

**ANALISIS EFEKTIVITAS SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN DAN  
PENGARUHNYA TERHADAP HASIL PENILAIAN KINERJA KARYAWAN  
(STUDI KASUS: PT. SINAR SEMESTA)**

**TUGAS AKHIR**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1 Pada  
Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri**



Disusun oleh:

Nama : Arina Rahmah

NIM : 19522257

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2023**

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya mengakui bahwa tugas akhir ini adalah hasil karya saya sendiri kecuali kutipan dan ringkasan yang seluruhnya sudah saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 10 Juli 2023



METERAI  
TEMPEL  
0268EAKX444876756  
Arina Rahmah

## SURAT BUKTI PENELITIAN



### SURAT KETERANGAN

Nomor : 082/SINARSEMESTA/VI/2023

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Muhammad Fadli Sofyan  
NIK : 070040381  
Alamat : Jl. Raya Solo – Yogya KM.26 Klepu Cepur Klaten  
Jabatan : SDM

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa:

Nama : Arina Rahmah  
NIM : 19522257  
Program Studi : Teknik Industri – S1  
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia

Bahwa yang bersangkutan Telah Selesai melaksanakan penelitian dan pengambilan data dalam rangka Tugas Akhir

Dengan Judul “ANALISIS EFEKTIVITAS SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN DAN PENGARUHNYA TERHADAP HASIL PENILAIAN KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS: PT.SINAR SEMESTA)” dengan jangka waktu mulai tanggal 1 Mei s/d 7 Juli 2023 dengan Baik.

Demikian Surat Keterangan Tugas Akhir ini di buat untuk dipergunakan sebagaimana semestinya.

Klaten, 24 Juni 2023  
PT. SINAR SEMESTA



MUHAMMAD FADLI SOFYAN  
SDM

**LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING**

**ANALISIS EFEKTIVITAS SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN DAN  
PENGARUHNYA TERHADAP HASIL PENILAIAN KINERJA KARYAWAN  
(STUDI KASUS: PT. SINAR SEMESTA)**

**TUGAS AKHIR**

**Disusun Oleh:**

**Nama : Arina Rahmah**

**No. Mahasiswa : 19522257**

Yogyakarta, 10 Juli 2023

Menyetujui,

Dosen Pembimbing Tugas Akhir



**Ir. Wahyudhi Sutrisno, S.T., M.M., M.T.**

**LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI**

**ANALISIS EFEKTIVITAS SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN DAN  
PENGARUHNYA TERHADAP HASIL PENILAIAN KINERJA KARYAWAN  
(STUDI KASUS: PT. SINAR SEMESTA)**

**TUGAS AKHIR**

**Disusun Oleh:**

**Nama : Arina Rahmah**

**No. Mahasiswa : 19522257**

**Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai salah satu syarat untuk  
memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri**

**Universitas Islam Indonesia**

**Yogyakarta, 16 Agustus 2023**

**Tim Penguji**

Ir. Wahyudhi Sutrisno, S.T., M.M., M.T.

Ketua

Amarria Dila Sari, S.T., M.Sc.

Anggota I

Suci Miranda, S.T., M.Sc., IPM., ASEAN Eng.

Anggota II



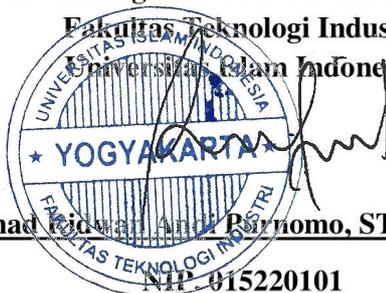


**Mengetahui,**

**Ketua Program Studi Teknik Industri**

**Fakultas Teknologi Industri**

**Universitas Islam Indonesia**



**Ir. Muhammad Rizwan And Purnomo, ST., MSc., PhD., IPM.**

**NIP. 015220101**

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirobbil'alamin, puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kemudahan dan kesehatan hingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini. Tak lupa dari hati yang paling dalam penulis mengucapkan terima kasih kepada diri penulis sendiri dan orang-orang yang paling berperan dalam hidup penulis, yaitu kedua orang tua dan kakak-kakak penulis tersayang. Terima kasih atas doa yang telah dipanjatkan kepada Allah SWT untuk penulis, dan terima kasih atas segalanya yang telah diberikan untuk membantu penulis dalam mencapai apa yang penulis cita-citakan. Serta tak lupa penulis mengucapkan terima kasih kepada Bapak Ir. Wahyudhi Sutrisno, S.T., M.M., M.T. selaku dosen pembimbing Tugas Akhir penulis, atas segala ilmu dan masukan yang telah diberikan kepada penulis. Terima kasih juga kepada Bapak Fadli dan seluruh pihak perusahaan yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini. Serta yang terakhir terima kasih kepada teman-teman penulis Trisa Chairunnisa Lubis, Asfita Putri Fadmawati dan Nur Azizah Rahmi yang selalu menemani dan memberikan dukungan tanpa pamrih sedikitpun kepada penulis. Semoga Allah SWT senantiasa melipat gandakan kebaikanmu selama ini dan selalu memberimu kesehatan dan kebahagiaan.

**HALAMAN MOTTO**

*“Hard things will happen to us. We will recover. We will learn from it. We will grow more resilient because of it. As long as we are fortunate enough to be breathing, we will breathe in, breathe through, breathe deep, breathe out.”*

*(Taylor Swift’s Speech at NYU)*

*“Mungkin kamu tidak menyukai sesuatu, padahal ia baik bagimu, dan mungkin kamu menyukai sesuatu, padahal ia tidak baik bagimu. Allah mengetahui, sedangkan kamu tidak mengetahui”*

*(QS. Al-Baqarah: 216)*

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

*Alhamdulillahirobbil'alamin*, segala puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya kepada kita semua. Sholawat serta salam tak lupa kami panjatkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW sehingga penulis dapat menyelesaikan Laporan Tugas Akhir di PT. Sinar Semesta dengan judul penelitian “Analisis Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Dan Pengaruhnya Terhadap Hasil Penilaian Kinerja Karyawan (Studi Kasus: Pt. Sinar Semesta)”.

Laporan Tugas Akhir ini disusun untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar sarjana Strata Satu (S1) pada jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia. Dengan begitu, penulis berharap selesainya laporan ini disusun maka akan dapat menambah ilmu pengetahuan serta dapat dijadikan bahan pembelajaran bagi pembaca maupun penulis. Dalam penulisan Laporan Tugas Akhir ini, penulis menyadari bahwa tidak terlepas dari bantuan, dukungan, dorongan, dan bimbingan dari berbagai pihak. Maka dari itu, dengan segala kerendahan hati izinkanlah penulis untuk menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof., Dr., Ir., Hari Purnomo, M.T., IPU., ASEAN. Eng., selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo, ST., MSc., PhD., IPM., selaku Ketua Program Studi Strata Satu (S1) Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Ir. Wahyudhi Sutrisno, S.T., M.M., M.T., selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir yang telah banyak meluangkan waktu, tenaga, serta pikirannya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan Laporan Tugas Akhir ini dengan baik.
4. Bapak Fadli selaku Kepala Bagian Unit SDM PT. Sinar Semesta sekaligus pembimbing lapangan kerja yang telah membimbing dan memberikan kesempatan kepada penulis, serta bersedia menjadi narasumber dalam penyusunan Laporan Tugas Akhir ini.
5. Segenap operator dan karyawan PT. Sinar Semesta, serta semua pihak yang telah membantu kelancaran penulis dalam melaksanakan Tugas Akhir.
6. Kedua orang tua dan kakak-kakak yang selalu memberikan dukungan baik secara langsung maupun tidak langsung atas dukungan doa, semangat, materil dan segalanya yang selalu diberikan kepada penulis.
7. Teman seperjuangan Tugas Akhir Trisa Chairunnisa, Asfita Putri Fadmawati, dan Nur Azizah Rahmi yang selalu bersama-sama dalam suka maupun duka pada saat menyusun Tugas Akhir.
8. Teman-teman dekat penulis khususnya Evina, Hani, Damal, Uni, Ai, Sunul, Nadya, Fira, dan Jaja yang selalu memberikan semangat, dukungan, dan do'a untuk penulis agar dapat menyelesaikan tugas akhir tepat waktu.
9. Teman-teman semasa kuliah penulis Farah, Kintan, Bena, Amel, Aryo, Irvan, Inna, Fatih, Diyan, Tiara Aul, Opul, Gian, Mamad, Febi, Anin, Meita, Jodhi, Dio, Fina, dan seluruh fungsionaris bidang ristek yang selalu menenami dan menghibur penulis selama penyusunan laporan tugas akhir ini.
10. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu persatu. Terimakasih dan semoga Allah SWT membalas kebaikan dengan sesuatu yang lebih.

Penulis mengucapkan terimakasih untuk semua pihak yang terkait karena telah membantu penulis dalam menyelesaikan laporan Tugas Akhir ini. Semoga kebaikan yang telah diberikan oleh semua pihak kepada penulis menjadi amal sholeh dan diridhoi Allah SWT yang senantiasa mendapat balasan dan kebaikan dari Allah SWT. Aamiin.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Laporan Tugas Akhir ini masih terdapat banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Dengan segala kerendahan hati, penulis menerima kritik dan saran yang bersifat membangun demi perbaikan Laporan Tugas Akhir ini. Akhir kata semoga Laporan Tugas Akhir ini dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan dapat bermanfaat bagi penulis maupun siapapun yang membaca.

Wassalamu'alaikum, Warrahmatullahi, Wabarakatuh.

Yogyakarta, 10 Juli 2023



Arina Rahmah

## ABSTRAK

PT. Sinar Semesta adalah perusahaan yang bergerak di bidang Industri Pengecoran Logam. Dapat diketahui bahwa selama pelaksanaan produksi, PT. Sinar Semesta rutin melakukan pengukuran kinerja karyawan setiap empat bulan sekali pada masing-masing divisi yang dilakukan oleh masing-masing kepala divisi. Berdasarkan hasil observasi didapatkan informasi tambahan bahwa sistem penilaian kinerja karyawan PT. Sinar Semesta belum adanya standar penilaian kinerja yang spesifik pada *job description* dari masing-masing divisi sebagai acuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Sehingga berdasarkan permasalahan di atas maka perlu adanya analisis dan evaluasi dari sistem penilaian kinerja karyawan serta mengetahui apakah terdapat pengaruh dari relevansi, reliabilitas, sensitivitas, akseptabilitas, praktikal, dan tidak melanggar undang-undang terhadap hasil penilaian kinerja karyawan PT. Sinar Semesta, serta mengetahui apakah sistem penilaian kinerja PT. Sinar Semesta saat ini sudah efektif atau belum. Pada penelitian ini menggunakan metode uji regresi linear berganda untuk mengukur pengaruh positif atau negatif, serta berpengaruh secara langsung atau tidak variabel independen (relevansi, reliabilitas, sensitivitas, akseptabilitas, praktikal, dan tidak melanggar undang-undang) terhadap variabel dependen (hasil penilaian kinerja karyawan). Penelitian ini juga menggunakan analisis deskriptif untuk menentukan apakah sistem penilaian kinerja karyawan saat ini sudah efektif atau belum. Hasil yang ditemukan menunjukkan bahwa masing-masing variabel independen secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen karena nilai signifikansi  $< 0,05$ . Kemudian dapat diketahui juga bahwa secara simultan terdapat pengaruh signifikan antara keseluruhan variabel independen terhadap variabel dependen karena mendapatkan nilai  $F_{hitung}$  sebesar  $179,876 > F_{tabel}$  (2.400). Berdasarkan analisis deskriptif, nilai *mean* berada dalam rentang 2,51 – 3,25, artinya seluruh variabel berada dalam kategori baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja karyawan pada PT. Sinar Semesta saat ini sudah efektif. Berdasarkan hasil tersebut perusahaan dapat menetapkan standar penilaian yang jelas dan konsisten untuk semua evaluator karena penilaian kinerja yang baik dilakukan secara formal, konsisten dan manfaat dari hasil penilaian bisa dirasakan baik bagi karyawan maupun perusahaan.

Kata Kunci: Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja, Regresi Linear Berganda, Sumber Daya Manusia

## DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN .....	ii
SURAT BUKTI PENELITIAN .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING .....	iv
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI .....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
HALAMAN MOTTO .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
ABSTRAK .....	x
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	4
1.4 Manfaat Penelitian .....	4
1.5 Batasan Penelitian .....	5
1.6 Sistematika Penulisan .....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>7</b>
2.1 Kajian Literatur .....	7
2.1.1 Penilaian Kinerja .....	7
2.1.2 Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja .....	10
2.1.3 Posisi Penelitian .....	13
2.2 Landasan Teori .....	13
2.2.1 Sumber Daya Manusia (SDM) .....	13
2.2.2 Kinerja Karyawan .....	14
2.2.3 Penilaian Kinerja Karyawan .....	15
2.2.3.1 Definisi Penilaian Kinerja Karyawan .....	15
2.2.3.2 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan .....	15
2.2.3.3 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan .....	16
2.2.3.4 Fase Proses Penilaian Kinerja Karyawan .....	16
2.2.3.5 Elemen penilaian kinerja .....	17
2.2.3.6 Unsur-unsur yang dinilai .....	19

2.2.3.7 Penilai kinerja.....	21
2.2.3.8 Metode penilaian kinerja.....	22
2.2.4 Sistem Penilaian Kinerja Karyawan.....	24
2.2.4.1 Definisi sistem penilaian kinerja karyawan .....	24
2.2.4.2 Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja.....	24
2.2.5 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....	25
2.2.6 Regresi.....	26
2.2.6.1 Definisi regresi .....	26
2.2.6.2 Uji asumsi klasik .....	26
2.2.6.3 Definisi korelasi .....	28
2.2.6.4 Perhitungan Uji Regresi dan Korelasi.....	29
2.2.6.5 Uji hipotesis.....	29
2.2.7 Analisis Deskriptif.....	31
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>32</b>
3.1 Subjek dan Objek Penelitian .....	32
3.2 Pengumpulan Data .....	32
3.2.1 Jenis Data .....	32
3.2.2 Variabel Penelitian .....	33
3.2.3 Metode Pengumpulan Data .....	34
3.3 Alur Penelitian.....	36
<b>BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA .....</b>	<b>45</b>
4.1 Pengumpulan Data .....	45
4.1.1 Profil Perusahaan.....	45
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan .....	46
4.1.3 Struktur Organisasi.....	46
4.2 Identifikasi Pengaruh Relevansi, Reliabilitas, Sensitivitas, Aksesibilitas, Praktikal, dan Tidak Melanggar Undang-Undang Terhadap Hasil Penilaian Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Semesta. ....	47
4.2.1 Karakteristik Responden .....	48
4.2.1.1 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin .....	48
4.2.1.2 Karakteristik Berdasarkan Usia.....	48
4.2.1.3 Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja .....	49
4.2.2 Uji Validitas .....	49
4.2.3 Uji Reliabilitas.....	50
4.2.4 Uji Asumsi Klasik .....	51
4.2.4.1 Uji Normalitas Residual .....	51

4.2.4.2 Uji Multikolinearitas .....	52
4.2.4.3 Uji Heteroskedastisitas .....	53
4.2.5 Uji Regresi Linear Berganda .....	54
4.2.6 Uji Hipotesis.....	55
4.2.6.1 Uji Parsial (Uji T).....	55
4.2.6.2 Uji Simultan (Uji F) .....	56
4.2.6.3 Koefisien Korelasi Berganda ( $R^2$ ).....	57
4.2.7 Uji Korelasi .....	58
4.3 Identifikasi Efektivitas Penilaian Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Semesta .....	59
4.3.1 Analisis Deskriptif.....	59
<b>BAB V PEMBAHASAN .....</b>	<b>71</b>
5.1 Analisis Identifikasi Pengaruh Relevansi, Reliabilitas, Sensitivitas, Aksesibilitas, Praktikal, dan Tidak Melanggar Undang-Undang Terhadap Hasil Penilaian Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Semesta .....	71
5.1.1 Analisis Karakteristik Responden .....	71
5.1.1 Analisis Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....	72
5.1.2 Analisis Uji Asumsi Klasik .....	73
5.1.3 Analisis Uji Regresi Linear Berganda.....	74
5.1.4 Analisis Berdasarkan Uji Hipotesis.....	76
5.1.4.1 Pengaruh Relevansi (X1) dengan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan (Y).....	76
5.1.4.2 Pengaruh Reliabilitas (X2) dengan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan (Y) ....	77
5.1.4.3 Pengaruh Sensitivitas (X3) dengan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan (Y) ....	78
5.1.4.4 Pengaruh Aksesibilitas (X4) dengan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan (Y)..	79
5.1.4.5 Pengaruh Praktikal (X5) dengan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan (Y) .....	80
5.1.4.6 Pengaruh Tidak Melanggar Undang-undang (X6) dengan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan (Y).....	81
5.1.4.7 Pengaruh Seluruh Variabel Independen dengan Variabel Dependen .....	82
5.1.4.8 Analisis Koefisien Korelasi Berganda ( $R^2$ ).....	82
5.1.5 Analisis Berdasarkan Uji Korelasi .....	83
5.2 Analisis Identifikasi Efektivitas Penilaian Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Semesta.....	86
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>92</b>
6.1 Kesimpulan.....	92
6.2 Saran.....	93
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>94</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>85</b>
A. Kuesioner Penelitian .....	85

**DAFTAR TABEL**

Tabel 2. 1 Kajian Literatur Penilaian Kinerja. ....	7
Tabel 2. 2 Kajian Literatur Sistem Penilaian Kinerja. ....	10
Tabel 2. 3 Tingkat Hubungan Koefisien. ....	28
Tabel 3. 1 Variabel Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja Karyawan. ....	38
Tabel 3. 2 Hasil Penilaian Kinerja Karyawan. ....	40
Tabel 4. 1 Rekapitulasi Data Unit Kerja Responden. ....	47
Tabel 4. 2 Rekapitulasi Jenis Kelamin Responden. ....	48
Tabel 4. 3 Rekapitulasi Usia Responden. ....	48
Tabel 4. 4 Rekapitulasi Masa Kerja Responden. ....	49
Tabel 4. 5 Hasil Uji Validitas. ....	49
Tabel 4. 6 Hasil Uji Reliabilitas. ....	50
Tabel 4. 7 Skala Penilaian. ....	59

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Alur Penelitian.....	36
Gambar 3. 2 Model Hipotesis. ....	42
Gambar 4. 1 Logo Perusahaan. ....	45
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi PT. Sinar Semesta. ....	46
Gambar 4. 3 Hasil Uji Normalitas Residual.....	51
Gambar 4. 4 Hasil Uji Multikolinearitas.....	52
Gambar 4. 5 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	53
Gambar 4. 6 Hasil Uji Regresi Linear Berganda. ....	54
Gambar 4. 7 Hasil Uji Parsial (Uji T). ....	55
Gambar 4. 8 Hasil Uji Simultan (Uji F). ....	56
Gambar 4. 9 Hasil Uji Koefisien Korelasi Berganda ( $R^2$ ). ....	57
Gambar 4. 10 Hasil Uji Korelasi.....	58
Gambar 4. 11 Analisis Deskriptif Pernyataan X1.1.....	60
Gambar 4. 12 Analisis Deskriptif Pernyataan X1.2.....	60
Gambar 4. 13 Analisis Deskriptif Variabel Relevansi (X1).....	61
Gambar 4. 14 Analisis Deskriptif Pernyataan X2.1.....	61
Gambar 4. 15 Analisis Deskriptif Pernyataan X2.2.....	62
Gambar 4. 16 Analisis Deskriptif Variabel Reliabilitas (X2). ....	62
Gambar 4. 17 Analisis Deskriptif Pernyataan X3.1.....	63
Gambar 4. 18 Analisis Deskriptif Pernyataan X3.2.....	63
Gambar 4. 19 Analisis Deskriptif Variabel Sensitivitas (X3).....	64
Gambar 4. 20 Analisis Deskriptif Pernyataan X4.1.....	64
Gambar 4. 21 Analisis Deskriptif Pernyataan X4.2.....	65
Gambar 4. 22 Analisis Deskriptif Variabel Aksesibilitas (X4).....	65
Gambar 4. 23 Analisis Deskriptif Pernyataan X5.1.....	66
Gambar 4. 24 Analisis Deskriptif Pernyataan X5.2.....	67
Gambar 4. 25 Analisis Deskriptif Pernyataan X5.3.....	67
Gambar 4. 26 Analisis Deskriptif Variabel Praktikal (X5).....	68
Gambar 4. 27 Analisis Deskriptif Pernyataan X6.1.....	69
Gambar 4. 28 Analisis Deskriptif Pernyataan X6.2.....	69
Gambar 4. 29 Analisis Deskriptif Variabel Tidak Melanggar Undang-undang (X6).....	70

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Seiring dengan pesatnya tumbuhnya persaingan pada era globalisasi ini, perusahaan dituntut untuk selalu meningkatkan produktivitas kerja bagi perusahaan, salah satunya adalah dengan menjaga kinerja atau performansi yang terbaik khususnya pada sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Sumber daya manusia (SDM) merupakan individu penggerak dalam organisasi, baik dalam institusi ataupun perusahaan yang mempunyai fungsi sebagai aset, maka dari itu kemampuan individu tersebut harus dikembangkan dan dilatih kemampuannya (Susan, 2019). Sehingga sangat penting bagi perusahaan dalam memperhatikan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Selain itu sumber daya manusia juga memiliki peran penting dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan (Pusparani, 2021). Dapat diketahui juga bahwa keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja dari karyawannya, suatu perusahaan akan berusaha dalam meningkatkan kinerja karyawannya sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan (Aziz, 2016). Secara umum seorang karyawan akan berusaha menunjukkan kinerja dan kemampuan yang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Kinerja karyawan dalam perusahaan akan menjadi tolak ukur suatu keberhasilan pada suatu organisasi. Kinerja karyawan juga dapat dilihat dari hasil kerja, baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan (Muslimat & Wahid, 2021).

Dalam menentukan sumber daya manusia yang sesuai, perusahaan umumnya memiliki sistem penilaian kinerja karyawan atau evaluasi yang dilakukan pada jangka waktu tertentu dan dilakukan secara rutin serta bersifat formalitas (Razak, 2021). Setiap perusahaan selalu memiliki standar dan sistem penilaiannya masing-masing. Penilaian kinerja karyawan merupakan salah satu alat yang digunakan untuk melakukan evaluasi kinerja maupun pekerjaan, menumbuhkan motivasi kerja karyawan, serta memverifikasi masing-masing karyawan telah memenuhi standar kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan (Mujiastuti, et al., 2019). Penilaian kinerja karyawan juga merupakan sistem yang proses penilaiannya dapat melibatkan seluruh karyawan, manajer, dan para pimpinan (Razak, 2021). Pada saat

melakukan penilaian kinerja karyawan, perusahaan perlu melakukannya secara adil, objektif, dan terhindar dari penilaian yang melibatkan perasaan, sehingga dibutuhkan sistem penilaian kinerja yang tepat, dimana sistem penilaian kinerja tersebut harus menghasilkan *output* yang efektif dan mampu menangani berbagai tantangan, baik secara internal maupun eksternal yang dihadapi oleh karyawan (Kartawiria, 2017).

Sangat penting bagi perusahaan untuk memperhatikan seberapa penting efektivitas dari sistem penilaian kinerja karyawan yang dimilikinya karena keefektivitasan penilaian tersebut dipengaruhi oleh kriteria penilaian kinerja karyawan perusahaan, yang artinya jika salah satu kriteria tidak optimal, maka dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Selain itu apabila penilaian kinerja karyawan tidak efektif, maka akan memberikan dampak negatif bagi perusahaan yaitu dapat berupa, keluhan karyawan hingga penurunan motivasi kerja yang dapat memicu adanya *turnover* dari karyawan (Aminuddin, 2021). Dalam mengukur efektivitas sistem penilaian kinerja, terdapat enam syarat yang dapat digunakan sebagai alat ukur dalam mengukur efektif atau tidaknya sistem penilaian kinerja, keterkaitan (*relevance*), kepekaan (*sensitivity*), keterandalan (*reliability*), kepraktisan (*practicality*), dapat diterima (*acceptability*) dan tidak melanggar undang-undang yang ada (Wirawan, 2015).

PT. Sinar Semesta adalah perusahaan yang bergerak di bidang Industri Pengecoran Logam. Berdasarkan hasil diskusi dengan kepala SDM pada PT. Sinar Semesta, dapat diketahui bahwa selama pelaksanaan produksi, PT. Sinar Semesta rutin melakukan pengukuran kinerja karyawan setiap empat bulan sekali pada masing-masing divisi yang dilakukan oleh masing-masing kepala divisi. Penilaian kinerja karyawan dilakukan dengan cara direktur dan masing-masing kepala divisi memberikan penilaian terhadap aspek-aspek yang sudah ditentukan oleh perusahaan dengan menggunakan kategori penilaian 1 – 5 (Kurang Sekali – Baik Sekali) yang kemudian hasil penilaian tersebut akan dijumlahkan. Penilaian kinerja karyawan pada PT. Sinar Semesta saat ini mencakup 3 faktor penilaian yaitu, kehadiran, teknis yang terdiri dari 12 aspek, dan non-teknis yang terdiri dari 8 aspek.

Berdasarkan hasil penilaian kinerja karyawan tersebut, perusahaan akan menentukan apakah hasil dari kinerja karyawan yang telah dinilai sudah sesuai dengan standar perusahaan atau tidak. Dapat diketahui juga bahwa, hasil dari perhitungan tersebut akan digunakan untuk menentukan apakah karyawan tersebut layak untuk dipromosikan jika kinerjanya baik, mutasi jika terdapat divisi pekerjaan yang lebih sesuai dengan kemampuan karyawan, dan demosi jika hasil kinerja karyawan kurang baik. Sehingga berdasarkan hal tersebut, penilaian kinerja

seringkali dianggap kurang objektif dikarenakan hasil dari penilaian tidak transparan dan karyawan hanya mengetahui tindakan akhirnya saja, yaitu berupa *reward* jika kinerja karyawan baik maupun *punishment* jika kinerja karyawan kurang baik, serta keputusan karyawan untuk mutasi dan demosi juga hanya berdasarkan hasil evaluasi kinerja secara keseluruhan tanpa adanya pertimbangan aspek lain.

Selain itu, dapat diketahui juga bahwa PT. Sinar Semesta belum pernah melakukan evaluasi sistem penilaian kinerja karyawan sehingga sistem penilaian yang selama ini digunakan tidak diketahui apakah penilaian yang dihasilkan sudah efektif atau dipengaruhi oleh bias-bias tertentu yang bersifat subjektif. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Sumber Daya Manusia (SDM) pada tanggal 15 November 2022 didapatkan informasi tambahan bahwa sistem penilaian kinerja karyawan PT. Sinar Semesta belum adanya standar penilaian kinerja yang spesifik pada *job description* dari masing-masing divisi sebagai acuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian kinerja yang dilaksanakan juga dianggap hanya formalitas dan aspek-aspek penilaian mengandung unsur subjektivitas yang didominasi oleh persepsi atasan. Selain itu belum adanya buku catatan penilaian kinerja karyawan secara keseluruhan dari periode ke periode kerja. Kemudian berdasarkan data internal PT. Sinar Semesta menunjukkan bahwa *turn over* karyawan pada tahun 2022 cukup tinggi hingga mencapai angka 16%.

Dengan adanya evaluasi sistem kinerja ini maka perusahaan dapat mengetahui apakah sistem penilaian kinerja yang diterapkan oleh perusahaan saat ini sudah efektif atau kurang efektif. Sistem penilaian kinerja yang baik dapat berpengaruh positif dan signifikan dengan pengembangan karir bagi para karyawan (Upasuji & Satrya, 2020). Sehingga berdasarkan permasalahan di atas maka perlu adanya analisis dan evaluasi dari sistem penilaian kinerja karyawan serta mengetahui apakah terdapat pengaruh dari relevansi, reliabilitas, sensitivitas, akseptabilitas, praktikal, dan tidak melanggar undang-undang terhadap hasil penilaian kinerja karyawan PT. Sinar Semesta. Analisis dan evaluasi dilakukan dengan menggunakan metode analisis regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh sebab akibat dari variabel independen terhadap variabel dependen (Briliant & Kurniawan, 2019), dimana variabel independen pada penelitian ini adalah relevansi, reliabilitas, sensitivitas, aksesibilitas, praktikal, dan tidak melanggar undang-undang dan variabel dependennya yaitu, hasil penilaian kinerja karyawan. Metode regresi linear berganda dapat membuat estimasi rata-rata dan nilai suatu variabel berdasarkan nilai variabel bebas yang digunakan, lalu dapat menguji

hipotesis karakteristik dependensi, dan dapat meramalkan nilai rata-rata dari variabel bebas berdasarkan nilai variabel bebas di luar jangkauan sampel yang digunakan (Wisudaningsi, et al., 2019). Selain itu digunakan juga metode analisis deskriptif untuk mengetahui karakteristik dari responden dan memberikan keterangan terkait suatu data sesuai dengan kebutuhan penelitian (Nasution, 2017). Pada penelitian ini analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui karakteristik dari responden dan mengetahui apakah sistem penilaian kinerja karyawan yang diterapkan pada PT. Sinar Semesta sudah baik atau efektif.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan, dapat diketahui bahwa PT. Sinar Semesta belum pernah melakukan evaluasi sistem penilaian kinerja karyawan yang diterapkannya. Oleh karena itu dapat dirumuskan masalah sebagai berikut.

1. Bagaimana pengaruh relevansi, reliabilitas, sensitivitas, aksesibilitas, praktikal, dan tidak melanggar undang-undang terhadap hasil penilaian kinerja karyawan pada PT. Sinar Semesta?
2. Bagaimana efektivitas penilaian kinerja karyawan pada PT. Sinar Semesta?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berikut merupakan tujuan dalam penelitian ini berdasarkan rumusan masalah di atas.

1. Mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh relevansi, reliabilitas, sensitivitas, aksesibilitas, praktikal, dan tidak melanggar undang-undang terhadap hasil penilaian kinerja karyawan pada PT. Sinar Semesta.
2. Mengidentifikasi dan menganalisis efektivitas penilaian kinerja karyawan pada PT. Sinar Semesta.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Berikut merupakan manfaat yang diperoleh dari penelitian.

1. Bagi Perusahaan
  - a. Mendapatkan rekomendasi yang dapat dijadikan referensi untuk menyelesaikan permasalahan yang ada pada perusahaan.
  - b. Mendapatkan data analisis permasalahan yang ada pada perusahaan.

2. Bagi Penulis
  - a. Mendapatkan pembelajaran dalam meneliti permasalahan yang ada di perusahaan dan memberikan rekomendasi.
  - b. Mendapatkan pemahaman ilmu Teknik Industri yang diterapkan langsung pada dunia kerja.
  - c. Mendapatkan pengalaman dalam meneliti permasalahan yang ada pada perusahaan.
3. Bagi Pembaca
  - a. Dapat menjadi referensi penelitian terkait masalah yang serupa.
  - b. Dapat menjadi pembelajaran bagi yang membaca penelitian ini.

### **1.5 Batasan Penelitian**

Dalam penelitian ini memiliki batasan agar pembahasan dan pengambilan kesimpulan memiliki arah dan tujuan yang jelas. Berikut merupakan batasan masalah dalam penelitian ini.

1. Penelitian berfokus pada sistem penilaian kinerja karyawan yang diterapkan oleh PT. Sinar Semesta, sehingga pengambilan data berkaitan dengan kinerja karyawan dan aspek-aspek penentu efektivitas sistem penilaian kinerja karyawan.
2. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan regresi linear berganda dan metode kualitatif dengan analisis deskriptif.
3. Penelitian ini berfokus pada evaluasi dan analisis efektivitas sistem penilaian kinerja karyawan dan pengaruhnya terhadap hasil penilaian kinerja karyawan.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Agar lebih terstruktur serta memberikan pembahasan yang jelas dan terperinci dalam penyusunan tugas akhir ini, maka sistematika penulisan dilakukan sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Membahas mengenai pendahuluan tentang latar belakang permasalahan pada topik penelitian ini. Kemudian terdapat rumusan masalah terstruktur agar mudah menyelesaikan, tujuan penelitian guna menentukan fokus penelitian, manfaat penelitian ke berbagai pihak, batasan masalah dengan harapan penelitian tidak membicarakan diluar topik, dan sistematika penelitian secara singkat.

## **BAB II KAJIAN LITERATUR**

Berisikan tentang teori dan konsep dasar yang diperlukan untuk memecahkan masalah yang telah dirumuskan. Literatur diperoleh dari buku maupun pendapat pakar atau sumber yang valid. Selain itu, memuat uraian hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Menjelaskan metode penelitian tentang kerangka pemecahan masalah dan penjelasan secara umum bagaimana langkah-langkah yang akan dilakukan menggunakan metode yang telah ditentukan. Bab ini juga mencakup subjek dan objek penelitian, sumber data penelitian, alat dan bahan penelitian, Teknik pengambilan data, teknik pengolahan data, teknik analisis data, serta bagian alur penelitian.

## **BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Pada bab ini mengulas data yang diperoleh selama melakukan penelitian dan melakukan pengolahan data menggunakan metode yang telah dijelaskan di bab sebelumnya. Hasil pengolahan data ditampilkan dalam berbagai bentuk analisis. Bab ini menjadi pedoman untuk pembahasan hasil yang akan ditulis pada selanjutnya.

## **BAB V PEMBAHASAN**

Membahas dan menganalisis hasil dari bab sebelumnya yang beracuan pada latar belakang, rumusan masalah, dan tujuan penelitian untuk akan menghasilkan kesimpulan

## **BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

Berisikan kesimpulan dari analisis dan pembahasan. Kesimpulan bertujuan untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan. Bab ini juga terdapat saran yang diberikan berdasarkan pengalaman untuk penelitian selanjutnya.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Kajian Literatur

Kajian literatur adalah kajian pustaka yang memiliki tujuan untuk menjaga penelitian tetap original dan mengembangkan ilmu pengetahuan terutama pada topik yang dibawakan. Referensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa prosiding, jurnal, buku, dan lain-lain. Selain itu, pada kajian literatur ini dapat mengetahui posisi penelitian, dimana terdapat penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan pada penelitian ini, sehingga kekurangan-kekurangan yang menjadi batas masalah pada penelitian terdahulu dapat ditutupi pada penelitian ini (Rizki, et al., 2019).

##### 2.1.1 Penilaian Kinerja

Literatur pertama berisikan penelitian yang berkaitan dengan penilaian kinerja yang merujuk pada beberapa jurnal yang dipaparkan pada Tabel 2.1 sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Kajian Literatur Penilaian Kinerja.

No.	Judul & Penulis	Metode	Hasil
1.	<i>Role of Performance Appraisal System and Its Impact on Employees Motivation</i> (Dangol, 2021)	Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis deskriptif berdasarkan data yang telah disebar kepada 120 responden pada <i>Service Industry</i> di Nepal	Sistem penilaian kinerja sangat penting untuk motivasi karyawan. Penilaian kinerja membantu meningkatkan kinerja pekerjaan di tempat kerja. Penilaian kinerja yang teratur dapat meningkatkan motivasi karyawan. Standar kinerja diukur dan dihubungkan dengan evaluasi individu yang sangat penting untuk motivasi karyawan. Selain itu Penilai yang berbeda dapat meningkatkan akurasi penilaian kinerja (mengurangi

No.	Judul & Penulis	Metode	Hasil
2.	<i>Performance Appraisal Feedback and Employee Productivity in Water and Sewerage Companies in Kiambu County, Kenya</i> (Kihama & Wainaina, 2019)	Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah <i>descriptive design</i> yang ditargetkan kepada 972 responden dari karyawan Kiambu Water and Sewerage.	bias) dan meningkatkan persepsi keadilan karyawan. Pada penelitian ini dapat diketahui bahwa, umpan balik yang diberikan kepada karyawan dalam penilaian tidak sesuai dengan kinerja sebenarnya karena tidak ada diskusi yang teratur antara karyawan dan manajer mengenai kinerja kerja. Selain itu, mengukur kinerja karyawan dan mengkomunikasikan harapan kinerja pada standar yang telah ditetapkan dapat berdampak pada kinerja keseluruhan karyawan di sebuah organisasi. Lalu penilaian kinerja karyawan harus didiskusikan dan umpan balik perlu untuk diberikan.
3.	<i>The influence of employee performance appraisal cynicism on intent to quit and sportsmanship</i> (Brown, et al., 2018)	Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah melakukan survey data berdasarkan sumber dan permintaan dari penilaian kinerja yang didapatkan dari nilai Supervisor perusahaan.	Dapat diketahui bahwa Departemen Sumber Daya Manusia (HR) perlu memberikan perhatian pada tuntutan dan sumber daya yang tersedia bagi karyawan. Terlalu sering, fokus dalam Penilaian Kinerja hanya pada spesifikasi tujuan yang sulit, tanpa mempertimbangkan peran sumber daya. Penelitian menunjukkan bahwa interaksi antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan dapat mempengaruhi sikap sinis terhadap penilaian kinerja di kalangan karyawan.
4.	<i>Linking succession</i>	Metode yang digunakan pada	Hasil pada penelitian ini menunjukkan

No.	Judul & Penulis	Metode	Hasil
	<i>planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal</i> (Ali, et al., 2019)	penelitian ini adalah survey dengan mengumpulkan data permanen karyawan pada beberapa Bank Komersial.	bahwa perencanaan suksesi memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja karyawan, dan pengembangan karir serta penilaian kinerja berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Penelitian ini memperluas teori pertukaran sosial dengan mengidentifikasi hubungan antara perencanaan suksesi dan kinerja karyawan dalam konteks sektor perbankan. Penelitian ini menyarankan bahwa jika manajemen bank membangun tim karyawan yang terampil melalui perencanaan suksesi dan manajemen kinerja, hal itu dapat memperbaiki penunjukan yang tidak tepat sebagai respons terhadap kekosongan jabatan mendadak dan pensiun karyawan.
5.	<i>Employee empowerment, performance appraisal quality and performance</i> (Baird, et al., 2020)	Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah survey dengan menggunakan kuesioner yang disebar kepada <i>lower level manager</i> sebanyak 203 responden.	Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara pemberdayaan karyawan dan kinerja unit bisnis terjadi melalui pengaruh yang pemberdayaan karyawan berikan pada persepsi karyawan mengenai kualitas sistem penilaian kinerja. Kemudian ditemukan juga bahwa persepsi karyawan tentang tingkat kepercayaan mereka terhadap atasan mereka memediasi hubungan ini. Penelitian ini menunjukkan berbagai kemungkinan untuk penelitian masa depan, seperti studi kualitatif yang lebih mendalam,

No.	Judul & Penulis	Metode	Hasil
			penelitian longitudinal, dan penelitian mengenai aspek-aspek lain dalam sistem manajemen kinerja dan sistem Sumber Daya Manusia yang dapat menjadi mediator antara pemberdayaan karyawan dan kinerja unit bisnis.

### 2.1.2 Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja

Literatur kedua berisikan penelitian yang berkaitan dengan efektivitas sistem penilaian kinerja yang merujuk pada beberapa jurnal yang dipaparkan pada Tabel 2.2 sebagai berikut:

Tabel 2. 2 Kajian Literatur Sistem Penilaian Kinerja.

No.	Judul & Penulis	Metode	Hasil
1.	<i>The effectiveness of employee performance appraisal system in the health sector: Evidence from Iranian organizations.</i> (Homauni, et al., 2021)	Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah Uji statistik ANOVA, T-test, Post Hoc, dan Tukey dengan data yang dikumpulkan dari 504 karyawan menggunakan kuesioner berisi 46 pertanyaan yang mencakup beberapa dimensi seperti, ekspektasi kinerja, komunikasi tujuan kinerja karyawan, penilaian diri, metrik kinerja, surveyor, dan hasil penilaian kinerja.	Pada penelitian ini dapat diketahui bahwa sistem penilaian kinerja tidak seefektif yang diharapkan jika dilihat dari perspektif karyawan. Hal tersebut didukung juga dengan skor untuk semua dimensi yang turun di bawah rata-rata, yaitu sebesar 2,71 dari 5 secara keseluruhan. Kemudian terdapat korelasi yang signifikan antara pendidikan karyawan, kelompok kerja organisasi, dan skor penilaian kinerja ( $p < 0,0001$ ).
2.	<i>Effectiveness of Performance Appraisal Systems of Banks in India.</i> (Aishwarya, 2020)	Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah <i>Exploratory Research</i> karena peneliti tidak mengetahui banyak mengenai efektivitas	Pada penelitian ini dapat diketahui bahwa penilaian kinerja yang telah dijalankan sudah berjalan secara efisien pada <i>lower level to top level management</i> sektor perbankan di

No.	Judul & Penulis	Metode	Hasil
		<p>sistem penilaian kinerja pada Bank di India dan ingin mencari tahu lebih banyak lagi. Sehingga pada penelitian ini juga menggunakan <i>Key-Informant</i> sebagai teknik pengumpulan informasi dari karyawan Bank di India dengan mendapatkan sebanyak 220 responden dari karyawan Bank yang berbeda di seluruh India.</p>	India.
3.	<p><i>A Study on Effectiveness of Performance Appraisal System of Employees in Sugar Manufacturing Industries in Erode.</i> (Premalatha &amp; Rakshana, 2019)</p>	<p>Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah <i>Percentage Analysis</i> untuk menganalisis dan menginterpretasikan persentase dari karyawan yang mungkin akan mengalami <i>turnover</i> dari perusahaan. Selain itu peneliti menggunakan <i>Chi-Square Test</i> dan Karl Pearson <i>Coefficient of Correlation</i> untuk mengolah data yang telah dikumpulkan dari 150 karyawan melalui kuesioner.</p>	<p>Pada penelitian ini berdasarkan survey, analisis, dan evaluasi dari data yang dikumpulkan dapat diketahui bahwa perusahaan sudah menerapkan sistem penilaian kinerja yang baik. Para petinggi di perusahaan juga sudah merasa cukup puas dengan sistem yang ada sekarang. Namun pelaksanaan penilaian kinerja perlu ditingkatkan dan harus berdasarkan kebutuhan perusahaan. Sistem penilaian kinerja yang baik dapat membantu tim manajemen untuk menentukan kebutuhan pelatihan, promosi, dan kepuasan kerja pada karyawan. Sehingga berdasarkan hal tersebut, perusahaan dapat menentukan kegiatan pengembangan bagi para karyawan.</p>
4.	<p><i>Effectiveness of Performance</i></p>	<p>Metode yang digunakan untuk mengolah data pada</p>	<p>Pada penelitian ini dapat diketahui bahwa sistem penilaian kinerja di</p>

No.	Judul & Penulis	Metode	Hasil
	<i>Appraisal System for Government Secondary School Teachers in Punjab.</i> (Azmat, et al., 2018)	penelitian ini adalah deskriptif statistik dan regresi pada <i>software</i> SPSS. Peneliti mengumpulkan data dari 200 kepala sekolah dengan cara menyebarkan kuesioner yang berisi dua pertanyaan yang telah dirancang untuk penelitian.	Punjab sudah terstruktur dengan baik dan cukup efektif. Para guru dengan kinerja yang rendah berusaha untuk memperbaiki diri meskipun kriteria penelitian tidak terstruktur dengan baik. Selain itu sistem penilaian yang menunjukkan suka atau tidak suka diukur oleh petugas yang melapor pada beberapa kasus. Lalu beberapa elemen dari penilaian kinerja tidak berhubungan dengan deskripsi pekerjaan dari para guru. Sehingga berdasarkan observasi, efektivitas sistem penilaian berada pada level cukup baik di Punjab. Kemudian dapat diketahui juga bahwa penilaian kerja sebanyak 59% ( $R^2 = 0.590$ ) dapat dipengaruhi oleh variansi <i>professional excellence</i> dari para guru.
5.	<i>Factors affecting the effectiveness of employees' performance appraisal in private hospitals in Malaysia.</i> (Mok & Leong, 2021)	Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan memilih 10 responden dari staff rumah sakit secara random untuk mengisi kuesioner yang berisi 32 pertanyaan. Data yang telah dikumpulkan akan diolah dengan <i>software</i> SPSS yang menggunakan <i>parametric test Pearson's correlation</i> dan Regresi Linear untuk menganalisis data.	Pada penelitian ini dapat diketahui bahwa peneliti menggunakan lima variabel, yaitu proses penilaian kinerja, tingkat kepercayaan, keadilan yang dirasakan, tingkat komunikasi, dan efektivitas dari sistem penilaian kinerja. Setelah dilakukan pengolahan data dengan menggunakan <i>parametric test Pearson's correlation</i> dan Regresi Linear, maka dapat diketahui bahwa proses penilaian kinerja dan keadilan yang dirasakan berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas

No.	Judul & Penulis	Metode	Hasil
			penilaian kinerja. Namun, tingkat kepercayaan dan tingkat komunikasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas penilaian kinerja.

### 2.1.3 Posisi Penelitian

Berdasarkan beberapa penelitian terkait sistem penilaian kinerja karyawan yang digunakan pada berbagai perusahaan atau organisasi maka pada penelitian ini dilakukan pengembangan analisis dan efektivitas sistem penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode regresi linear berganda yang digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel independen (relevansi, reliabilitas, sensitivitas, aksesibilitas, praktikal, dan tidak melanggar undang-undang) terhadap variabel dependennya (hasil penilaian kinerja karyawan). Selain itu, penelitian ini juga menggunakan metode analisis deskriptif untuk mengetahui apakah sistem penilaian kinerja karyawan yang digunakan sudah baik atau efektif.

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Sumber Daya Manusia (SDM)

Tercapainya tujuan dari suatu perusahaan ditentukan berdasarkan sumber daya yang ada pada perusahaan. Salah satunya adalah sumber daya manusia yang merupakan aset dari perusahaan yang perlu dikembangkan dan dijaga sehingga dapat berkontribusi secara maksimal pada perusahaan dan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya (Bariqi, 2018). Menurut Indrawati (2020) selain sumber daya fisik dan kemampuan teknologi perusahaan, sumber daya manusia juga merupakan salah satu sumber keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan karena suatu perusahaan harus memiliki sifat adaptif terhadap lingkungan guna untuk tetap bertahan pada lingkungan yang saling berkompetisi, dimana keunggulan berkompetisi tersebut dapat dibentuk pada pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia yang efektif dengan mempertimbangkan dan memperhatikan berbagai macam faktornya (Indrawati, 2020).

Untuk mendapatkan hasil yang memuaskan dan sesuai dengan yang diharapkan maka dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia harus direncanakan dengan baik. Sebelum melakukan pengembangan, perlu adanya analisis terhadap jenis dan metode pengembangan yang karyawan butuhkan. Kelancaran pelaksanaan yang tepat didukung

dengan pemilihan metode yang tepat juga. Sehingga untuk mengetahui apakah hasil dari pengembangan yang dilaksanakan telah sesuai dengan tujuan, maka perlu adanya evaluasi terhadap pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia, karena dengan melakukan perencanaan yang baik, diharapkan pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan (Dipang, 2013).

### 2.2.2 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah usaha maksimal yang dikeluarkan para pekerja untuk mencapai suatu hasil yang memuaskan, sehingga jika pekerjaan tersebut diselesaikan dengan hasil yang memuaskan, maka akan memberikan dampak positif baik untuk pribadi pekerja ataupun lingkungan kerjanya (Akbar, 2018).

Menurut Nugraha dan Tjahjawati (2017), kinerja karyawan merupakan hasil yang didapatkan pada perusahaan atau organisasi baik yang bersifat *non-profit oriented* ataupun *profit oriented* yang dihasilkan selama jangka waktu tertentu. Selain itu kinerja juga dapat dijadikan gambaran tingkat pencapaian suatu pekerjaan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan atau organisasi yang ada pada perencanaan strategis perusahaan dan sebagai tolak ukur keefektifitasan perusahaan atau organisasi secara keseluruhan. (Nugraha & Tjahjawati, 2017).

Informasi terkait kinerja karyawan adalah salah satu hal penting yang dapat digunakan untuk evaluasi proses kinerja yang dijalankan selama ini apakah sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan oleh perusahaan atau belum (Rani & Mayasari, 2015). Maka dari itu, apabila kinerja karyawan pada suatu perusahaan tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan perusahaan terhambat dalam mencapai tujuannya, serta dalam melakukan pengelolaan kinerja karyawan, perusahaan juga perlu menyesuaikan kondisi perusahaan agar mampu berkompetisi dengan perusahaan lain (Wardani, et al., 2016).

### *2.2.3 Penilaian Kinerja Karyawan*

#### *2.2.3.1 Definisi Penilaian Kinerja Karyawan*

Penilaian kinerja karyawan adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengevaluasi dan menilai seberapa berhasil karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Jika hasil kerja yang dicapai sudah sesuai atau melebihi standar pekerjaan, maka karyawan tersebut dapat dikategorikan sebagai karyawan yang baik, begitu juga dengan sebaliknya karena penilaian kinerja karyawan dilakukan dengan membandingkan capaian pekerjaan karyawan dengan standar pekerjaannya (Utama, et al., 2019).

Menurut Sukamto, Andriyani, dan Wahyuni (2021), dengan dilaksanakannya penilaian kinerja karyawan, maka perusahaan dapat menentukan tindakan-tindakan yang tepat kepada para karyawan, seperti memberi promosi, kenaikan gaji, memberi peringatan, pembinaan, dan lain-lain (Andriyani, et al., 2021). Melalui umpan balik hasil penilaian kinerja karyawan, maka dapat membantu mengurangi perilaku yang tidak seharusnya dilakukan oleh karyawan dan mendorong karyawan untuk menerapkan perilaku yang semestinya dilakukan serta memberikan penghargaan baik dalam bentuk intrinsik maupun ekstrinsik (Damara, 2018).

#### *2.2.3.2 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan*

Menurut (Noe, 2007), ada tiga tujuan organisasi dalam melaksanakan penilaian kinerja, antara lain:

1. Tujuan Strategis, berarti penilaian kinerja membantu organisasi dalam mencapai tujuan bisnis.
2. Tujuan Administrasi proses penilaian kinerja termasuk kedalam bagaimana cara lembaga dalam menggunakan sistem tersebut dapat menyediakan informasi yang berguna dalam mengambil keputusan sehari-hari tentang upah/gaji, manfaat (benefit) dan program penghargaan lainnya.
3. Tujuan Pengembangan, berarti penilaian kinerja dijadikan dasar untuk menentukan jenis-jenis pengembangan (pengetahuan dan keterampilan) yang dibutuhkan oleh masing-masing karyawan

### *2.2.3.3 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan*

Secara umum manfaat kinerja adalah sebagai berikut (Agustin & Kurniawan, 2015):

4. Membantu mengelola sistem operasi organisasi secara efektif dan efisien dengan memberi motivasi personal secara maksimal
5. Membantu dalam pengambilan keputusan yang tepat berkaitan dengan penghargaan karyawan
6. Membantu dalam identifikasi kebutuhan dan pengembangan dari karyawan
7. Menyediakan dasar-dasar untuk mendistribusikan penghargaan kepada pada karyawan.

### *2.2.3.4 Fase Proses Penilaian Kinerja Karyawan*

Perusahaan yang memiliki sistem penilaian kinerja yang baik akan menggunakannya sebagai proses yang berkelanjutan, proses dari penilaian kinerja dapat terbagi dalam empat fase, yaitu (Grote, 2002):

1. Perencanaan, pada fase ini atasan dan bawahan bertemu untuk membahas dan menentukan tujuan dan hal-hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan seperti tanggung jawab, kompetensi, dan perilaku karyawan.
2. Pelaksanaan, di fase ini karyawan akan bekerja dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, lalu peran atasan adalah membimbing karyawan hingga memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja hingga tujuan perusahaan tercapai.
3. Pengukuran, pada fase ini atasan akan melihat hasil tugas-tugas yang telah dikerjakan oleh karyawan dan di fase inilah hasil dari pekerjaan karyawan akan mempengaruhi karyawan tersebut dalam menentukan pemberian kompensasi atau bentuk penghargaan lainnya.
4. Peninjauan, pada fase ini akan dilakukan review dengan mempertemukan kembali atasan dan bawahan untuk membahas hasil kinerja karyawan lebih dalam lagi, dan pada akhir pertemuan, atasan dan bawahan akan kembali membahas dan menentukan tujuan serta tugas-tugas baru untuk kedepannya.

### 2.2.3.5 Elemen penilaian kinerja

Penilaian kinerja perlu memiliki standar pengukuran, cara melakukan penilaian, menganalisa data hasil pengukuran, dan menindaklanjuti hasil dari pengukuran. Sehingga dalam menciptakan penilaian kinerja yang baik, maka perlu memiliki gambaran yang sesuai terkait kinerja karyawan yang dinilai. Adapun elemen-elemen penilaian kinerja adalah sebagai berikut (Werther & Davis, 2008):

#### 1. Tolak Ukur Kinerja (*Performance Standard*)

Dalam penilaian kinerja perlu sebuah standar yang jelas untuk dijadikan acuan dan tolak ukur terhadap kinerja yang akan diukur. Berikut merupakan empat hal yang perlu diperhatikan dalam membentuk standar penilaian kinerja:

##### a. Validitas

Standar yang dibuat harus relevan dan sesuai dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai.

##### b. Persetujuan

Penilaian kinerja telah disetujui oleh seluruh karyawan yang akan dinilai.

##### c. Realistis

Penilaian kinerja bersifat realistis dan dapat dicapai oleh para karyawan serta sesuai dengan kemampuan karyawan.

##### d. Objektif

Standar penilaian bersifat objektif, sehingga mampu menunjukkan keadaan yang sebenarnya tanpa mengurangi atau menambah realita dan sulit dipengaruhi bias-bias dari penilai.

#### 2. Kriteria Manajemen Kinerja (*Criteria for Managerial Performance*)

Kriteria manajemen kinerja memiliki beberapa dimensi, yaitu (Werther & Davis, 2008):

##### a. Kegunaan Fungsional

Memiliki sifat krusial dikarenakan hasil penilaian kinerja karyawan digunakan untuk menentukan kompensasi, pengembangan karyawan, dan melakukan seleksi. Sehingga hasil penilaian kinerja harus adil dan valid, serta berguna bagi perusahaan .

##### b. Validitas

Melakukan pengukuran berdasarkan apa yang sebenarnya akan diukur dari penilaian kinerja.

- c. Dasar Empiris  
Penilaian kinerja tidak berdasarkan perasaan saja.
  - d. Sensitivitas  
Kriteria penilaian kinerja harus menunjukkan hasil yang berhubungan, bukan hasil yang tidak relevan dengan kinerja.
  - e. Pengembangan Sistematis  
Kriteria penilaian kinerja yang sistematis tergantung kebutuhan dari perusahaan dan lingkungannya. Perusahaan yang ada pada lingkungan yang cepat berubah memungkinkan untuk lebih baik menggunakan kriteria yang kurang sistematis untuk menyesuaikan diri dan juga sebaliknya.
  - f. Kelayakan Hukum  
Kriteria penilaian kinerja harus sesuai dengan hukum-hukum yang berlaku.
3. Pengukuran Kinerja (*Performance Measures*)  
Pengukuran kinerja karyawan adalah membandingkan antara standar yang ditetapkan dengan kinerja karyawannya.
4. Analisis Data Pengukuran  
Berdasarkan standar yang telah ditetapkan, maka data-data akan dikumpulkan dengan melakukan survey secara langsung, wawancara, atau menganalisis catatan pekerjaan dan lain-lain. Kemudian data yang telah dikumpulkan akan dianalisa perbedaan kinerja karyawan dengan standar kinerja.
5. Bias dan Tantangan penilaian kinerja  
Berikut merupakan bias-bias dan tantangan yang seringkali muncul (Werther & Davis, 2008):
- a. *Recency Effect*  
Dipengaruhi jika menggunakan pengukuran yang subjektif dan ketika mengukur sangat dipengaruhi oleh hal-hal yang paling diingat terakhir dari karyawan sehingga kejadian yang terjadi di masa lalu dianggap tidak ada.
  - b. *Personal Prejudice*  
Bias ini ada ketika penilai memiliki perasaan tidak suka atau negatif pada grup, kelompok, atau kelas tertentu yang dimasuki oleh orang yang dinilai.
  - c. *Lenience and Strictness*

*Lenience* terjadi jika penilai memberi nilai yang mudah sekali kepada karyawan yang dinilai baik. Sedangkan *Strictness* terjadi sebaliknya, yaitu jika penilai memberi penilaian terlalu ketat pada karyawannya. Hal tersebut terjadi disebabkan oleh standar penilaian yang tidak jelas.

d. *Central Tendency*

Terjadi ketika penilai memberikan nilai yang tidak rendah atau tidak tinggi. Sehingga nilai yang diberikan berada ditengah-tengah. Hal tersebut dapat menyebabkan penilaian kurang valid dan mempersulit pemilihan promosi, kenaikan gaji, dan lain-lain.

e. *Halo Effect*

Terjadi jika penilai memberikan nilai berdasarkan pendapat atau pandangan pribadi dari orang lain.

#### 2.2.3.6 Unsur-unsur yang dinilai

Setiap perusahaan memiliki unsur-unsur yang berbeda pada penilaian karyawannya, namun pada umumnya unsur-unsur yang dinilai meliputi beberapa hal berikut ini (Hasibuan, 2013):

1. Tanggung Jawab

Karyawan dinilai berdasarkan bagaimana ia bertanggung jawab dengan pekerjaannya dan hasil kerjanya, serta tanggung jawab terhadap perilaku dalam bekerja dan apa yang digunakannya selama ia bekerja.

2. Kehandalan

Karyawan dinilai berdasarkan kehandalan karyawan dalam menghubungkan berbagai macam elemen yang terlibat dalam situasi manajemen dan proses penyusunan kebijaksanaan.

3. Kepribadian

Karyawan dinilai berdasarkan perilaku, sikap, kesopanan, memberikan kesan yang menyenangkan, serta berpenampilan menarik dan wajar untuk dilihat.

4. Kerja Sama

Karyawan dinilai berdasarkan kesediaan karyawan dalam turut berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya. Kerja sama tersebut baik secara horizontal maupun vertikal dan di luar maupun di dalam pekerjaan.

#### 5. Prakarsa

Karyawan dinilai berdasarkan inisiatif untuk menganalisis dan kemampuan berpikir, menilai dan menciptakan sesuatu, memberi kesimpulan dan alasan, serta membuat keputusan dalam menyelesaikan masalah.

#### 6. Kepemimpinan

Karyawan dinilai berdasarkan kemampuan karyawan dalam memimpin, mempengaruhi, memiliki kepribadian yang kuat, berwibawa, dihormati, serta dapat memberikan motivasi kepada orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

#### 7. Kejujuran

Karyawan dinilai berdasarkan kejujuran dalam mengerjakan pekerjaannya serta kejujuran bagi diri sendiri dan orang lain.

#### 8. Prestasi Kerja

Karyawan dinilai berdasarkan hasil kerja yang dilaksanakan oleh karyawan baik secara kuantitas maupun kualitas.

#### 9. Kreativitas

Karyawan dinilai berdasarkan kemampuan karyawan dalam berkreasi untuk mengembangkan atau menyelesaikan pekerjaannya.

#### 10. Kesetiaan

Karyawan dinilai berdasarkan kesetiannya terhadap jabatannya, pekerjaannya, dan perusahaannya. Kesetiaan dalam hal ini dilihat dari kesediaan karyawan dalam membela dan menjaga perusahaan baik di dalam perusahaan ataupun di luar pekerjaan dari orang yang tidak bertanggung jawab.

#### 11. Kedisiplinan

Karyawan dinilai berdasarkan kedisiplinan dalam mengikuti peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan dan melakukan pekerjaannya berdasarkan instruksi yang diberikan.

### 2.2.3.7 Penilai kinerja

Terdapat lima pihak yang melakukan penilaian kinerja karyawan di perusahaan (Dessler, 2015):

#### 1. 360 Degree Feedback

Penilai mengumpulkan informasi terkait kinerja karyawan di sekeliling karyawan, termasuk *supervisor*, rekan kerja, bawah, *customer* eksternal atau internal. Pada umumnya penilaian dilakukan dengan penilaian melingkupi survei berisi aspek-aspek penilaian secara *online*.

#### 2. Penilaian oleh Bawahan Langsung

Bawahan diminta untuk memberikan nilai kepada manajernya. Manajer yang dinilai menerima *feedback* dari bawahannya yang memberi penilaian secara positif.

#### 3. Komisi Penilaian

Membentuk komisi penilaian yang berisi *supervisor* dari karyawan tersebut dan tiga hingga empat *supervisor* lainnya. Dengan adanya komisi penilaian maka dapat mengurangi bias dalam penilaian individual dan *supervisor* dapat memasukan aspek-aspek berbeda dari kinerja karyawannya.

#### 4. Penilaian Rekan Sebaya

Penilaian dilakukan oleh rekan kerja dengan pertimbangan, pertama rekan kerja berinteraksi dekat sehari-hari dengan seorang karyawan, kedua dengan menggunakan rekan kerja sebagai penilai independen.

#### 5. Penilaian Diri

Penilaian yang dilakukan oleh diri karyawan sendiri dapat menumbuhkan sisi kedewasaan dan *judgemental* karyawan baik atasan atau bawahan.

#### 6. *Supervisor* Langsung (Atasan)

Penilaian ini dilakukan oleh *supervisor* secara langsung pada sebagian besar serangkaian proses penilaian. *Supervisor* adalah posisi yang baik untuk mengevaluasi dan mengamati kinerja bawahannya dan memiliki tanggung jawab terhadap apa yang dinilai oleh *supervisor* tersebut.

### 2.2.3.8 Metode penilaian kinerja

Banyak metode dalam penilaian kinerja yang bisa dipergunakan, namun secara garis besar dibagi menjadi dua jenis, yaitu *past oriented appraisal methods* atau penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu; dan *future oriented appraisal method* atau penilaian kinerja yang berorientasi ke masa depan (Serdamayanti, 2017).

a. *Past Oriented Appraisal* Penilaian kinerja atas kinerja seseorang dari pekerjaan yang telah dilakukannya. Kelebihannya adalah jelas dan mudah diukur, terutama secara kuantitatif. Kekurangannya adalah kinerja yang diukur tidak dapat diubah sehingga kadang-kadang justru salah menunjukkan seberapa besar potensi yang dimiliki oleh seseorang. Selain itu metode ini terkadang sangat subyektif dan menimbulkan bias-bias. Teknik-teknik penilaian berorientasi masa lalu mencakup (Dessler, 2015):

#### 1) *Rating Scale*

Dalam metode ini, evaluasi subyektif dilakukan oleh penilai terhadap kinerja karyawan dengan skala waktu tertentu dari rendah sampai tinggi, dan evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, dimana penilai membandingkan hasil pekerjaan dengan faktor-faktor (kriteria) yang dianggap penting terhadap pelaksanaan pekerjaan tersebut.

#### 2) *Checklist*

Metode penilaian checklist biasanya penilai adalah atasan langsung, dan pada metode ini menggunakan kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakter-karakter karyawan, sehingga penilai tinggal memilihnya.

#### 3) Metode Peristiwa Kritis (*Critical Incident Methode*)

Metode ini merupakan metode penilaian yang berdasarkan pada catatan-catatan penilaian yang memperhatikan perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek di dalam hal pada saat pelaksanaan kerja.

#### 4) Metode Peninjauan Lapangan (*Field Review Method*)

Pada metode ini, dimana tenaga ahli yang diwakilkan dari personalia turun ke lapangan dan membantu para atasan langsung dalam penilaian mereka.

5) Tes dan Observasi Prestasi Kerja Metode ini didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes yang dilakukan dapat berupa tes tertulis atau peragaan keterampilan.

6) Metode Evaluasi Kelompok

Pada metode penilaian ini biasanya dilakukan oleh atasan langsung. Kegunaan dari penilaian kelompok ini untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi, dan berbagai bentuk penghargaan organisasional.

- b. *Future Oriented Appraisal* Merupakan penilaian kinerja dengan menilai seberapa besar potensi karyawan dan mampu untuk menetapkan kinerja yang diharapkan pada masa datang. Metode ini juga masih menggunakan *past method*. Kekurangan dari metode ini adalah keakuratannya, karena tidak ada yang bisa memastikan 100% bagaimana kinerja seseorang pada masa datang. Metode yang digunakan terdiri dari (Dessler, 2015):

1) Penilaian Diri (*Self-Appraisal*)

Metode penilaian ini digunakan untuk pengembangan diri. Apabila karyawan menilai dirinya sendiri, maka perilaku defensif cenderung tidak akan terjadi, sehingga upaya untuk perbaikan cenderung untuk dapat dilakukan.

2) Penilaian Psikologis (*Psychological Appraisal*)

Penilaian psikologis terdiri dari wawancara, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung, dan penilaian-penilaian langsung lainnya.

3) Teknik Pusat Penilaian

4) Pendekatan *Management by Objective* (MBO)

Inti dari metode pendekatan MBO adalah bahwa setiap karyawan dan yang menilai secara bersama untuk menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang. Kemudian dengan menggunakan sasaran-sasaran tersebut penilaian kinerja dilakukan secara bersama pula.

Ciri-ciri khas dari MBO adalah sebagai berikut (Hasibuan, 2013):

- a) Adanya interaksi antara atasan dengan bawahan secara langsung
- b) Atasan bersama-sama dengan bawahan menentukan sasaran dan kriteria pekerjaannya
- c) Menekankan pada masa sekarang dan masa yang akan datang
- d) Menekankan pada hasil yang hendak dicapai

## 2.2.4 Sistem Penilaian Kinerja Karyawan

### 2.2.4.1 Definisi sistem penilaian kinerja karyawan

Salah satu alat yang digunakan untuk melakukan evaluasi kerja, memverifikasi karyawan telah sesuai standar kinerja hingga memotivasi karyawan dapat dilakukan dengan menggunakan penilaian kinerja karyawan. Sistem penilaian kinerja juga dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur keberhasilan suatu perusahaan, membantu dalam mengambil keputusan apakah karyawan dapat melakukan promosi, mutasi, hingga pemberhentian, serta memberikan *feedback* terhadap karyawan terkait bagaimana atasan menilai mereka (Mujiastuti, et al., 2019).

Menurut Setiobudi (2017), dengan adanya sistem penilaian kinerja karyawan pada perusahaan maka dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi, observasi, mendata, mengukur, dan melihat kelemahan serta kekuatan dari karyawan saat melakukan pekerjaannya. Maka dari itu penilaian kinerja perlu dirancang sedemikian rupa agar dapat benar-benar membantu perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan dan memotivasi karyawan (Setiobudi, 2017).

### 2.2.4.2 Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan yang efektif dan efisien memerlukan sejumlah persyaratan agar menguntungkan organisasi dan karyawan yang bekerja untuk organisasi. Persyaratan tersebut menurut (Wirawan, 2015) adalah:

a. Relevansi

Penilaian kinerja karyawan harus relevan, artinya harus ada hubungannya dengan sejumlah faktor organisasi atau perusahaan antara lain harus berhubungan strategi dan tujuan organisasi atau perusahaan juga terdapat relevansi dengan pencapaian strategi organisasi atau perusahaan.

b. Reliabilitas

Reliabilitas artinya konsistensi penilaian dari sistem penilaian kinerja karyawan. Bila satu orang karyawan dinilai oleh dua orang penilai independen mempunyai nilai yang sama atau tidak terlalu berbeda.

c. Sensitivitas

Penilaian kinerja karyawan harus sensitif, artinya dapat membedakan kinerja yang sangat baik, baik, sedang, buruk dan sangat buruk.

d. Akseptabilitas

Penilaian kinerja karyawan harus akseptabel, artinya dapat diterima oleh mereka yang berkaitan dengan penilaian kinerja karyawan.

e. Praktikal

Penilaian kinerja karyawan harus praktis, artinya mudah dipahami dan dapat dilaksanakan oleh para manajer dengan mudah.

f. Tidak melanggar undang – undang

Baik di negara maju maupun Indonesia, tidak ada undang – undang khusus yang mengatur penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan sepenuhnya merupakan urusan perusahaan tetapi tetap sesuai dengan undang – undang yang ada salah satunya Pasal 6 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang menyatakan bahwa “Setiap pekerja/buruh berhak memperoleh perlakuan yang sama tanpa diskriminasi dari pengusaha”.

### 2.2.5 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Validitas merupakan cara yang dilakukan untuk mendapatkan informasi mengenai alat ukur yang digunakan benar-benar sudah valid sehingga bisa digunakan untuk mengukur variabel yang akan diteliti (Arikunto, 2006). Terdapat dua rumus atau cara yang dapat dipakai dalam uji validitas pertama dengan korelasi *bivariate pearson* dan selanjutnya *correlated item-total correlation*, korelasi *bivariate pearson* merupakan rumus yang bisa digunakan dalam melakukan uji validitas data menggunakan *software* SPSS. Dasar pengambilan keputusan dalam uji validitas yaitu (Hakim, et al., 2021):

- a. Apabila nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$ , dengan begitu item pernyataan yang ada di dalam angket dikatakan berkorelasi signifikan terhadap skor keseluruhan yang diperoleh, berarti item sebuah angket dapat dinyatakan valid.
- b. Apabila nilai  $r_{hitung}$  tidak lebih besar dari  $r_{tabel}$  maka dari itu item pernyataan di dalam sebuah angket tidak berkorelasi signifikan terhadap skor keseluruhan yang diperoleh, berarti item sebuah angket dianggap tidak valid.

Selain itu, uji reliabilitas juga diperlukan pada penelitian, dimana reliabilitas adalah serangkaian pengukuran atau serangkaian alat ukur yang memiliki konsistensi bila pengukuran yang dilakukan dengan alat ukur itu dilakukan secara berulang (Umar, 2002). Reliabilitas tes adalah tingkat konsistensi suatu tes, yakni sejauh mana suatu tes dapat

dipercaya untuk menghasilkan skor yang konsisten relatif tidak berubah walaupun dicoba pada situasi yang berbeda-beda (Efendi & Widodo, 2019). Pengujian reliabilitas menggunakan uji *Cronbach Alpha* dilakukan untuk instrumen yang memiliki jawaban benar lebih dari satu, seperti instrumen berbentuk esai, angket, atau kuesioner (Amalia, et al., 2022).

## 2.2.6 Regresi

### 2.2.6.1 Definisi regresi

Regresi linear (*linear regression*) adalah teknik yang digunakan untuk memperoleh model hubungan antara satu variabel dependen dengan satu atau lebih variabel independen (Kurniawan, 2008). Jika hanya digunakan satu variabel independen dalam model, maka teknik ini disebut sebagai regresi linear sederhana (*simple linear regression*), sedangkan jika yang digunakan adalah beberapa variabel independen, teknik ini disebut regresi linear berganda (*multiple linear regression*) (Briliant & Kurniawan, 2019).

Regresi linier berganda sendiri menjelaskan tentang hubungan antar variabel, seperti variabel terikat dan variabel bebas. Variabel terikat di dalam analisis regresi sering juga disebut sebagai variabel respon dan variabel bebas sering disebut sebagai variabel prediktor (Walpole, et al., 1995). Variabel bebas adalah suatu besaran yang nilainya dapat ditentukan dari definisi yang diinginkan, variabel terikat adalah suatu besaran yang nilainya tergantung dari variabel bebas yang menjadi pasangannya (Wibisono, et al., 2019).

### 2.2.6.2 Uji asumsi klasik

Dikarenakan menggunakan teknik perhitungan yang disebut dengan *Ordinary Least Square* (OLS), dimana OLS adalah metode yang digunakan untuk memberikan estimasi atau dugaan pada parameter regresi (Maharani, et al., 2014). Pada metode dengan teknik perhitungan OLS seperti regresi linear berganda diperlukan asumsi untuk meminimalisir adanya kesalahan dari dugaan parameter yang dihasilkan, yang mana asumsi-asumsi tersebut biasanya disebut asumsi klasik regresi linier (Fitriana, 2018). Dikarenakan data yang digunakan merupakan data *cross-section*, sehingga uji autokorelasi tidak diperlukan (Suryanto, 2018). Maka pada penelitian ini hanya perlu menggunakan tiga uji asumsi klasik yaitu, uji normalitas residual, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

Berikut merupakan uji asumsi klasik yang digunakan pada analisis regresi linear berganda (Mardiatmoko, 2020):

### 1. Uji Normalitas Residual

Tujuan dari pengujian ini adalah untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi secara teratur atau tidak (Tala & Karamory, 2017). Model regresi dengan nilai residual yang terdistribusi secara teratur adalah model yang baik. Nilai residual adalah selisih antara nilai sesungguhnya atau sebenarnya dengan nilai dari prediksi analisis regresi, dimana jika nilai residual pada uji normalitas residual ini tidak berdistribusi normal, maka model regresi akan terdegradasi, yang artinya model regresi akan mengalami penurunan mutunya, sehingga tidak efektif untuk digunakan (Fitriani, 2018). Tes *Kolmogorov Smirnov One Sample* adalah pendekatan lain untuk memeriksa kenormalan. Berikut ini adalah kriteria tes:

- a. Data berdistribusi normal jika nilai signifikansinya (*Asym Sig 2 tailed*)  $> 0,05$ .
- b. Data tidak berdistribusi normal jika nilai Signifikansinya (*Asym Sig 2 tailed*)  $< 0,05$

### 2. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah suatu keadaan dimana variabel-variabel bebas dalam suatu model regresi mempunyai hubungan linier yang sempurna atau dekat (Christy, et al., 2017). Jika terdapat fungsi linier sempurna pada beberapa atau semua variabel bebas dalam fungsi linier tersebut, maka model regresi dikatakan multikolinear. Melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan toleransinya merupakan cara melihat tanda multikolinearitas. Dapat dikatakan tidak ada multikolinearitas jika nilai VIF  $< 10$  dan *Tolerance*  $> 0.1$ .

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah suatu kondisi dimana residual memiliki varians yang identik untuk semua data dalam model regresi (Christy, et al., 2017). Digunakan korelasi Spearman untuk mengetahuinya, dengan ketentuan jika korelasi antar variabel independen dengan residual didapat signifikan lebih dari 0,05 maka disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 2.2.6.3 Definisi korelasi

Analisis korelasi adalah metode statistika yang digunakan untuk menentukan suatu besaran yang menyatakan bagaimana kuat hubungan suatu variabel dengan variabel lain dengan tidak mempersoalkan apakah suatu variabel tertentu tergantung pada variabel lain (Sarwono, 2013). Semakin nyata hubungan linier (garis lurus), maka semakin kuat atau tinggi derajat hubungan garis lurus antara kedua variabel atau lebih (Safitri, 2016). Nilai atau indikator korelasi yang mendeskripsikan hubungan antar variabel dapat dilihat dengan koefisien korelasi, yang merupakan suatu ukuran arah dan kekuatan hubungan linier antara dua variabel random (Salqaura, 2020).

Metode statistik yang digunakan dalam analisa data adalah Koefisien Korelasi *Pearson*. Koefisien korelasi ( $r$ ) digunakan untuk mengetahui kuat atau tidaknya hubungan antara variabel-variabel bebas dan variabel tidak bebas (Budiwati, et al., 2010). Nilai koefisien korelasi berada antara 1 dan -1. Variabel-variabel dikatakan memiliki korelasi yang kuat jika nilai koefisien korelasinya lebih besar dari 0,5 atau lebih kecil dari -0,5. Jika nilai koefisien korelasinya positif berarti kenaikan (penurunan) nilai variabel bebas pada umumnya diikuti oleh kenaikan (penurunan) nilai variabel tidak bebas, sedangkan jika nilai koefisien korelasinya negatif berarti kenaikan (penurunan) nilai variabel bebas pada umumnya diikuti oleh penurunan (kenaikan) nilai variabel tidak bebas (Budiwati, et al., 2010). Lalu untuk mengetahui seberapa erat hubungan antar variabel adalah dengan cara melihat nilai *pearson correlation* pada Tabel 2.3 yang berisi *output test of product moment* dan selanjutnya dikategorikan berdasarkan kriteria sebagai berikut (Sugiyono, 2018):

Tabel 2. 3 Tingkat Hubungan Koefisien.

<b>Interval Koefisien</b>	<b>Tingkat Hubungan</b>
0,80 – 1,000	Sangat Kuat
0,50 – 0,799	Kuat
0,40 – 0,599	Sedang
0,20 – 0,399	Rendah
0,00 – 0,199	Sangat Rendah

#### 2.2.6.4 Perhitungan Uji Regresi dan Korelasi

Dalam analisis perhitungan uji regresi dan korelasi terdapat dua jenis variabel, yaitu variabel terikat (*Dependent variable*) dan variabel bebas (*Independent variable*). Menurut Miftahul (2020) variabel bebas adalah variabel yang menjadi sumber dari perubahan pada variabel lainnya. Sedangkan variabel terikat merupakan variabel yang berubah diakibatkan oleh variabel bebas (Miftahul, 2020). Variabel bebas merupakan variabel yang nilainya bisa ditentukan secara bebas dan mudah untuk diukur sedangkan variabel terikat merupakan variabel yang nilainya tidak bebas ditentukan atau tidak mudah diukur. Variabel bebas disimbolkan dengan X sedangkan variabel terikat disimbolkan dengan Y. Berikut merupakan persamaan linear sederhana:

$$Y_n = a + b_x X_n + \varepsilon_n, n = 1,2,3, \dots \quad (2.1)$$

Keterangan:

$Y_n$  = Variabel terikat pada percobaan ke-n

$X_n$  = Konstanta yang diketahui, variabel bebas yang pada percobaan ke-n

$a$  = nilai intersep, jika  $X = 0$  maka  $Y = a$

$b$  = Koefisien arah garis regresi

$\varepsilon_n = N(0; \sigma^2)$ , nilai *error* random yang independen

Pada penelitian ini dilakukan analisis regresi linear berganda karena metode ini melibatkan dua atau lebih variabel terikat yang saling berhubungan dengan satu atau lebih variabel bebas (Samad, et al., 2022).

#### 2.2.6.5 Uji hipotesis

##### a. Uji Simultan (Uji F)

Pengujian Simultan atau Uji-F dilakukan untuk mengukur variabel bebas secara bersamaan apakah berpengaruh terhadap variabel terikat atau tidak (Samad, et al., 2022). Pengujian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui variabel independen apakah bersama sama berpengaruh terhadap variabel dependennya (Mardiatmoko, 2020). Pengujian ini ditentukan dengan melihat melalui tabel F dengan  $\alpha = 0.05$  sehingga dapat ditentukan:

1. Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

2. Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

b. Uji Parsial (Uji T)

Pengujian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh parsial dari variabel bebas terhadap variabel terikat (Harahap, 2020). Dalam pengujian ini dilakukan perbandingan nilai T hitung dengan T tabel, jika  $T_{hitung} > T_{tabel}$  maka  $H_0$  akan ditolak dan  $H_1$  diterima sebaliknya jika  $T_{hitung} < T_{tabel}$  maka  $H_0$  akan diterima dan  $H_1$  ditolak.

c. Koefisien Korelasi Berganda ( $R^2$ )

Pengujian Korelasi Berganda ( $R^2$ ) dilakukan bertujuan untuk mengukur tingkat variabel bebas dapat mempengaruhi variabel terikatnya dengan menghitung nilai adjusted R square melalui software SPSS (Harahap, 2020). Jika nilai R-Square semakin tinggi maka akan semakin baik pula model prediksi dari model penelitian yang dilakukan (Haryono, et al., 2021).

### 2.2.7 Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif atau statistik deduktif adalah bagian dari statistik mempelajari cara pengumpulan data dan penyajian data sehingga mudah dipahami (Nasution, 2017). Statistik deskriptif hanya berhubungan dengan hal menguraikan atau memberikan keterangan-keterangan mengenai suatu data atau keadaan atau fenomena. Dengan kata statistik deskriptif berfungsi menerangkan keadaan, gejala, atau persoalan. Penarikan kesimpulan pada statistik deskriptif hanya ditujukan pada kumpulan data yang telah dikumpulkan. Analisis deskriptif mencakup beberapa hal (Hasan, 2001):

1. Distribusi frekuensi beserta bagian-bagiannya seperti
  - a. Grafik distribusi (histogram, poligon frekuensi, dan ogif)
  - b. Ukuran nilai pusat (rata-rata, median, modus, kuartil dan sebagainya).
  - c. Ukuran dispersi (jangkauan, simpangan rata-rata, variasi, simpangan baku, dan sebagainya)
  - d. Kemencengan dan keruncingan kurva.
2. Angka indeks.
3. *Times series*/deret waktu atau berkala.
4. Korelasi dan regresi sederhana.

Berikut merupakan rumus dalam menentukan skala interval (Irwanto, et al., 2020):

$$Interval\ Kelas = \frac{Skor\ Tertinggi - Skor\ Terendah}{Skala\ Penilaian} \quad (2.2)$$

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Subjek dan Objek Penelitian**

Subjek pada penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Sinar Semesta yang berjumlah 57 orang yang ditentukan berdasarkan teknik *sampling* yaitu, *total sampling*. Menurut Sugiyono (2014), *total sampling* adalah semua anggota populasi akan digunakan sebagai sampel karena jumlah total populasi kurang dari 100 (Sugiyono, 2014). Lalu objek pada penelitian ini adalah efektivitas sistem penilaian kinerja karyawan dan pengaruhnya pada hasil penilaian kinerja karyawan pada PT. Sinar Semesta yang berlokasi di Jl. Raya Solo-Yogya KM. 26, Ceper, Klaten, Jawa Tengah.

#### **3.2 Pengumpulan Data**

##### *3.2.1 Jenis Data*

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh sendiri oleh penulis secara langsung dari hasil pengukuran, pengamatan, survey, dan lain-lain (Sinaga, 2020). Pada penelitian ini, data primer yang digunakan adalah hasil kuesioner yang diisi oleh karyawan pada PT. Sinar Semesta.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang telah diolah lebih lanjut menjadi bentuk-bentuk seperti tabel, gambar dan lain-lain. Selain itu ada data sekunder dapat diperoleh dari informasi artikel, buku, dan jurnal (Assidiqi & Sumarni, 2020). Data sekunder yang diperoleh adalah berupa informasi mengenai PT. Sinar Semesta dan data pendukung yang didapatkan dari jurnal-jurnal, studi literatur, serta informasi terkait permasalahan yang sedang diteliti.

### 3.2.2 Variabel Penelitian

Berikut merupakan variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini:

#### 1. Variabel Independen

Adapun variabel independen yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut (Wirawan, 2015):

##### a. Relevansi

Penilaian kinerja karyawan harus relevan, artinya harus ada hubungannya dengan sejumlah faktor organisasi atau perusahaan antara lain harus berhubungan strategi dan tujuan organisasi atau perusahaan juga terdapat relevansi dengan pencapaian strategi organisasi atau perusahaan.

##### b. Reliabilitas

Reliabilitas artinya konsistensi penilaian dari sistem penilaian kinerja karyawan. Bila satu orang karyawan dinilai oleh dua orang penilai independen mempunyai nilai yang sama atau tidak terlalu berbeda.

##### c. Sensitivitas

Penilaian kinerja karyawan harus sensitif, artinya dapat membedakan kinerja yang sangat baik, baik, sedang, buruk dan sangat buruk.

##### d. Akseptabilitas

Penilaian kinerja karyawan harus akseptabel, artinya dapat diterima oleh mereka yang berkaitan dengan penilaian kinerja karyawan.

##### e. Praktikal

Penilaian kinerja karyawan harus praktis, artinya mudah dipahami dan dapat dilaksanakan oleh para manajer dengan mudah.

##### f. Tidak melanggar undang – undang

Baik di negara maju maupun Indonesia, tidak ada undang – undang khusus yang mengatur penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan sepenuhnya merupakan urusan perusahaan tetapi tetap sesuai dengan undang – undang yang ada salah satunya Pasal 6 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang menyatakan bahwa “Setiap pekerja/buruh berhak memperoleh perlakuan yang sama tanpa diskriminasi dari pengusaha”.

## 2. Variabel Dependen

Adapun variabel dependen yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut (Noe, 2007):

### a. Hasil Penilaian Kinerja Karyawan

Hasil penilaian kinerja karyawan dapat mencakup, tujuan strategis, dimana penilaian kinerja membantu organisasi dalam mencapai tujuan bisnis. Lalu tujuan administrasi, dimana proses penilaian kinerja termasuk kedalam bagaimana cara lembaga dalam menggunakan sistem tersebut dapat menyediakan informasi yang berguna dalam mengambil keputusan sehari-hari tentang upah/gaji, manfaat (*benefit*) dan program penghargaan lainnya. Kemudian tujuan pengembangan, berarti penilaian kinerja dijadikan dasar untuk menentukan jenis-jenis pengembangan (pengetahuan dan keterampilan) yang dibutuhkan oleh masing-masing karyawan.

### 3.2.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Wawancara

Wawancara dilakukan secara langsung dengan melakukan tanya jawab dengan Kepala Unit Sumber Daya Manusia (SDM) pada PT. Sinar Semesta. Dengan melakukan wawancara, maka peneliti mendapatkan informasi berupa aspek-aspek penilaian kinerja karyawan, proses penilaian kinerja karyawan, hasil penilaian kinerja karyawan, hingga permasalahan yang terjadi dalam proses penilaian kinerja karyawan.

#### 2. Observasi Lapangan

Pada penelitian ini dilakukan juga observasi lapangan dengan melakukan pengamatan secara langsung proses dari penilaian kinerja karyawan pada PT. Sinar Semesta. Berdasarkan hal tersebut, maka didapatkan informasi berupa dokumen lembar penilaian kinerja karyawan, jumlah karyawan yang dinilai kinerjanya dan masing-masing divisinya, serta lembar penilaian kinerja karyawan pada PT. Sinar Semesta.

#### 3. Kuesioner

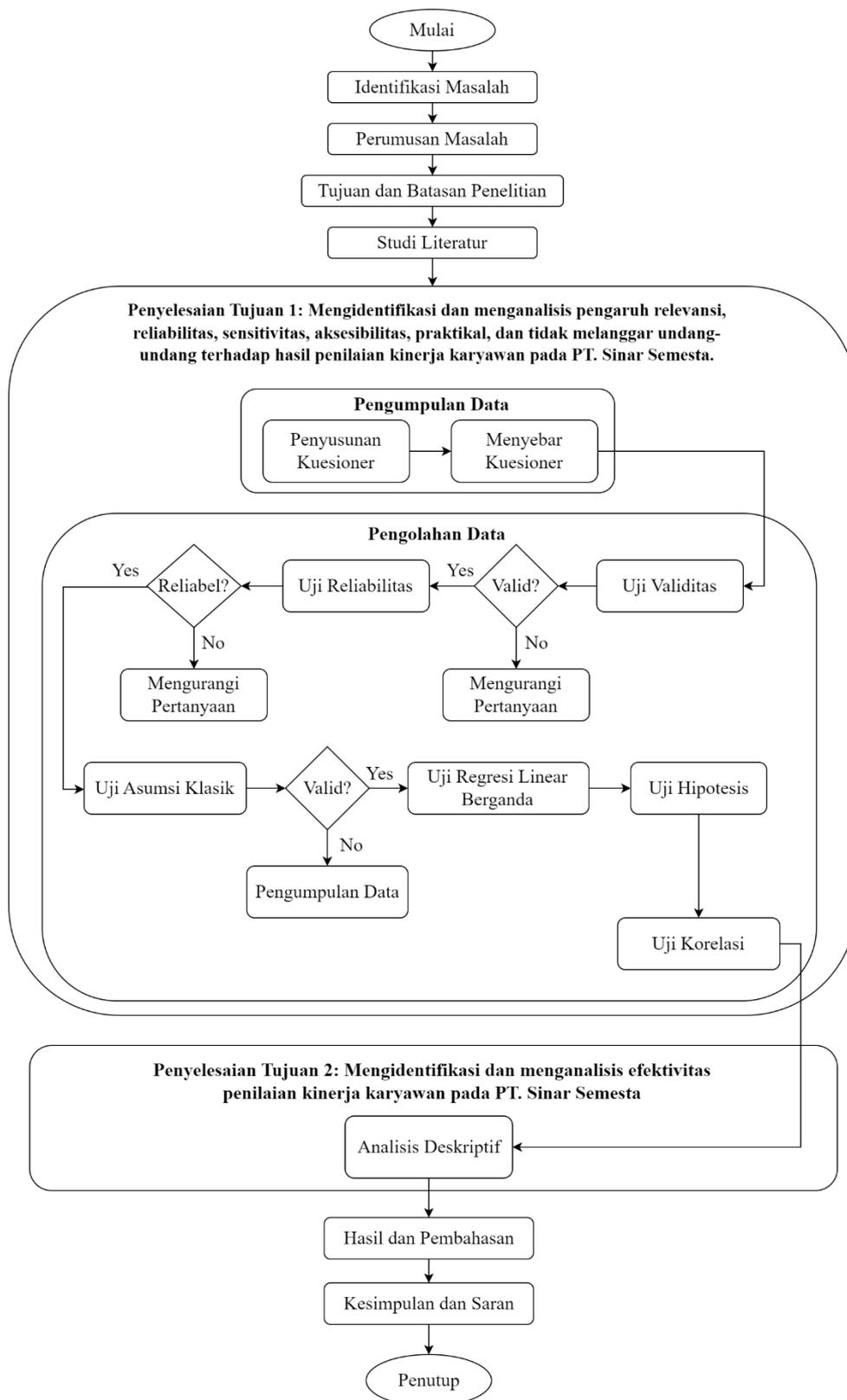
Kuesioner pada penelitian ini digunakan untuk mengumpulkan data mengenai apa yang responden rasakan terkait efektivitas sistem penilaian kinerja dan pengaruhnya pada hasil penilaian kinerja karyawan yang dapat dilihat dalam Lampiran A pada penelitian ini.

Kuesioner dibagikan kepada seluruh karyawan mulai dari Kepala Unit hingga Operator Unit yang merasakan dampak dari hasil penilaian kinerja karyawan.

#### 4. Studi Literatur

Studi literatur yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan mengumpulkan dan membaca referensi berupa jurnal, prosiding, ataupun buku sebagai penguat teori yang relevan dengan topik yang dibahas pada penelitian ini. Topik literatur yang dicari untuk penelitian ini adalah penilaian kinerja karyawan, efektivitas sistem penilaian kinerja karyawan, dan metode regresi linear berganda.

### 3.3 Alur Penelitian



Gambar 3. 1 Alur Penelitian.

Alur penelitian yang ditunjukkan oleh Gambar 3.1 di atas menunjukkan bahwa penelitian ini diawali dengan identifikasi masalah hingga menarik kesimpulan. Berikut merupakan penjelasan alur pada penelitian ini:

#### 1. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah adalah tahap pertama dalam sebuah penelitian yang dilakukan untuk menentukan masalah apa yang akan menjadi latar belakang dan dianalisa pada penelitian ini.

#### 2. Perumusan Masalah

Setelah menentukan masalah yang akan diteliti, langkah selanjutnya adalah merumuskan masalah dari masalah yang telah ditemukan. Perumusan masalah ini harus berhubungan dengan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini.

#### 3. Tujuan dan Batasan Penelitian

Pada tahap ini, setelah melakukan proses identifikasi dan perumusan masalah maka akan menentukan tujuan yang menjadi acuan dan sasaran dalam penelitian ini. Kemudian dalam penelitian ini juga membutuhkan sebuah batasan penelitian berdasarkan rumusan masalah di awal. Batasan dalam penelitian bertujuan untuk membantu peneliti agar terhindar dari pelebaran dan penyimpangan pokok masalah serta membuat penelitian lebih terarah.

#### 4. Studi Literatur

Pada penelitian ini dilakukan studi literatur yang bertujuan untuk mendapatkan atau mengumpulkan dasar-dasar teori dan penguat teori yang menjadi dasar dari penelitian ini. Studi literatur dilakukan dengan mengumpulkan dan membaca referensi jurnal ataupun prosiding penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini.

#### 5. Pengumpulan dan Pengolahan Data

a. Tahapan dalam mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh relevansi, reliabilitas, sensitivitas, aksesibilitas, praktikal, dan tidak melanggar undang-undang terhadap hasil penilaian kinerja karyawan pada PT. Sinar Semesta.

##### 1) Penyusunan Kuesioner

Penyusunan instrumen pada penelitian ini dilakukan untuk menentukan skala dan indikator pada tiap variabel dalam kuesioner yang akan digunakan sebagai alat selama proses pengumpulan data. Instrumen yang digunakan pada penelitian ini adalah kuesioner untuk mengumpulkan data responden terhadap pernyataan atau

pertanyaan dari tiap variabel yang dibuat oleh peneliti. Skala yang digunakan dalam kuesioner adalah skala likert yang terdiri dari empat kategori pilihan jawaban, dimana jawaban netral dihilangkan dengan alasan menghindari responden yang cenderung memilih jawaban netral, lalu jawaban netral juga memiliki penafsiran ganda, dan tidak memberikan ketegasan pendapat dari responden ke arah tidak setuju maupun setuju (Ayudia & , 2020). Empat kategori skala likert yang digunakan adalah sangat setuju (SS), setuju (S), tidak setuju (TS), sangat tidak setuju (STS). Kuesioner dibuat dengan menggunakan penelitian teoritis sebagai referensi. Selain itu instrumen pada penelitian ini telah divalidasi oleh manajer Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai *expert* yang bertanggung jawab dalam penilaian kinerja karyawan pada perusahaan PT. Sinar Semesta, dimana *expert* di sini bertugas untuk memastikan kuesioner yang akan digunakan dibuat dengan efektif, mematuhi pedoman etika, dan perlindungan privasi (Sugiyono, 2014).

#### A. Variabel Independen (Bebas)

Berikut merupakan instrumen kuesioner dari variabel independen yang dapat dilihat pada Tabel 3.1:

Tabel 3. 1 Variabel Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja Karyawan.

No	Instrumen
<b>Relevansi</b>	
1.	Sistem penilaian kinerja saat ini berhubungan dengan tujuan organisasi
2.	Sistem penilaian kinerja saat ini berhubungan dengan uraian atau deskripsi pekerjaan karyawan
<b>Reliabilitas</b>	
1.	Sistem penilaian kinerja saat ini dinilai secara konsisten
2.	Sistem penilaian kinerja saat ini dapat dipercaya
<b>Sensitivitas</b>	
1.	Sistem penilaian kinerja saat ini dapat membedakan kinerja karyawan yang sangat baik, baik, sedang, buruk, dan sangat buruk
2.	Sistem penilaian kinerja saat ini dapat membedakan kinerja

No	Instrumen
	karyawan yang efektif dan tidak efektif
<b>Aksesibilitas</b>	
1.	Sistem penilaian kinerja saat ini dapat diterima bagi pihak-pihak yang terlibat dalam proses penilaian (karyawan yang dinilai maupun atasan yang melakukan penilaian)
2.	Sistem penilaian kinerja saat ini telah dinilai oleh penilai yang sesuai dengan kemampuan tugas dan tanggung jawab bawahannya
<b>Praktikal</b>	
1.	Sistem penilaian kinerja saat ini sederhana, tidak rumit, dan mudah dipahami oleh pihak-pihak yang terlibat dalam proses penilaian (karyawan yang dinilai maupun atasan yang melakukan penilaian)
2.	Sistem penilaian kinerja saat ini tidak membutuhkan waktu banyak dalam proses pelaksanaannya
3.	Sistem penilaian kinerja saat ini tidak bebasiko tinggi, dimana terdapat subjektivitas dan kesalahan pada proses pelaksanaannya yang nantinya dapat memicu konflik antara penilai dan ternilai
<b>Tidak Melanggar Undang-undang</b>	
1.	Sistem penilaian kinerja saat ini tidak melanggar undang-undang yang ada terkait dengan Ketenagakerjaan
2.	Sistem penilaian kinerja saat ini dilakukan tanpa adanya diskriminasi dari perusahaan terhadap karyawan

Sumber: Wirawan (2015) & Cascio (2009).

## B. Variabel Dependen (Terikat)

Berikut merupakan instrumen kuesioner dari variabel dependen yang dapat dilihat pada Tabel 3.2:

Tabel 3. 2 Hasil Penilaian Kinerja Karyawan.

No	Instrumen
1.	Hasil penilaian kinerja saat ini membantu perusahaan dalam mencapai tujuan bisnis
2.	Hasil penilaian kinerja saat ini memperoleh informasi yang berguna dalam mengambil keputusan terkait gaji, penghargaan, dan hukuman
3.	Hasil penilaian kinerja saat ini dapat dijadikan dasar untuk menentukan jenis-jenis pengembangan yang dibutuhkan oleh karyawan

Sumber: Noe (2007).

### 2) Menyebar Kuesioner

Melakukan pengumpulan data dengan menyebar kuesioner kepada 57 responden yang ditentukan berdasarkan teknik *sampling* yaitu, *total sampling*, dimana semua anggota populasi akan digunakan sebagai sampel karena jumlah total populasi kurang dari 100 (Sugiyono, 2014).

### 3) Uji Validitas

Pada tahap ini akan dilakukan uji validitas menggunakan data primer berdasarkan data yang telah dikumpulkan menggunakan kuesioner, terhadap instrumen yang digunakan sebagai kuesioner untuk mengetahui apakah data yang digunakan valid atau tidak. Jika data dinyatakan tidak valid, maka perlu untuk mengurangi atau mengeliminasi instrumen yang digunakan sebagai kuesioner.

### 4) Uji Reliabilitas

Pada tahap ini akan dilakukan uji reliabilitas menggunakan data primer berdasarkan data yang telah dikumpulkan menggunakan kuesioner, terhadap instrumen yang digunakan sebagai kuesioner untuk mengetahui apakah data yang digunakan dapat dipercaya atau tidak. Jika data dinyatakan tidak reliabel, maka perlu untuk mengurangi atau mengeliminasi instrumen yang digunakan sebagai kuesioner.

5) Uji Asumsi Klasik

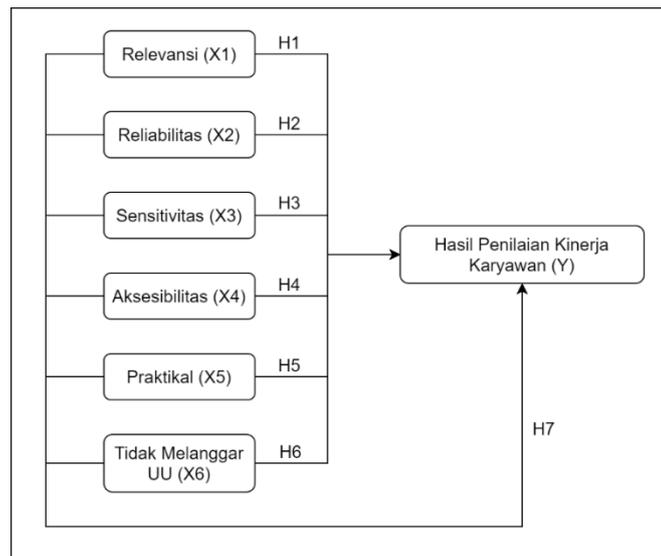
Pada tahap ini akan dilakukan uji asumsi klasik menggunakan data primer berdasarkan data yang telah dikumpulkan menggunakan kuesioner yang meliputi uji normalitas residual, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Dikarenakan data yang digunakan merupakan data *cross-section*, sehingga uji autokorelasi tidak diperlukan (Suryanto, 2018). Maka pada penelitian ini hanya perlu menggunakan tiga uji asumsi klasik.

6) Uji Regresi Linear Berganda

Pada tahap ini akan dilakukan uji regresi linear berganda menggunakan data primer berdasarkan data yang telah dikumpulkan menggunakan kuesioner untuk memperoleh model hubungan dari dua atau lebih variabel bebas (*Independent Variable*), yaitu relevansi, reliabilitas, sensitivitas, aksesibilitas, praktikal, dan tidak melanggar undang-undang terhadap variabel terikat (*Dependent Variable*), yaitu hasil penilaian kinerja, apakah variabel bebas memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Dari model hubungan yang dihasilkan, nantinya dapat melihat arah hubungan serta apakah variabel independen dengan variabel dependennya memiliki hubungan secara langsung atau tidak.

### 7) Uji Hipotesis

Pada tahap ini akan dilakukan uji hipotesis menggunakan uji T (parsial) dan uji F (simultan), dimana nantinya akan menjadi acuan dalam pengambilan keputusan berdasarkan hasil analisis data dari hasil perhitungan maupun observasi menggunakan data primer berdasarkan data yang telah dikumpulkan menggunakan kuesioner. Berikut merupakan model hipotesis pada penelitian ini.



Gambar 3. 2 Model Hipotesis.

Berdasarkan Gambar 3.2, maka didapatkan rumusan hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut.

- H1: Diduga memiliki pengaruh yang signifikan oleh variabel relevansi (X1) terhadap variabel hasil penilaian kinerja karyawan (Y) pada PT. Sinar Semesta.
- H2: Diduga memiliki pengaruh yang signifikan oleh variabel reliabilitas (X2) terhadap variabel hasil penilaian kinerja karyawan (Y) pada PT. Sinar Semesta.
- H3: Diduga memiliki pengaruh yang signifikan oleh variabel sensitivitas (X3) terhadap variabel hasil penilaian kinerja karyawan (Y) pada PT. Sinar Semesta.
- H4: Diduga memiliki pengaruh yang signifikan oleh variabel aksesibilitas (X4) terhadap variabel hasil penilaian kinerja karyawan (Y) pada PT. Sinar Semesta.
- H5: Diduga memiliki pengaruh yang signifikan oleh variabel praktikal (X5) terhadap variabel hasil penilaian kinerja karyawan (Y) pada PT. Sinar Semesta.

f. H6: Diduga memiliki pengaruh yang signifikan oleh variabel tidak melanggar undang-undang (X6) terhadap variabel hasil penilaian kinerja karyawan (Y) pada PT. Sinar Semesta.

H7: Diduga variabel relevansi (X1), reliabilitas (X2), sensitivitas (X3), aksesibilitas (X4), praktikal (X5), dan tidak melanggar undang-undang (X6) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel hasil penilaian kinerja karyawan (Y) pada PT. Sinar Semesta.

#### 8) Uji Korelasi

Pada tahap ini akan dilakukan uji korelasi menggunakan data primer berdasarkan data yang telah dikumpulkan menggunakan kuesioner yang telah disebar.

b. Tahapan dalam mengidentifikasi dan menganalisis efektivitas penilaian kinerja karyawan pada PT. Sinar Semesta.

##### 1) Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif yang dilakukan pada penelitian ini digunakan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan data yang telah dikumpulkan terkait efektivitas sistem penilaian kinerja karyawan dengan mengumpulkan data menggunakan kuesioner berisi 16 pernyataan yang disebar kepada 57 responden. Data dideskripsikan berdasarkan distribusi nilai rata-rata yang telah diolah menggunakan *software* SPSS dan kemudian dikategorikan berdasarkan skala penilaian untuk mengukur kecenderungan persepsi karyawan terhadap efektivitas sistem penilaian kinerja karyawan. Berdasarkan rumus yang dapat dilihat pada 2.2, maka dapat ditentukan skala interval pada penelitian ini sebagai berikut:

$$Interval\ Kelas = \frac{4 - 1}{4} = \frac{3}{4} = 0,75$$

Dari skala interval tersebut, maka selanjutnya dapat diinterpretasikan ke dalam rata-rata jawaban responden dengan kriteria pada Tabel 3.3 sebagai berikut:

Tabel 3. 3 Interval Rata-rata Persepsi Responden.

<b>No</b>	<b>Interval (<i>Range</i>)</b>	<b>Keterangan</b>
1	1 - 1,75	Sangat Buruk
2	1,76 - 2,50	Buruk
3	2,51 - 3,25	Baik
4	3,26 - 4	Sangat Baik

#### 6. Hasil dan Pembahasan

Pada tahap ini akan dilakukan analisis hingga menentukan hasil penelitian dan pembahasan yang lebih dalam terkait hasil analisis pengolahan data yang telah dilakukan sebelumnya dengan metode regresi linear berganda.

#### 7. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil pengolahan data, maka akan diberikan usulan perbaikan atau rekomendasi yang sesuai dengan hasil analisis data yang telah didapatkan.

## BAB IV

### PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

#### 4.1 Pengumpulan Data

##### 4.1.1 Profil Perusahaan



Gambar 4. 1 Logo Perusahaan.

PT. Sinar Semesta merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak pada bidang Industri Pengecoran Logam. Perusahaan ini berdiri pada tahun 2002 dan berlokasi di Ceper, Klaten, Jawa Tengah. PT. Sinar Semesta dalam memproduksi produk mereka didukung dengan peralatan dan perlengkapan yang modern serta memiliki tenaga ahli yang profesional dan berpengalaman dalam bidang pengecoran logam. Sebagai perusahaan *foundry* (pengecoran) dan permesinan, PT. Sinar Semesta ini memiliki dapur pengecoran dengan kapasitas 1.500 ton/tahun. Perusahaan ini juga memiliki beberapa produk andalan seperti untuk sarana dan prasarana kereta api, komponen produk agro seperti komponen pabrik gula dan pabrik sawit, komponen pabrik semen, pertambangan dan alat berat, industri minyak dan gas serta galangan kapal dan pelabuhan.

PT. Sinar Semesta untuk mengimbangi memenuhi permintaan produk yang semakin berkembang, perusahaan ini terus melakukan inovasi dan mengembangkan produk dengan mesin berteknologi modern yang memiliki kecepatan produksi dan tingkat presisi lebih tinggi, sehingga dapat memenuhi keinginan konsumen. Dalam menjamin kualitas dan keunggulan produksinya PT. Sinar Semesta telah mendapatkan sertifikat ISO 9001:2015. Dimana perusahaan ini memiliki visi “Mewujudkan industri besi baja yang berdaya saing dan

menguasai teknologi berbasis sumber daya nasional”. PT. Sinar Semesta memiliki karyawan sebanyak 57 orang, yang mana operator tersebut memiliki keahlian dalam bidangnya.

#### 4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

##### a. Visi

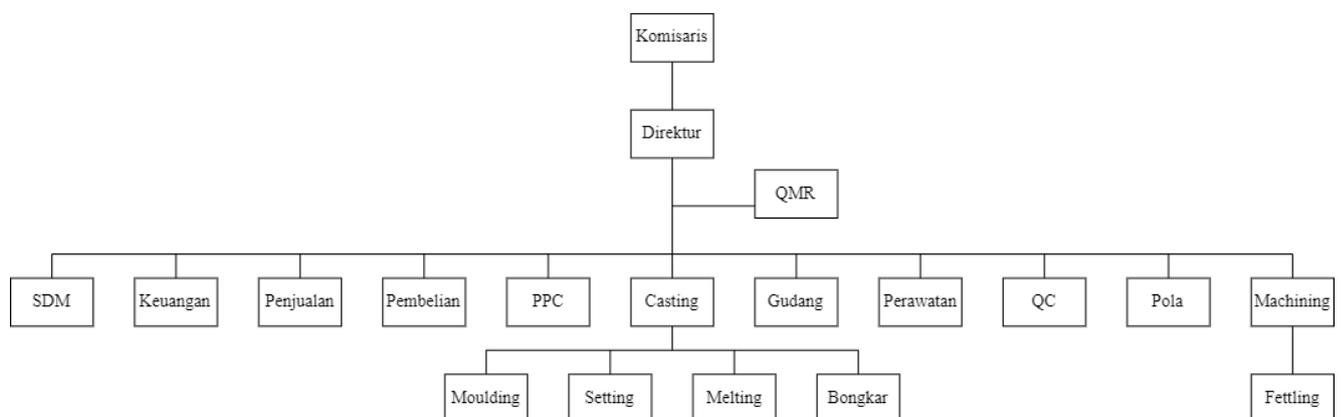
Mewujudkan industri besi baja yang berdaya saing dan menguasai teknologi berbasis sumber daya nasional.

##### b. Misi

1. Menjadi partner yang baik bagi pelanggan dan pemasok
2. Menjadi perusahaan yang membawa kesejahteraan dan manfaat bagi pemilik, karyawan dan lingkungannya.

#### 4.1.3 Struktur Organisasi

Terdapat susunan dan hubungan yang dapat mendeskripsikan jabatan ataupun tugas yang ada di PT. Sinar Semesta. Berikut adalah struktur organisasi PT. Sinar Semesta.



Gambar 4. 2 Struktur Organisasi PT. Sinar Semesta.

Sumber: Data Internal PT. Sinar Semesta.

#### 4.2 Identifikasi Pengaruh Relevansi, Reliabilitas, Sensitivitas, Aksesibilitas, Praktikal, dan Tidak Melanggar Undang-Undang Terhadap Hasil Penilaian Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Semesta.

Data pada penelitian ini dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuesioner yang berisi beberapa pernyataan kepada karyawan PT. Sinar Semesta. Jumlah responden yang mengisi kuesioner pada penelitian ini adalah 57 responden yang ditentukan berdasarkan teknik *sampling* yaitu, *total sampling*, dimana semua anggota populasi akan digunakan sebagai sampel karena jumlah total populasi kurang dari 100 (Sugiyono, 2014). Di dalam kuesioner terdapat 16 pernyataan yang masing-masing pernyataan telah mewakili variabel-variabel yang digunakan dan disesuaikan dengan model regresi. Responden menjawab kuesioner dengan memilih di antara skala likert 1 – 4, dimana 4 adalah sangat setuju, 3 adalah setuju, 2 adalah tidak setuju, dan 1 adalah sangat tidak setuju.

Pernyataan yang telah dibuat, dilambangkan dengan huruf Q pada kolom tabel. Kemudian untuk variabel bebas pada penelitian ini dilambangkan dengan huruf X, dimana untuk variabel relevansi adalah X1, reliabilitas adalah X2, Sensitivitas adalah X3, aksesibilitas adalah X4, praktikal adalah X5, dan tidak melanggar undang-undang adalah X6. Sedangkan variabel terikat yaitu, hasil penilaian kinerja akan dilambangkan dengan huruf Y. Instrumen pada penelitian ini telah divalidasi oleh Manajer Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai *expert* dalam penelitian ini. Berikut merupakan data pembagian jumlah responden berdasarkan unit kerja pada PT. Sinar Semesta yang dapat dilihat pada Tabel 4.1 di bawah ini:

Tabel 4. 1 Rekapitulasi Data Unit Kerja Responden.

<b>Unit Kerja</b>	<b>Jumlah Anggota</b>
Direktur Harian	1
SDM	2
Keuangan	1
Penjualan	2
Pembelian	1
PPC	1
<i>Casting</i>	1
<i>Molding</i>	8
<i>Setting</i>	3
<i>Melting</i>	4
Bongkar	6
Gudang	3

<b>Unit Kerja</b>	<b>Jumlah Anggota</b>
Perawatan	3
QC	3
Pola	3
<i>Machining</i>	7
<i>Felting</i>	6
Sopir	2
<b>Jumlah</b>	<b>57</b>

#### 4.2.1 Karakteristik Responden

Berdasarkan pengumpulan data yang telah dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada 57 responden, maka didapati pembagian karakteristik responden ke dalam tiga kategori, sebagai berikut:

##### 4.2.1.1 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan pengumpulan data yang telah dilakukan kepada 57 responden, maka dapat diketahui karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin yang dapat dilihat pada Tabel 4.1 sebagai berikut:

Tabel 4. 2 Rekapitulasi Jenis Kelamin Responden.

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi (Responden)</b>	<b>Persentase</b>
Laki-laki	54	95%
Perempuan	3	5%
<b>Jumlah</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

##### 4.2.1.2 Karakteristik Berdasarkan Usia

Berdasarkan pengumpulan data yang telah dilakukan kepada 57 responden, maka dapat diketahui karakteristik responden berdasarkan usia yang dapat dilihat pada Tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4. 3 Rekapitulasi Usia Responden.

<b>Usia</b>	<b>Frekuensi (Responden)</b>	<b>Persentase</b>
17 - 25 Tahun	10	18%
26 - 35 Tahun	21	37%
36 - 45 Tahun	15	26%
> 45 Tahun	11	19%
<b>Jumlah</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

#### 4.2.1.3 Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan pengumpulan data yang telah dilakukan kepada 57 responden, maka dapat diketahui karakteristik responden berdasarkan masa kerja yang dapat dilihat pada Tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4. 4 Rekapitulasi Masa Kerja Responden.

Masa Kerja	Frekuensi (Responden)	Persentase
< 5 Tahun	20	35%
5 - 10 Tahun	25	44%
11 - 16 Tahun	12	21%
> 16 Tahun	0	0%
Jumlah	57	100%

#### 4.2.2 Uji Validitas

Validasi data bertujuan untuk mengetahui seberapa tepat hasil kuesioner yang digunakan pada penelitian ini. Hasil kuesioner dapat dikatakan valid jika adanya korelasi yang signifikan terhadap total skornya. Adanya korelasi yang signifikan tersebut dapat dilihat dari hasil  $r_{hitung}$  yang lebih besar dari  $r_{tabel}$ . Selain itu, dapat diketahui bahwa nilai  $r_{tabel}$  pada penelitian ini adalah sebesar 0,2609 dengan menggunakan nilai signifikansi sebesar 0,05 dan jumlah responden sebanyak 57. Berikut merupakan hasil uji validitas yang dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4. 5 Hasil Uji Validitas.

Variabel	Sub Variabel	R Hitung	R Tabel	Keterangan (R Hitung > R Tabel)
X1	X1.1	0.888	0.2609	Valid
	X1.2	0.925	0.2609	Valid
X2	X2.1	0.880	0.2609	Valid
	X2.2	0.912	0.2609	Valid
X3	X3.1	0.883	0.2609	Valid
	X3.2	0.933	0.2609	Valid
X4	X4.1	0.758	0.2609	Valid
	X4.2	0.816	0.2609	Valid
X5	X5.1	0.813	0.2609	Valid
	X5.2	0.921	0.2609	Valid
	X5.3	0.791	0.2609	Valid
X6	X6.1	0.531	0.2609	Valid
	X6.2	0.634	0.2609	Valid
Y	Y.1	0.837	0.2609	Valid
	Y.2	0.836	0.2609	Valid

Variabel	Sub Variabel	R Hitung	R Tabel	Keterangan (R Hitung > R Tabel)
	Y.3	0.874	0.2609	Valid

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat dilihat bahwa nilai  $r_{hitung}$  dari keseluruhan variabel kuesioner yang didapatkan lebih besar daripada nilai  $r_{tabel}$ . Sehingga kuesioner yang digunakan pada penelitian ini dinyatakan valid.

#### 4.2.3 Uji Reliabilitas

Setelah melakukan uji validitas, maka selanjutnya adalah melakukan uji reliabilitas yang bertujuan untuk mengetahui apakah kuesioner dapat dipercaya sebagai alat pengumpulan data dan melihat apakah data yang dihasilkan konsisten atau tidak. Kuesioner dapat dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* > 0,6. Dengan menggunakan responden sebanyak 57 dan nilai signifikansi sebesar 0,05, berikut merupakan hasil dari uji reliabilitas yang dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4. 6 Hasil Uji Reliabilitas.

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
X1	0.897	Sangat Reliabel
X2	0.951	Sangat Reliabel
X3	0.926	Sangat Reliabel
X4	0.884	Sangat Reliabel
X5	0.934	Sangat Reliabel
X6	0.819	Sangat Reliabel
Y	0.931	Sangat Reliabel

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat dilihat bahwa hasil uji reliabilitas dari keseluruhan variabel kuesioner menunjukkan nilai *cronbach alpha* > 0,6 yang artinya kuesioner dapat dikatakan reliabel atau data yang dihasilkan telah konsisten dan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

#### 4.2.4 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui apakah hasil regresi linear berganda yang digunakan pada penelitian ini tidak terdapat penyimpangan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik juga dilakukan untuk meyakinkan apakah model yang dihasilkan telah memenuhi asumsi dasar dari analisis (Pradnyani, et al., 2022). Pada penelitian ini menggunakan tiga uji asumsi klasik yaitu, uji normalitas residual, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

##### 4.2.4.1 Uji Normalitas Residual

Uji normalitas residual dilakukan dengan tujuan untuk melihat apakah pada model regresi telah berdistribusi normal, dimana jika nilai nilai residual pada uji normalitas residual ini tidak berdistribusi normal, maka model regresi yang dihasilkan tidak boleh digunakan atau terdegradasi. Berikut merupakan hasil uji normalitas residual berdasarkan data yang telah dikumpulkan pada penelitian ini:

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		57
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.56498244
Most Extreme Differences	Absolute	.075
	Positive	.075
	Negative	-.050
Test Statistic		.075
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Gambar 4. 3 Hasil Uji Normalitas Residual.

Berdasarkan hasil uji normalitas residual pada Gambar 4.3 dapat dilihat bahwa nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* yang dihasilkan adalah sebesar 0.200, dimana nilai tersebut lebih besar dari 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data residual telah berdistribusi normal.

#### 4.2.4.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan dengan tujuan untuk menguji dan mengetahui apakah variabel independen (bebas) antara satu dengan yang lainnya tidak berkaitan satu sama lain. Untuk mengetahui apakah terdapat kaitan antara variabel independen maka dapat dilihat dari nilai VIF dan *Tolerance* dari hasil uji multikolinearitas. Jika nilai VIF < 10 atau *Tolerance* > 0,1 maka tidak terdapat multikolinearitas antar variabel independen. Berikut merupakan hasil uji multikolinearitas yang dapat dilihat pada Gambar 4.4.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	.158	6.346
	X2	.217	4.618
	X3	.179	5.595
	X4	.255	3.921
	X5	.194	5.167
	X6	.550	1.817

a. Dependent Variable: Y

Gambar 4. 4 Hasil Uji Multikolinearitas.

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada Gambar 4.4 dapat dilihat pada nilai VIF dan *Tolerance* secara keseluruhan memiliki nilai VIF < 10 dan *Tolerance* > 0,1. Maka dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat kaitan secara sempurna atau tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen.

#### 4.2.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah uji asumsi klasik terakhir pada penelitian ini yang bertujuan untuk melihat apakah varian residual memiliki varians yang identik untuk semua data dalam model regresi. Uji heteroskedastisitas yang digunakan pada penelitian ini menggunakan metode uji glejser, dimana uji tersebut dilakukan regresi dengan nilai *absolut residual* pada variabel dependen. Jika nilai Sig. > 0,05 maka tidak terdapat masalah heteroskedastisitas atau data telah menyebar secara merata. Berikut merupakan hasil uji heteroskedastisitas yang dapat dilihat pada Gambar 4.5.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.730	.206		3.548	.001
	X1	.063	.060	.344	1.063	.293
	X2	-.007	.049	-.038	-.138	.891
	X3	-.062	.050	-.376	-1.236	.222
	X4	.012	.046	.069	.271	.787
	X5	-.053	.036	-.431	-1.477	.146
	X6	.012	.037	.058	.336	.738

a. Dependent Variable: ABSRES1

Gambar 4. 5 Hasil Uji Heteroskedastisitas.

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas pada Gambar 4.5 maka dapat dilihat bahwa nilai signifikansi yang dihasilkan secara keseluruhan lebih besar dari 0.05, sehingga dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat masalah heteroskedastisitas atau data telah menyebar secara merata dan dapat dikatakan bahwa model regresi telah sesuai.

#### 4.2.5 Uji Regresi Linear Berganda

Analisis dengan uji regresi linear berganda adalah model regresi yang dapat menunjukkan hubungan antara satu variabel dependen (terikat) dengan lebih dari satu variabel independen (bebas). Uji regresi linear berganda juga menunjukkan arah hubungan antar variabel dependen terhadap variabel independen ke arah negatif maupun positif. Berikut merupakan hasil uji regresi linear berganda yang dapat dilihat pada Gambar 4.6.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.715	.359		7.567	.000
	X1	.761	.104	.548	7.313	.000
	X2	.984	.086	.731	11.436	.000
	X3	-.256	.087	-.207	-2.942	.005
	X4	-.540	.080	-.398	-6.753	.000
	X5	.233	.062	.254	3.753	.000
	X6	-.226	.065	-.140	-3.489	.001

a. Dependent Variable: Y

Gambar 4. 6 Hasil Uji Regresi Linear Berganda.

Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda Gambar 4.6 dapat dilihat bahwa persamaan regresi linear berganda yang dihasilkan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = 2,715 + 0,761X1 + 0,984X2 - 0,256X3 - 0,540X4 + 0,233X5 - 0,226X6$$

Keterangan:

Y = Hasil Penilaian Kinerja Karyawan

X1 = Relevansi

X2 = Reliabilitas

X3 = Sensitivitas

X4 = Aksesibilitas

X5 = Praktikal

X6 = Tidak Melanggar Undang-undang

## 4.2.6 Uji Hipotesis

### 4.2.6.1 Uji Parsial (Uji T)

Uji parsial (uji T) dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh secara parsial pada variabel independen (bebas) terhadap variabel dependen (terikat). Pada uji T ini jika nilai signifikansi  $< 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Begitu juga dengan sebaliknya. Berikut merupakan hasil uji T yang dapat dilihat pada Gambar 4.7.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.715	.359		7.567	.000
	X1	.761	.104	.548	7.313	.000
	X2	.984	.086	.731	11.436	.000
	X3	-.256	.087	-.207	-2.942	.005
	X4	-.540	.080	-.398	-6.753	.000
	X5	.233	.062	.254	3.753	.000
	X6	-.226	.065	-.140	-3.489	.001

a. Dependent Variable: Y

Gambar 4. 7 Hasil Uji Parsial (Uji T).

Hasil uji T pada Gambar 4.7 menunjukkan bahwa secara keseluruhan nilai signifikansi pada uji T  $< 0,05$ . Sehingga berdasarkan hal tersebut masing-masing variabel independen dapat dinyatakan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen-nya.

#### 4.2.6.2 Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan (uji F) pada penelitian ini dilakukan untuk melihat apakah terdapat pengaruh secara bersamaan pada variabel independen (bebas) terhadap variabel dependen (terikat). Uji F dilakukan dengan membandingkan  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$ , dimana jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Begitu juga dengan sebaliknya. Pada penelitian ini menggunakan  $F_{tabel}$  sebesar 2,400. Berikut merupakan hasil uji F yang dapat dilihat pada Gambar 4.8.

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	385.844	6	64.307	179.876	.000 <sup>b</sup>
	Residual	17.875	50	.358		
	Total	403.719	56			

a. Dependent Variable: Y  
b. Predictors: (Constant), X6, X5, X2, X4, X3, X1

Gambar 4. 8 Hasil Uji Simultan (Uji F).

Hasil uji F yang dapat dilihat pada Gambar 4.8 menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  yang didapatkan adalah sebesar  $179,876 > F_{tabel}$  (2.400). Sehingga dapat dinyatakan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Artinya secara bersamaan terdapat pengaruh dari variabel relevansi (X1), reliabilitas (X2), sensitivitas (X3), aksesibilitas (X4), praktikal (X5), dan tidak melanggar undang-undang (X6) terhadap variabel hasil penilaian kinerja karyawan (Y).

#### 4.2.6.3 Koefisien Korelasi Berganda ( $R^2$ )

Pada pengujian koefisien korelasi berganda ( $R^2$ ) ini dilakukan untuk melihat tingkat variabel independen dalam mempengaruhi variabel dependen berdasarkan nilai *Adjusted R Square*. Berikut merupakan hasil perhitungan koefisien korelasi berganda ( $R^2$ ) pada hubungan variabel independen (relevansi (X1), reliabilitas (X2), sensitivitas (X3), aksesibilitas (X4), praktikal (X5), dan tidak melanggar undang-undang (X6)) terhadap variabel dependen (hasil penilaian kinerja karyawan (Y)) yang dapat dilihat pada Gambar 4.9.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.978 <sup>a</sup>	.956	.950	.598

a. Predictors: (Constant), X6, X5, X2, X4, X3, X1

Gambar 4. 9 Hasil Uji Koefisien Korelasi Berganda ( $R^2$ ).

Berdasarkan Gambar 4.9 dapat dilihat bahwa nilai *Adjusted R Square* yang didapatkan adalah sebesar 0.950, maka nilai tersebut juga berarti bahwa sebanyak 95% dari hasil penilaian kinerja karyawan (Y) dipengaruhi oleh relevansi (X1), reliabilitas (X2), sensitivitas (X3), aksesibilitas (X4), praktikal (X5), dan tidak melanggar undang-undang (X6). Sementara itu sebanyak 5% (100 – 95%) variabel hasil penilaian kinerja karyawan (Y) dipengaruhi oleh faktor lainnya di luar dari variabel relevansi (X1), reliabilitas (X2), sensitivitas (X3), aksesibilitas (X4), praktikal (X5), dan tidak melanggar undang-undang (X6).

#### 4.2.7 Uji Korelasi

Uji korelasi yang dilakukan pada penelitian ini bertujuan untuk melihat seberapa erat atau kuat hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel dapat dikatakan memiliki korelasi yang kuat jika nilai koefisien korelasinya  $> 0,5$  (Sugiyono, 2014). Berikut merupakan hasil uji korelasi yang dapat dilihat pada Gambar 4.10.

		Correlations						
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	Y
X1	Pearson Correlation	1	.858**	.830**	.708**	.820**	.541**	.854**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	57	57	57	57	57	57	57
X2	Pearson Correlation	.858**	1	.819**	.618**	.720**	.484**	.901**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	57	57	57	57	57	57	57
X3	Pearson Correlation	.830**	.819**	1	.745**	.729**	.649**	.645**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	57	57	57	57	57	57	57
X4	Pearson Correlation	.708**	.618**	.745**	1	.828**	.459**	.434**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.001
	N	57	57	57	57	57	57	57
X5	Pearson Correlation	.820**	.720**	.729**	.828**	1	.401**	.693**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.002	.000
	N	57	57	57	57	57	57	57
X6	Pearson Correlation	.541**	.484**	.649**	.459**	.401**	1	.295*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002		.026
	N	57	57	57	57	57	57	57
Y	Pearson Correlation	.854**	.901**	.645**	.434**	.693**	.295*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.026	
	N	57	57	57	57	57	57	57

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Gambar 4. 10 Hasil Uji Korelasi.

Berdasarkan hasil uji korelasi pada Gambar 4.10:

- Hubungan korelasi antara variabel relevansi (X1) terhadap variabel hasil penilaian kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0.854.
- Hubungan korelasi antara variabel reliabilitas (X2) terhadap variabel hasil penilaian kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0.901.

- c. Hubungan korelasi antara variabel sensitivitas (X3) terhadap variabel hasil penilaian kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0.645.
- d. Hubungan korelasi antara variabel aksesibilitas (X4) terhadap variabel hasil penilaian kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0.434.
- e. Hubungan korelasi antara variabel praktikal (X5) terhadap variabel hasil penilaian kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0.693.
- f. Hubungan korelasi antara variabel tidak melanggar undang-undang (X6) terhadap variabel hasil penilaian kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0.295.

Selain itu dapat dilihat pada Gambar 4.8, menunjukkan nilai *R Square* yang dihasilkan adalah sebesar 0,956. Dimana dapat diketahui bahwa nilai *R Square* berada pada kisaran nilai 0 – 1, dengan catatan semakin kecil nilai *R Square*, maka semakin lemah hubungan kedua variabel. Namun semakin mendekati angka 1 nilai *R Square* maka semakin kuat hubungan kedua variabel.

### 4.3 Identifikasi Efektivitas Penilaian Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Semesta

#### 4.3.1 Analisis Deskriptif

Analisis menggunakan statistik deskriptif pada penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan data terkait efektivitas sistem penilaian kinerja karyawan dengan mengumpulkan data menggunakan kuesioner berisi 16 pernyataan yang disebar kepada 57 responden dengan menggunakan teknik *sampling* berupa *total sampling*, dimana seluruh populasi digunakan karena populasi kurang dari 100 (Sugiyono, 2014). Data dideskripsikan berdasarkan nilai rata-rata yang telah diolah menggunakan *software* SPSS dan kemudian dikategorikan berdasarkan skala penilaian yang telah ditentukan dan dapat dilihat pada Tabel 4.7, sebagai berikut:

Tabel 4. 7 Skala Penilaian.

Nilai	Kategori
1 - 1,75	Sangat Buruk
1,76 - 2,50	Buruk
2,51 - 3,25	Baik
3,26 - 4	Sangat Baik

a. Variabel Relevansi (X1)

1. Pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini berhubungan dengan tujuan organisasi” (X1.1)

**X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	8	14.0	14.0	14.0
	Tidak Setuju	8	14.0	14.0	28.1
	Setuju	24	42.1	42.1	70.2
	Sangat Setuju	17	29.8	29.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Gambar 4. 11 Analisis Deskriptif Pernyataan X1.1.

Berdasarkan hasil uji analisis deskriptif pada X1.1 yang mewakili pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini berhubungan dengan tujuan organisasi” menunjukkan bahwa sebanyak 14% responden memilih jawaban sangat tidak setuju dan tidak setuju pada pernyataan X1.1. Kemudian sebanyak 42,2% responden memilih jawaban setuju dan sebanyak 29,8% responden memilih jawaban sangat setuju pada pernyataan X1.1.

2. Pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini berhubungan dengan uraian atau deskripsi pekerjaan karyawan” (X1.2)

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	10	17.5	17.5	17.5
	Tidak Setuju	10	17.5	17.5	35.1
	Setuju	23	40.4	40.4	75.4
	Sangat Setuju	14	24.6	24.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Gambar 4. 12 Analisis Deskriptif Pernyataan X1.2.

Berdasarkan hasil uji analisis deskriptif pada X1.2 yang mewakili pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini berhubungan dengan uraian atau deskripsi pekerjaan karyawan” menunjukkan bahwa sebanyak 17,5% responden memilih jawaban sangat tidak setuju dan tidak setuju pada pernyataan X1.2. Kemudian sebanyak 40,4%

responden memilih jawaban setuju dan sebanyak 24,6% responden memilih jawaban sangat setuju pada pernyataan X1.2.

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
X1.1	57	3	1	4	2.88	1.001	1.003
X1.2	57	3	1	4	2.72	1.031	1.063
Valid N (listwise)	57						

Gambar 4. 13 Analisis Deskriptif Variabel Relevansi (X1).

Selain itu berdasarkan Gambar 4.13 di atas dapat diketahui bahwa nilai *mean* pada variabel relevansi (X1) pada pernyataan X1.1 yang mewakili pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini berhubungan dengan tujuan organisasi” mendapatkan nilai sebesar 2,88 dan pada pernyataan X1.2 yang mewakili pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini berhubungan dengan uraian atau deskripsi pekerjaan karyawan” mendapatkan nilai sebesar 2,72. Berdasarkan nilai *mean* tersebut dapat dinyatakan bahwa kedua pernyataan dari variabel relevansi (X1) termasuk dalam kategori baik.

b. Variabel Reliabilitas (X2)

1. Pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini dinilai secara konsisten” (X2.1)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	11	19.3	19.3	19.3
	Tidak Setuju	10	17.5	17.5	36.8
	Setuju	23	40.4	40.4	77.2
	Sangat Setuju	13	22.8	22.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Gambar 4. 14 Analisis Deskriptif Pernyataan X2.1.

Berdasarkan hasil uji analisis deskriptif pada X2.1 yang mewakili pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini dinilai secara konsisten” menunjukkan bahwa sebanyak 19,3% responden memilih jawaban sangat tidak setuju, sebanyak 17,5% tidak setuju, 40,4%

responden memilih jawaban setuju dan sebanyak 22,8% responden memilih jawaban sangat setuju pada pernyataan X2.1.

2. Pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini dapat dipercaya” (X2.2)

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	14	24.6	24.6	24.6
	Tidak Setuju	6	10.5	10.5	35.1
	Setuju	30	52.6	52.6	87.7
	Sangat Setuju	7	12.3	12.3	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Gambar 4. 15 Analisis Deskriptif Pernyataan X2.2.

Berdasarkan hasil uji analisis deskriptif pada X2.2 yang mewakili pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini dapat dipercaya” menunjukkan bahwa sebanyak 24,6% responden memilih jawaban sangat tidak setuju, sebanyak 10,5% tidak setuju, 52,6% responden memilih jawaban setuju dan sebanyak 12,3% responden memilih jawaban sangat setuju pada pernyataan X2.2.

**Descriptive Statistics**

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
X2.1	57	3	1	4	2.67	1.041	1.083
X2.2	57	3	1	4	2.53	1.002	1.004
Valid N (listwise)	57						

Gambar 4. 16 Analisis Deskriptif Variabel Reliabilitas (X2).

Selain itu berdasarkan Gambar 4.16 di atas dapat diketahui bahwa nilai *mean* pada variabel reliabilitas (X2) pada pernyataan X2.1 yang mewakili pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini dinilai secara konsisten” mendapatkan nilai sebesar 2,67 dan pada pernyataan X2.2 yang mewakili pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini dapat dipercaya” mendapatkan nilai sebesar 2,53. Berdasarkan nilai *mean* tersebut dapat dinyatakan bahwa kedua pernyataan dari variabel reliabilitas (X2) termasuk dalam kategori baik.

c. Variabel Sensitivitas (X3)

1. Pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini dapat membedakan kinerja karyawan yang sangat baik, baik, sedang, buruk, dan sangat buruk” (X3.1)

**X3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	8	14.0	14.0	14.0
	Tidak Setuju	12	21.1	21.1	35.1
	Setuju	20	35.1	35.1	70.2
	Sangat Setuju	17	29.8	29.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Gambar 4. 17 Analisis Deskriptif Pernyataan X3.1.

Berdasarkan hasil uji analisis deskriptif pada X3.1 yang mewakili pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini dapat membedakan kinerja karyawan yang sangat baik, baik, sedang, buruk, dan sangat buruk” menunjukkan bahwa sebanyak 14% responden memilih jawaban sangat tidak setuju, sebanyak 21,1% tidak setuju, 35,1% responden memilih jawaban setuju dan sebanyak 29,8% responden memilih jawaban sangat setuju pada pernyataan X3.1.

2. Pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini dapat membedakan kinerja karyawan yang efektif dan tidak efektif” (X3.2)

**X3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	14	24.6	24.6	24.6
	Tidak Setuju	7	12.3	12.3	36.8
	Setuju	26	45.6	45.6	82.5
	Sangat Setuju	10	17.5	17.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Gambar 4. 18 Analisis Deskriptif Pernyataan X3.2.

Berdasarkan hasil uji analisis deskriptif pada X3.2 yang mewakili pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini dapat membedakan kinerja karyawan yang efektif dan tidak efektif” menunjukkan bahwa sebanyak 24,6% responden memilih jawaban sangat tidak

setuju, sebanyak 12,3% tidak setuju, 45,6% responden memilih jawaban setuju dan sebanyak 17,5% responden memilih jawaban sangat setuju pada pernyataan X3.2.

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
X3.1	57	3	1	4	2.81	1.025	1.051
X3.2	57	3	1	4	2.56	1.053	1.108
Valid N (listwise)	57						

Gambar 4. 19 Analisis Deskriptif Variabel Sensitivitas (X3).

Selain itu berdasarkan Gambar 4.19 di atas dapat diketahui bahwa nilai *mean* pada variabel sensitivitas (X3) pada pernyataan X3.1 yang mewakili pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini dapat membedakan kinerja karyawan yang sangat baik, baik, sedang, buruk, dan sangat buruk” mendapatkan nilai sebesar 2,81 dan pada pernyataan X3.2 yang mewakili pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini dapat membedakan kinerja karyawan yang efektif dan tidak efektif” mendapatkan nilai sebesar 2,56. Berdasarkan nilai *mean* tersebut dapat dinyatakan bahwa kedua pernyataan dari variabel sensitivitas (X3) termasuk dalam kategori baik.

d. Variabel Aksesibilitas (X4)

1. Pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini dapat diterima bagi pihak-pihak yang terlibat dalam proses penilaian (karyawan yang dinilai maupun atasan yang melakukan penilaian)” (X4.1)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	6	10.5	10.5	10.5
	Tidak Setuju	11	19.3	19.3	29.8
	Setuju	21	36.8	36.8	66.7
	Sangat Setuju	19	33.3	33.3	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Gambar 4. 20 Analisis Deskriptif Pernyataan X4.1.

Berdasarkan hasil uji analisis deskriptif pada X4.1 yang mewakili pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini dapat diterima bagi pihak-pihak yang terlibat dalam proses penilaian (karyawan yang dinilai maupun atasan yang melakukan penilaian)” menunjukkan bahwa sebanyak 10,5% responden memilih jawaban sangat tidak setuju, sebanyak 19,3% tidak setuju, 36,8% responden memilih jawaban setuju dan sebanyak 33,3% responden memilih jawaban sangat setuju pada pernyataan X4.1.

2. Pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini telah dinilai oleh penilai yang sesuai dengan kemampuan tugas dan tanggung jawab bawahannya” (X4.2)

**X4.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	6	10.5	10.5	10.5
	Tidak Setuju	10	17.5	17.5	28.1
	Setuju	23	40.4	40.4	68.4
	Sangat Setuju	18	31.6	31.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Gambar 4. 21 Analisis Deskriptif Pernyataan X4.2.

Berdasarkan hasil uji analisis deskriptif pada X4.2 yang mewakili pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini telah dinilai oleh penilai yang sesuai dengan kemampuan tugas dan tanggung jawab bawahannya” menunjukkan bahwa sebanyak 10,5% responden memilih jawaban sangat tidak setuju, sebanyak 17,5% tidak setuju, 40,4% responden memilih jawaban setuju dan sebanyak 31,6% responden memilih jawaban sangat setuju pada pernyataan X4.2.

**Descriptive Statistics**

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
X4.1	57	3	1	4	2.93	.979	.959
X4.2	57	3	1	4	2.93	.961	.924
Valid N (listwise)	57						

Gambar 4. 22 Analisis Deskriptif Variabel Aksesibilitas (X4).

Selain itu berdasarkan Gambar 4.22 dapat diketahui bahwa nilai *mean* pada pernyataan X4.1 yang mewakili pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini dapat diterima bagi pihak-pihak yang terlibat dalam proses penilaian (karyawan yang dinilai maupun atasan

yang melakukan penilaian)” dan pernyataan X4.2 yang mewakili pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini telah dinilai oleh penilai yang sesuai dengan kemampuan tugas dan tanggung jawab bawahannya” di variabel aksesibilitas (X4) mendapatkan nilai *mean* sebesar 2,93. Berdasarkan nilai *mean* tersebut dapat dinyatakan bahwa kedua pernyataan dari variabel aksesibilitas (X4) termasuk dalam kategori baik.

e. Variabel Praktikal (X5)

1. Pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini sederhana, tidak rumit, dan mudah dipahami oleh pihak-pihak yang terlibat dalam proses penilaian (karyawan yang dinilai maupun atasan yang melakukan penilaian)” (X5.1)

**X5.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	6	10.5	10.5	10.5
	Tidak Setuju	10	17.5	17.5	28.1
	Setuju	23	40.4	40.4	68.4
	Sangat Setuju	18	31.6	31.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Gambar 4. 23 Analisis Deskriptif Pernyataan X5.1.

Berdasarkan hasil uji analisis deskriptif pada X5.1 yang mewakili pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini sederhana, tidak rumit, dan mudah dipahami oleh pihak-pihak yang terlibat dalam proses penilaian (karyawan yang dinilai maupun atasan yang melakukan penilaian)” menunjukkan bahwa sebanyak 10,5% responden memilih jawaban sangat tidak setuju, sebanyak 17,5% tidak setuju, 40,4% responden memilih jawaban setuju dan sebanyak 31,6% responden memilih jawaban sangat setuju pada pernyataan X5.1.

2. Pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini tidak membutuhkan waktu banyak dalam proses pelaksanaanya” (X5.2)

**X5.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	11	19.3	19.3	19.3
	Tidak Setuju	9	15.8	15.8	35.1
	Setuju	22	38.6	38.6	73.7
	Sangat Setuju	15	26.3	26.3	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Gambar 4. 24 Analisis Deskriptif Pernyataan X5.2.

Berdasarkan hasil uji analisis deskriptif pada X5.2 yang mewakili pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini tidak membutuhkan waktu banyak dalam proses pelaksanaanya” menunjukkan bahwa sebanyak 19,3% responden memilih jawaban sangat tidak setuju, sebanyak 15,8% tidak setuju, 38,6% responden memilih jawaban setuju dan sebanyak 26,3% responden memilih jawaban sangat setuju pada pernyataan X5.2.

3. Pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini tidak beresiko tinggi, dimana terdapat subjektivitas dan kesalahan pada proses pelaksanaannya yang nantinya dapat memicu konflik antara penilai dan ternilai” (X5.3)

**X5.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	12	21.1	21.1	21.1
	Tidak Setuju	12	21.1	21.1	42.1
	Setuju	19	33.3	33.3	75.4
	Sangat Setuju	14	24.6	24.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Gambar 4. 25 Analisis Deskriptif Pernyataan X5.3.

Berdasarkan hasil uji analisis deskriptif pada X5.3 yang mewakili pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini tidak beresiko tinggi, dimana terdapat subjektivitas dan kesalahan pada proses pelaksanaannya yang nantinya dapat memicu konflik antara penilai dan ternilai” menunjukkan bahwa sebanyak 21,1% responden memilih jawaban

sangat tidak setuju dan tidak setuju pada pernyataan X5.3. Kemudian sebanyak 33.3% responden memilih jawaban setuju dan sebanyak 24,6% responden memilih jawaban sangat setuju pada pernyataan X5.3.

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
X5.1	57	3	1	4	2.93	.961	.924
X5.2	57	3	1	4	2.72	1.065	1.134
X5.3	57	3	1	4	2.61	1.082	1.170
Valid N (listwise)	57						

Gambar 4. 26 Analisis Deskriptif Variabel Praktikal (X5).

Selain itu berdasarkan Gambar 4.26 dapat diketahui bahwa nilai *mean* pada variabel praktikal (X5) pada X5.1 yang mewakili pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini sederhana, tidak rumit, dan mudah dipahami oleh pihak-pihak yang terlibat dalam proses penilaian (karyawan yang dinilai maupun atasan yang melakukan penilaian)” mendapatkan nilai sebesar 2,93, lalu pada X5.2 yang mewakili pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini tidak membutuhkan waktu banyak dalam proses pelaksanaannya” mendapatkan nilai sebesar 2,72, dan pada X5.3 yang mewakili pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini tidak beresiko tinggi, dimana terdapat subjektivitas dan kesalahan pada proses pelaksanaannya yang nantinya dapat memicu konflik antara penilai dan ternilai” mendapatkan nilai sebesar 2,61. Berdasarkan nilai *mean* tersebut dapat dinyatakan bahwa ketiga pernyataan dari variabel praktikal (X5) termasuk dalam kategori baik.

f. Variabel Tidak melanggar undang-undang (X6)

1. Pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini tidak melanggar undang-undang yang ada terkait dengan ketenagakerjaan” (X6.1)

**X6.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	3.5	3.5	3.5
	Tidak Setuju	10	17.5	17.5	21.1
	Setuju	23	40.4	40.4	61.4
	Sangat Setuju	22	38.6	38.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Gambar 4. 27 Analisis Deskriptif Pernyataan X6.1.

Berdasarkan hasil uji analisis deskriptif pada X6.1 yang mewakili pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini tidak melanggar undang-undang yang ada terkait dengan ketenagakerjaan” menunjukkan bahwa sebanyak 3,5% responden memilih jawaban sangat tidak setuju, sebanyak 17,5% tidak setuju, 40,4% responden memilih jawaban setuju dan sebanyak 38,6% responden memilih jawaban sangat setuju pada pernyataan X6.1.

2. Pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini dilakukan tanpa adanya diskriminasi dari perusahaan terhadap karyawan” (X6.2)

**X6.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	3.5	3.5	3.5
	Tidak Setuju	10	17.5	17.5	21.1
	Setuju	28	49.1	49.1	70.2
	Sangat Setuju	17	29.8	29.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Gambar 4. 28 Analisis Deskriptif Pernyataan X6.2.

Berdasarkan hasil uji analisis deskriptif pada X6.2 yang mewakili pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini dilakukan tanpa adanya diskriminasi dari perusahaan terhadap karyawan” menunjukkan bahwa sebanyak 3,5% responden memilih jawaban sangat tidak setuju, sebanyak 17,5% tidak setuju, 49,1% responden memilih jawaban setuju dan sebanyak 29,8% responden memilih jawaban sangat setuju pada pernyataan X6.2.

setuju dan sebanyak 29,8% responden memilih jawaban sangat setuju pada pernyataan X6.2.

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
X6.1	57	3	1	4	3.14	.833	.694
X6.2	57	3	1	4	3.05	.789	.622
Valid N (listwise)	57						

Gambar 4. 29 Analisis Deskriptif Variabel Tidak Melanggar Undang-undang (X6).

Selain itu, berdasarkan Gambar 4.29 dapat diketahui bahwa nilai *mean* pada variabel tidak melanggar undang-undang (X6) pada X6.1 yang mewakili pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini tidak melanggar undang-undang yang ada terkait dengan ketenagakerjaan” mendapatkan nilai sebesar 3,14 dan pada X6.2 yang mewakili pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini dilakukan tanpa adanya diskriminasi dari perusahaan terhadap karyawan” mendapatkan nilai sebesar 3,05. Berdasarkan nilai *mean* tersebut dapat dinyatakan bahwa kedua pernyataan dari variabel tidak melanggar undang-undang (X6) termasuk dalam kategori baik.

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **5.1 Analisis Identifikasi Pengaruh Relevansi, Reliabilitas, Sensitivitas, Aksesibilitas, Praktikal, dan Tidak Melanggar Undang-Undang Terhadap Hasil Penilaian Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Semesta**

##### *5.1.1 Analisis Karakteristik Responden*

Karakteristik responden pada penelitian ini diambil untuk mendeskripsikan data responden yang telah dikumpulkan sebelumnya dari 57 responden. Karakteristik responden pada penelitian ini dibagi menjadi tiga kriteria yaitu, jenis kelamin, usia, masa kerja, dan bagian kerja. Pada kriteria jenis kelamin, dapat diketahui bahwa sebanyak 95% responden berjenis kelamin laki-laki dan 5% sisanya berjenis kelamin perempuan. Hal tersebut dapat disebabkan karena bidang pekerjaan pada perusahaan pengecoran logam membutuhkan tenaga fisik dan stamina yang banyak serta kuat, dimana menurut Kurniasari (2015), pekerjaan yang membutuhkan stamina dan tenaga fisik yang kuat adalah pekerjaan yang sesuai untuk dilakukan oleh laki-laki (Kurniasari, 2015).

Pada kriteria usia, dapat diketahui bahwa terdapat sebanyak 18% responden berusia 17 – 25 tahun, lalu sebanyak 37% responden berusia 26 – 35 tahun, kemudian sebanyak 26% responden berusia 36 – 45 tahun, dan sebanyak 19% responden berusia > 45 tahun. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden yang berusia dalam rentang 26 – 35 tahun adalah usia mayoritas responden yang bekerja pada PT. Sinar Semesta. Usia 26 – 35 tahun merupakan usia produktif, dimana usia produktif di sini merupakan usia yang paling banyak memiliki aktivitas padat dan memiliki kemampuan kognitif yang baik, serta tingkat kekuatan akan lebih matang dalam berfikir dan bekerja (Suwaryo & Yuwono, 2017). Menurut Atmaja (2018), semakin matang seseorang dalam berfikir dan bekerja maka akan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap seseorang tersebut dari segi pikiran dan kekuatan (Atmaja, 2018).

Pada kriteria masa kerja, dapat diketahui bahwa sebanyak 35% responden sudah bekerja selama < 5 tahun, lalu sebanyak 44% responden sudah bekerja selama 5 – 10 tahun, kemudian

sebanyak 21% responden sudah bekerja selama 11 – 16, dan tidak ada responden yang bekerja selama > 16 tahun. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah bekerja pada PT. Sinar Semesta selama 5 – 10 tahun, yang artinya PT. Sinar Semesta banyak menerima karyawan dengan masa kerja 5 – 10 tahun. Masa kerja selama 5 – 10 tahun sudah cukup dari segi pengalaman dalam melaksanakan pekerjaannya, maka dari itu karyawan akan lebih termotivasi untuk meningkatkan produktivitas kerja lebih tinggi lagi (Septiana, 2015).

### 5.1.1 Analisis Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui seberapa tepat hasil kuesioner yang digunakan pada penelitian ini dan apakah terdapat korelasi yang signifikan terhadap total skornya (Arikunto, 2006). Sebuah variabel dikatakan valid jika hasil  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 57 orang dan nilai signifikansi 0,05, maka didapati nilai  $r_{tabel}$  sebesar 0,2609. Kemudian setelah dibandingkan dengan hasil uji validitas yang telah dilakukan, dapat diketahui juga bahwa variabel relevansi (X1), reliabilitas (X2), sensitivitas (X3), aksesibilitas (X4), praktikal (X5), tidak melanggar undang-undang (X6) dan hasil penilaian kinerja karyawan (Y) yang digunakan pada penelitian ini sudah dinyatakan valid karena nilai  $r_{hitung}$  pada keseluruhan variabel tersebut telah > dari  $r_{tabel}$ . Data yang telah valid berarti data telah efektif untuk digunakan sebagai alat ukur untuk memperoleh data, dimana pada penelitian ini menggunakan alat ukur kuesioner yang artinya kuesioner pada penelitian ini telah efektif untuk digunakan. Penelitian serupa yang diteliti oleh Homauni, dkk (2021) terkait efektivitas sistem penilaian kinerja, juga menyatakan bahwa instrumen pada kuesioner yang digunakan untuk mengukur efektivitas sistem penilaian kinerja karyawan telah valid dikarenakan menghasilkan nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (Homauni, et al., 2021).

Setelah melakukan uji validitas, maka dilanjut dengan uji reliabilitas yang bertujuan untuk mengetahui apakah kuesioner dapat dipercaya sebagai alat pengumpulan data dan melihat apakah data yang dihasilkan telah konsisten atau tidak (Umar, 2002). Uji reliabilitas pada penelitian ini dilakukan dengan metode *Cronbach's Alpha*, dimana nilai  $\alpha$  berada pada skala 0 – 1. Selain itu kuesioner dapat dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* > 0,6. Hasil pengujian reliabilitas terhadap 57 responden pada variabel relevansi (X1) dengan dua butir pernyataan mendapatkan nilai  $\alpha$  sebesar 0,897, pada variabel reliabilitas (X2) dengan dua butir pernyataan mendapatkan nilai  $\alpha$  sebesar 0,951, pada variabel sensitivitas (X3) dengan

dua butir pernyataan mendapatkan nilai  $\alpha$  sebesar 0,926, pada variabel aksesibilitas (X4) dengan dua butir pernyataan mendapatkan nilai  $\alpha$  sebesar 0,884, pada variabel praktikal (X5) dengan tiga butir pernyataan mendapatkan nilai  $\alpha$  sebesar 0,934, pada variabel tidak melanggar undang-undang (X6) dengan dua butir pernyataan mendapatkan nilai  $\alpha$  sebesar 0,819, dan pada variabel hasil penilaian kinerja karyawan (Y) dengan tiga butir pernyataan mendapatkan nilai  $\alpha$  sebesar 0,931. Berdasarkan hasil uji reliabilitas tersebut, secara keseluruhan variabel kuesioner menunjukkan nilai *cronbach alpha*  $> 0,6$  yang artinya kuesioner dapat dikatakan reliabel atau data yang dihasilkan telah konsisten dan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Penelitian serupa yang diteliti oleh Azmat, dkk (2018) terkait efektivitas sistem penilaian kinerja, juga menyatakan bahwa instrumen pada kuesioner yang digunakan untuk mengukur efektivitas sistem penilaian kinerja karyawan telah reliabel dikarenakan menghasilkan nilai *cronbach alpha*  $> 0,6$  yang artinya kuesioner dapat dikatakan reliabel atau data yang dihasilkan telah konsisten dan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya (Azmat, et al., 2018).

### 5.1.2 Analisis Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan uji regresi linear berganda, perlu untuk melakukan uji asumsi klasik yang bertujuan untuk menghindari adanya penyimpangan pada uji asumsi klasik dan meyakinkan model yang dihasilkan telah memenuhi asumsi dasar dari analisis (Maharani, et al., 2014). Dikarenakan data yang digunakan merupakan data *cross-section*, maka pada penelitian ini hanya perlu menggunakan tiga uji asumsi klasik yaitu, uji normalitas residual, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas (Suryanto, 2018).

Pada pengujian normalitas residual didapati nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* sebesar  $0,200 > 0,05$ , dimana suatu model regresi telah berdistribusi normal jika nilai *Asymp. Sig (2-tailed)*  $> 0,05$ . Sehingga model regresi pada penelitian ini telah berdistribusi normal yang artinya nilai residual terdistribusi secara teratur dan model analisis regresi dapat digunakan. Menurut Fitriani (2018), model regresi dengan nilai residual yang terdistribusi secara teratur adalah model yang baik, dimana jika nilai nilai residual pada uji normalitas residual ini tidak berdistribusi normal, maka model regresi akan terdegradasi, yang artinya model regresi akan mengalami penurunan mutunya, sehingga tidak efektif untuk digunakan (Fitriani, 2018). Lalu pada pengujian multikolinearitas pada penelitian ini didapatkan hasil nilai *VIF*  $< 10$  dan *Tolerance*  $> 0,1$ . Pada uji multikolinearitas jika nilai *VIF*  $< 10$  atau *Tolerance*  $< 0,1$  maka

tidak terdapat multikolinearitas antar variabel independen. Berdasarkan hasil nilai VIF dan *Tolerance* yang didapatkan pada penelitian ini, maka dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat kaitan secara sempurna atau tidak terjadi multikolinearitas antara variabel independen yang artinya koefisien regresi yang dihasilkan dalam analisis regresi linear berganda dapat memberikan hasil analisis yang mewakili sifat atau pengaruh dari variabel independen yang digunakan. Jika pada suatu penelitian terdapat multikolinearitas, maka model analisis regresi yang dihasilkan akan menjadi sangat lemah dan membuat parameter hipotesis menjadi tidak tepat (Christy, et al., 2017). Kemudian pada pengujian asumsi klasik yang terakhir yaitu, uji heteroskedastisitas yang didapatkan hasil nilai signifikansi secara keseluruhan lebih besar dari 0,05. Dimana pada uji heteroskedastisitas dilakukan regresi dengan nilai *absolut residual* pada variabel dependen. Jika nilai Sig. > 0,05 maka tidak terdapat masalah heteroskedastisitas atau data telah menyebar secara merata. Sehingga uji heteroskedastisitas pada penelitian ini dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat masalah heteroskedastisitas atau data telah menyebar secara merata dan dapat dikatakan bahwa model regresi telah sesuai. Dapat diketahui juga jika suatu penelitian mengalami heteroskedastisitas, maka dapat menyebabkan model analisis regresi linear berganda menjadi tidak akurat dan efisien, serta dapat mengganggu estimasi parameter koefisien regresinya (Christy, et al., 2017).

### 5.1.3 Analisis Uji Regresi Linear Berganda

Uji regresi linear berganda pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui hubungan antara satu variabel dependen (terikat) dengan lebih dari satu variabel independen (bebas) (Kurniawan, 2008). Uji regresi linear berganda juga menunjukkan arah hubungan antar variabel dependen terhadap variabel independen ke arah negatif maupun positif (Antonov & Rahman, 2015). Sehingga berdasarkan hasil uji regresi linear berganda pada penelitian ini didapatkan model regresi sebagai berikut:

$$Y = 2,715 + 0,761X1 + 0,984X2 - 0,256X3 - 0,540X4 + 0,233X5 - 0,226X6$$

Berdasarkan model regresi di atas, dapat diketahui bahwa nilai konstanta pada penelitian ini memiliki nilai positif sebesar 2,715, yang artinya bahwa terdapat pengaruh yang searah antara variabel independen (variabel relevansi (X1), reliabilitas (X2), sensitivitas (X3), aksesibilitas (X4), praktikal (X5), dan tidak melanggar undang-undang (X6)) dengan variabel

dependen (hasil penilaian kinerja karyawan (Y)). Hal tersebut berarti jika nilai variabel independen dianggap nol (0) atau tidak terdapat perubahan, maka nilai variabel dependen adalah sebesar 2,715. Lalu pada variabel relevansi (X1) juga bernilai positif yang ditandai dengan tanda yang positif pada persamaan model regresi, yang artinya terdapat pengaruh yang positif dan berpengaruh secara langsung terhadap variabel dependen, dimana variabel X1 pada penelitian ini mempengaruhi tanpa perantara, jika nilai variabel X1 berubah, maka nilai variabel Y juga akan berubah secara langsung. Sehingga hal tersebut berarti jika variabel X1 mengalami kenaikan dan variabel independen dianggap tetap, maka nilai variabel dependen akan meningkat sebesar 0,761. Kemudian pada variabel reliabilitas (X2) mendapatkan nilai yang positif yang ditandai dengan tanda yang positif pada persamaan model regresi, yang artinya terdapat pengaruh yang positif dan berpengaruh secara langsung terhadap variabel dependen, dimana variabel X2 pada penelitian ini mempengaruhi tanpa perantara, jika nilai variabel X2 berubah, maka nilai variabel Y juga akan berubah secara langsung. Sehingga hal tersebut berarti jika variabel X2 mengalami kenaikan dan variabel independen dianggap tetap, maka nilai variabel dependen akan meningkat sebesar 0,984. Lalu pada variabel sensitivitas (X3) memiliki pengaruh yang negatif yang ditandai dengan tanda yang negatif pada persamaan model regresi dan tidak berpengaruh secara langsung terhadap variabel dependen, dimana variabel X3 pada penelitian ini mempengaruhi melalui perantara dikarenakan adanya faktor-faktor tambahan yang menghubungkan antar variabel independen dengan variabel dependen. Sehingga hal tersebut berarti jika variabel X3 mengalami kenaikan dan variabel independen dianggap tetap, maka nilai variabel dependen akan menurun sebesar 0,256.

Selanjutnya pada variabel aksesibilitas (X4) memiliki pengaruh yang negatif yang ditandai dengan tanda negatif pada persamaan model regresi dan tidak berpengaruh secara langsung terhadap variabel dependen, dimana variabel X4 pada penelitian ini mempengaruhi melalui perantara dikarenakan adanya faktor-faktor tambahan yang menghubungkan antar variabel independen dengan variabel dependen. Sehingga hal tersebut berarti jika variabel X4 mengalami kenaikan dan variabel independen lainnya dianggap tetap, maka nilai variabel dependen akan menurun sebesar 0,540. Pada variabel praktikal (X5) memiliki pengaruh yang positif yang ditandai dengan tanda positif pada persamaan model regresi dan berpengaruh secara langsung terhadap variabel dependen, dimana variabel X2 pada penelitian ini mempengaruhi tanpa perantara, jika nilai variabel X5 berubah, maka nilai variabel Y juga akan berubah secara langsung. Sehingga hal tersebut berarti jika variabel X5 mengalami

kenaikan dan variabel independen lainnya dianggap tetap, maka nilai variabel dependen akan meningkat sebesar 0,233. Kemudian pada variabel tidak melanggar undang-undang (X6) memiliki pengaruh yang negatif yang ditandai dengan tanda negatif pada persamaan model regresi dan tidak berpengaruh secara langsung terhadap variabel dependen, dimana variabel X6 pada penelitian ini mempengaruhi melalui perantara dikarenakan adanya faktor-faktor tambahan yang menghubungkan antar variabel independen dengan variabel dependen. Sehingga hal tersebut berarti jika variabel X6 mengalami kenaikan dan variabel independen lainnya dianggap tetap, maka nilai variabel dependen akan menurun sebesar 0,226.

Berbeda dengan penelitian serupa yang diteliti oleh Defriyanti, dkk (2021) yang berkaitan dengan hubungan antara aspek-aspek efektivitas sistem penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan yang menyatakan bahwa seluruh variabel independen mendapatkan nilai positif yang ditandai dengan tanda yang positif pada persamaan model regresi, yang artinya seluruh variabel independen yang digunakan memiliki pengaruh yang positif dan berpengaruh secara langsung terhadap variabel dependen yang digunakan, dimana seluruh variabel independen pada penelitian yang diteliti oleh Defriyanti, dkk (2022) mempengaruhi tanpa perantara, jika nilai variabel independen berubah, maka nilai variabel dependen juga akan berubah secara langsung (Defrianti, et al., 2021). Perbedaan tersebut dapat disebabkan karena adanya faktor-faktor lain di luar dari variabel penelitian yang dapat mempengaruhi variabel yang digunakan dan perlu untuk diteliti lebih lanjut.

#### *5.1.4 Analisis Berdasarkan Uji Hipotesis*

##### *5.1.4.1 Pengaruh Relevansi (X1) dengan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan (Y)*

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa variabel relevansi (X1), dimana relevansi di sini berarti sistem penilaian kinerja yang diterapkan mencakup strategi dan tujuan perusahaan serta sudah menjelaskan *job description* dari karyawan, berpengaruh terhadap hasil penilaian kinerja karyawan (Y) karena pada uji T yang telah dilakukan didapatkan nilai signifikansi antara hubungan variabel relevansi terhadap variabel hasil penilaian kinerja karyawan sebesar  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel relevansi berpengaruh secara signifikan terhadap hasil penilaian kinerja karyawan PT. Sinar Semesta. Pernyataan tersebut didukung pada penelitian yang telah dilakukan oleh (Lestantyo & Indriyani, 2014) bahwa memang terdapat hubungan antara relevansi dengan hasil penilaian kinerja karyawan. Hal tersebut disebabkan karena semua orang dalam

perusahaan perlu mengetahui tujuan dari perusahaan hingga deskripsi pekerjaan secara detail. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Anggapradja, 2015) juga didapati bahwa relevansi diterapkan pada sistem penilaian kinerja karyawan untuk memastikan bahwa sistem penilaian kinerja karyawan telah menggambarkan tugas, tanggung jawab, dan tujuan perusahaan.

Sehingga berdasarkan pernyataan dan hasil perhitungan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa relevansi dapat mempengaruhi secara signifikan terhadap hasil penilaian kinerja karyawan yang dapat dilihat berdasarkan kriteria penilaian kinerja karyawan, apakah sudah menerapkan aspek relevansi, dimana sistem penilaian kinerja karyawan yang telah diterapkan berhubungan dengan tujuan organisasi dan *job description* karyawan, maka hasil penilaian kinerja karyawan menjadi lebih objektif dan dapat diandalkan.

#### *5.1.4.2 Pengaruh Reliabilitas (X2) dengan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan (Y)*

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa variabel reliabilitas (X2), dimana reliabilitas di sini berarti sistem penilaian kinerja yang diterapkan konsisten dalam penilaiannya, berpengaruh terhadap hasil penilaian kinerja karyawan (Y) karena pada uji T yang telah dilakukan didapatkan nilai signifikansi antara hubungan variabel reliabilitas terhadap variabel hasil penilaian kinerja karyawan sebesar  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel reliabilitas berpengaruh secara signifikan terhadap hasil penilaian kinerja karyawan PT. Sinar Semesta. Pernyataan tersebut didukung pada penelitian yang dilakukan oleh (Defrianti, et al., 2021) bahwa memang terdapat hubungan antara reliabilitas dengan hasil penilaian kinerja karyawan karena sistem penilaian kinerja karyawan harus jelas dan konsisten dan penilai harus saling bersesuaian dalam memberikan sudut pandang yang berbeda terhadap individu yang sama. Selain itu menurut (Hartono & Setiawardani, 2017) dikatakan juga bahwa terdapat hubungan antara reliabilitas dengan hasil penilaian kinerja karyawan karena reliabilitas dalam hasil penilaian kinerja karyawan dapat berdampak pada kepercayaan dan kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terhadap sistem penilaian kinerja karyawan.

Sehingga berdasarkan pernyataan dan hasil perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa reliabilitas dapat mempengaruhi secara signifikan terhadap hasil penilaian kinerja karyawan yang dapat dilihat berdasarkan sistem penilaian kinerja karyawan yang diterapkan saat ini, apakah sudah mencakup aspek reliabilitas, dimana sistem penilaian kinerja yang diterapkan dinilai secara konsisten dan dapat dipercaya, sehingga berdasarkan hal tersebut hasil penilaian

kinerja karyawan juga akan konsisten dan dapat menunjukkan bahwa karyawan dinilai dengan cara yang sama pada berbagai situasi dan dengan penilaian yang konsisten, karyawan akan cenderung mempercayai hasilnya dan meningkatkan kepuasan karyawan terhadap hasil penilaian kinerja karyawan.

#### *5.1.4.3 Pengaruh Sensitivitas (X3) dengan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan (Y)*

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa variabel sensitivitas (X3), dimana sensitivitas di sini berarti sistem penilaian kinerja karyawan dapat membedakan kinerja karyawan yang baik hingga buruk atau efektif hingga tidak efektif, berpengaruh terhadap hasil penilaian kinerja karyawan (Y) karena pada uji T yang telah dilakukan didapatkan nilai signifikansi antara hubungan variabel sensitivitas terhadap variabel hasil penilaian kinerja karyawan sebesar  $0,005 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel sensitivitas berpengaruh secara signifikan terhadap hasil penilaian kinerja karyawan PT. Sinar Semesta. Pernyataan tersebut didukung pada penelitian yang dilakukan oleh (Nurhasan, 2016) bahwa memang terdapat hubungan antara sensitivitas dengan hasil penilaian kinerja karyawan karena artinya pada sistem penilaian kinerja karyawan terdapat kemampuan untuk membedakan karyawan yang efektif maupun yang tidak efektif. Selain itu menurut (Soemolang, 2019) sistem penilaian kinerja karyawan yang sudah menerapkan sensitivitas dapat dibuktikan dengan adanya tolak ukur dari pihak manajemen, dimana mampu mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan dan dapat menghadapi kesulitan yang ada, serta menentukan tolak ukur sistem penilaian yang jelas dalam menetapkan skala penilaian kinerja karyawan berdasarkan kemampuan dan kapasitas karyawan.

Sehingga berdasarkan pernyataan dan hasil perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa sensitivitas dapat mempengaruhi secara signifikan terhadap hasil penilaian kinerja karyawan yang dapat dilihat berdasarkan sistem penilaian kinerja karyawan yang diterapkan, apakah sudah mencakup aspek sensitivitas, dimana sistem penilaian kinerja karyawan dapat membedakan kinerja karyawan yang sangat baik, baik, sedang, buruk, dan sangat buruk, serta dapat membedakan kinerja karyawan yang efektif dan tidak efektif. Dikarenakan untuk mencapai hasil penilaian kinerja yang baik, sangat penting untuk memastikan terdapat sensitivitas pada proses penilaian kinerja karyawan, dimana sensitivitas dapat menunjukkan adanya perbedaan kinerja hingga menunjukkan mana karyawan yang masuk dalam golongan baik dan tidak baik.

#### *5.1.4.4 Pengaruh Aksesibilitas (X4) dengan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan (Y)*

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa variabel aksesibilitas (X4), dimana aksesibilitas di sini berarti sistem penilaian kinerja karyawan yang diterapkan dapat diterima oleh pihak-pihak yang terlibat dalam penilaian dan telah dinilai oleh penilai yang sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawab, berpengaruh terhadap hasil penilaian kinerja karyawan (Y) karena pada uji T yang telah dilakukan didapatkan nilai signifikansi antara hubungan variabel aksesibilitas terhadap variabel hasil penilaian kinerja karyawan sebesar  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel aksesibilitas berpengaruh secara signifikan terhadap hasil penilaian kinerja karyawan PT. Sinar Semesta. Pernyataan tersebut dapat didukung pada penelitian yang dilakukan oleh (Defrianti, et al., 2021) bahwa memang terdapat hubungan antara aksesibilitas dengan hasil penilaian kinerja karyawan karena artinya aspek-aspek penilaian yang telah dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang terlibat dalam proses penilaian (karyawan yang dinilai maupun atasan yang melakukan penilaian) dan penilaian telah dinilai oleh penilai yang sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawab bawahannya.

Sehingga berdasarkan pernyataan dan hasil perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa aksesibilitas dapat mempengaruhi secara signifikan terhadap hasil penilaian kinerja karyawan yang dapat dilihat berdasarkan sistem penilaian kinerja karyawan yang diterapkan, apakah sudah mencakup aspek aksesibilitas, dimana sistem penilaian kinerja karyawan dapat diterima bagi pihak-pihak yang terlibat dalam proses penilaian, serta penilaian telah dinilai oleh penilai yang sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawab bawahannya karena jika sistem penilaian kinerja karyawan menerapkan aksesibilitas yang baik maka dapat membantu karyawan dalam memahami dengan jelas apa yang dinilai dan bagaimana kinerja para karyawan dinilai.

#### *5.1.4.5 Pengaruh Praktikal (X5) dengan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan (Y)*

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa variabel praktikal (X5), dimana praktikal di sini berarti sistem penilaian kinerja karyawan yang diterapkan saat ini tidak rumit dan mudah dipahami oleh pihak-pihak yang terlibat dalam penilaian kinerja karyawan, serta tidak membutuhkan waktu banyak dalam proses penilaiannya, berpengaruh terhadap hasil penilaian kinerja karyawan (Y) karena pada uji T yang telah dilakukan didapatkan nilai signifikansi antara hubungan variabel praktikal terhadap variabel hasil penilaian kinerja karyawan sebesar  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel praktikal berpengaruh secara signifikan terhadap hasil penilaian kinerja karyawan PT. Sinar Semesta. Pernyataan tersebut didukung pada penelitian yang dilakukan oleh (Lestantyo & Indriyani, 2014) bahwa memang terdapat hubungan antara praktikal dengan hasil penilaian kinerja karyawan karena aspek-aspek penilaian kinerja yang dirancang oleh perusahaan sederhana, tidak rumit, dan mudah dipahami oleh pihak-pihak yang terlibat dalam proses penilaian (karyawan yang dinilai maupun atasan yang melakukan penilaian). Selain itu menurut (Soemolang, 2019), menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja karyawan yang melibatkan praktikal tidak bersifat menuntut dari segi waktu dan kerumitan penilaian, serta penilai selalu terbuka jika penilaian dirasa kurang jelas atau sulit untuk dipahami.

Sehingga berdasarkan pernyataan dan hasil perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa praktikal dapat mempengaruhi secara signifikan terhadap hasil penilaian kinerja karyawan yang dapat dilihat berdasarkan sistem penilaian kinerja karyawan yang diterapkan, apakah sudah mencakup aspek praktikal, dimana sistem penilaian kinerja karyawan yang telah diterapkan tidak rumit dan mudah dipahami oleh pihak-pihak terkait, serta tidak membutuhkan waktu lama dalam melakukan proses penilaian karena aspek praktikal pada hasil penilaian kinerja karyawan dapat memastikan apakah proses penilaian yang telah dilakukan sudah dengan cara yang efisien atau tidak. Maka dari itu praktikal mampu untuk membuat penilaian dapat dilakukan dengan tepat waktu dan memastikan hasil penilaian dapat digunakan secara efektif sehingga mengurangi beban administrasi yang berlebihan.

#### *5.1.4.6 Pengaruh Tidak Melanggar Undang-undang (X6) dengan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan (Y)*

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa variabel tidak melanggar undang-undang (X6), dimana tidak melanggar undang-undang di sini berarti sistem penilaian yang diterapkan saat ini tidak melanggar undang-undang yang ada terkait salah satunya Pasal 6 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang menyatakan bahwa “Setiap pekerja/buruh berhak memperoleh perlakuan yang sama tanpa diskriminasi dari pengusaha”, berpengaruh terhadap hasil penilaian kinerja karyawan (Y) karena pada uji T yang telah dilakukan didapatkan nilai signifikansi antara hubungan variabel tidak melanggar undang-undang terhadap variabel hasil penilaian kinerja karyawan sebesar  $0,001 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel tidak melanggar undang-undang berpengaruh secara signifikan terhadap hasil penilaian kinerja karyawan PT. Sinar Semesta. Pernyataan tersebut dapat didukung pada penelitian yang dilakukan oleh (Piri, et al., 2022) bahwa memang terdapat hubungan antara tidak melanggar undang-undang dengan hasil penilaian kinerja karyawan karena tidak melanggar undang-undang merupakan salah satu prinsip yang paling dasar dalam menjalankan organisasi dan bisnis, serta sistem penilaian kinerja yang konsisten tidak melanggar undang-undang maka mencerminkan sikap profesional, tanggung jawab, dan etika kerja yang penting untuk mendapatkan hasil penilaian kinerja karyawan yang positif.

Sehingga berdasarkan pernyataan dan hasil perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak melanggar undang-undang dapat mempengaruhi secara signifikan terhadap hasil penilaian kinerja karyawan yang dapat dilihat berdasarkan sistem penilaian kinerja karyawan yang diterapkan, apakah sudah mencakup aspek tidak melanggar undang-undang, dimana sistem penilaian kinerja saat ini tidak melanggar undang-undang yang berlaku terkait Ketenagakerjaan dan penilaian dilakukan tanpa adanya diskriminasi dari perusahaan terhadap karyawan karena sistem penilaian kinerja yang menerapkan tidak melanggar undang-undang, artinya perusahaan tersebut telah mematuhi persyaratan hukum dan regulasi yang berlaku, sehingga menciptakan sikap profesional serta tanggung jawab karyawan hingga menghasilkan hasil penilaian kinerja yang baik.

#### 5.1.4.7 Pengaruh Seluruh Variabel Independen dengan Variabel Dependen

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa antara variabel independen (variabel relevansi (X1), reliabilitas (X2), sensitivitas (X3), aksesibilitas (X4), praktikal (X5), dan tidak melanggar undang-undang (X6)) memiliki pengaruh terhadap variabel dependen (hasil penilaian kinerja karyawan (Y)). Hal tersebut dapat diketahui berdasarkan hasil uji F yang didapatkan adalah sebesar  $179,876 > F_{\text{tabel}} (2.400)$ . Sehingga dapat dinyatakan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Artinya secara bersamaan terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen. Pernyataan tersebut didukung pada penelitian yang dilakukan oleh (Muriawan, 2019) bahwa memang terdapat hubungan antara relevansi, reliabilitas, sensitivitas, aksesibilitas, praktikal, dan tidak melanggar undang-undang dengan hasil penilaian kinerja karyawan karena sistem penilaian kinerja yang efektif dirancang untuk mencapai tujuan organisasi sehingga hasil penilaian karyawan juga mencerminkan pencapaian tujuan organisasi, lalu sistem penilaian kinerja karyawan yang efektif membantu dalam mendeskripsikan secara tepat terkait pencapaian karyawan dan membuat hasil penilaian kinerja lebih akurat.

Sehingga berdasarkan pernyataan dan hasil perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa relevansi, reliabilitas, sensitivitas, aksesibilitas, praktikal, dan tidak melanggar undang-undang dapat mempengaruhi secara signifikan terhadap hasil penilaian kinerja karyawan yang dapat dilihat berdasarkan sistem penilaian kinerja karyawan yang diterapkan saat ini, apakah telah mencakup keseluruhan aspek efektivitas sistem penilaian kinerja karyawan, dimana sistem penilaian kinerja karyawan mencakup relevansi, reliabilitas, sensitivitas, aksesibilitas, praktikal, dan tidak melanggar undang-undang karena sistem penilaian kinerja karyawan yang efektif dapat membantu karyawan untuk memahami tujuan perusahaan, kriteria dan harapan kinerja. Selain itu pengukuran yang akurat, objektif, *feedback* yang membangun, dan konsisten dapat mempengaruhi hasil penilaian kinerja karyawan.

#### 5.1.4.8 Analisis Koefisien Korelasi Berganda ( $R^2$ )

Hasil pengujian koefisien korelasi berganda ( $R^2$ ) pada penelitian ini dapat dilihat pada nilai *Adjusted R Square*, yaitu sebesar 0,950. Nilai  $R^2$  yang dihasilkan bertujuan untuk mengetahui berapa persen pengaruh yang diberikan variabel independen secara simultan atau bersamaan terhadap variabel dependen (Aryani & Gustian, 2020). Hal tersebut berarti bahwa sebanyak 95% dari variabel dependen (hasil penilaian kinerja karyawan (Y)) dipengaruhi variabel

independen (relevansi (X1), reliabilitas (X2), sensitivitas (X3), aksesibilitas (X4), praktikal (X5), dan tidak melanggar undang-undang (X6)). Sementara itu sebanyak 5% (100 – 95%) dari variabel dependen dipengaruhi oleh faktor lainnya di luar dari variabel independen yang tidak dimasukkan dalam model analisis pada penelitian ini. Semakin besar persentase nilai  $R^2$ , artinya variabel independen yang digunakan memiliki pengaruh yang semakin kuat dalam menjelaskan variabel dependen (Sugiyono, 2012).

#### 5.1.5 Analisis Berdasarkan Uji Korelasi

Uji korelasi pada penelitian ini dilakukan untuk mengetahui keeratan hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen, yang mana hubungan yang kuat tersebut memiliki arti jika pada variabel independen pada penelitian ini mengalami perubahan, maka variabel dependen-nya akan mengalami perubahan dengan teratur mengikuti arah sesuai dengan hasil uji korelasi pada penelitian, dimana jika hasil uji korelasinya positif maka akan mengalami perubahan yang searah dan jika hasil uji korelasinya negatif maka akan mengalami perubahan yang berlawanan (Budiwati, et al., 2010). Dapat diketahui bahwa hubungan korelasi antara variabel relevansi (X1), reliabilitas (X2), sensitivitas (X3), aksesibilitas (X4), praktikal (X5), dan tidak melanggar undang-undang (X6) terhadap variabel hasil penilaian kinerja karyawan (Y) secara berturut-turut adalah sebesar 0,854; 0,901; 0,645; 0,434; 0,693; dan 0,295. Hal tersebut menunjukkan bahwa hubungan korelasi antara variabel X1, X2, X3, dan X5 terhadap variabel Y dapat dikatakan kuat karena menghasilkan nilai *pearson correlation* > 0,5. Lalu dapat dilihat juga bahwa hubungan korelasi antara variabel X4 terhadap variabel Y dapat dikatakan cukup kuat karena menghasilkan nilai *pearson correlation* berada dalam rentang 0,40 – 0,599. Hal tersebut berarti bahwa jika sistem penilaian kinerja karyawan memiliki aspek aksesibilitas yang baik maka hasil sistem Selain itu dapat dilihat juga bahwa hubungan korelasi antara variabel X6 terhadap variabel Y dapat dikatakan lemah karena menghasilkan nilai *pearson correlation* berada dalam rentang 0,20 – 0,399.

Berdasarkan hasil uji korelasi yang dihasilkan, dapat dilihat bahwa keseluruhan hasil uji korelasi menghasilkan nilai korelasi yang positif, sehingga seluruh variabel independen memiliki hubungan yang searah dengan variabel dependen-nya. Maka dari itu dapat dikatakan bahwa jika sistem penilaian kinerja karyawan yang dilakukan memiliki aspek relevansi (X1), reliabilitas (X2), sensitivitas (X3), aksesibilitas (X4), praktikal (X5), dan tidak melanggar

undang-undang (X6) yang semakin baik, maka hasil penilaian kinerja karyawan (Y) yang dirasakan juga akan semakin baik. Namun dapat dilihat juga bahwa keeratan hubungan variabel independen terhadap variabel dependen memiliki hubungan yang berbeda-beda, dimana hubungan antara variabel X1, X2, X3, dan X5 memiliki hubungan yang kuat atau dapat dikatakan memiliki keeratan yang sempurna terhadap variabel terhadap hasil penilaian kinerja karyawan (Y), yang artinya semakin baik aspek relevansi, reliabilitas, sensitivitas, dan praktikal pada sistem penilaian kinerja karyawan, maka akan semakin baik juga secara proporsional hasil dari penilaian kinerja karyawannya. Lalu hubungan antara variabel aksesibilitas (X4) terhadap variabel hasil penilaian kinerja karyawan (Y) memiliki hubungan yang cukup kuat atau adanya hubungan linier yang relatif kuat antara kedua variabel, namun tidak mencapai tingkat korelasi sempurna ( $\pm 1$ ) (Sugiyono, 2018). Meskipun hubungan antara variabel X4 terhadap variabel Y tidak mencapai tingkat korelasi sempurna, namun dikarenakan memiliki korelasi yang positif atau searah, artinya jika sistem penilaian kinerja karyawan menerapkan aspek aksesibilitas, dimana penilaian kinerja karyawan dapat diterima oleh pihak yang terlibat dalam penilaian dan telah dinilai oleh penilai yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab, maka hasil dari penilaian kinerja karyawan akan tetap semakin baik. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sillup & Klimberg, 2010) yang menyatakan bahwa hasil dari penilaian kinerja karyawan bergantung pada sistem penilaian kinerja karyawan yang optimal, yang mana sistem tersebut mengandung aspek relevansi, reliabilitas, sensitivitas, aksesibilitas, dan praktikal. Dikarenakan sistem penilaian kinerja yang efektif dapat menghindari situasi yang tidak diinginkan dan memberikan hasil terbaik bagi perusahaan, serta memberikan hasil penilaian kinerja karyawan yang konsisten dan evaluasi yang akurat.

Pada variabel tidak melanggar undang-undang (X6) terhadap hasil penilaian kinerja karyawan (Y) memiliki hubungan yang lemah, yang artinya bahwa hubungan antara kedua variabel adalah lemah secara linear. Namun, berdasarkan hal tersebut terdapat kemungkinan adanya hubungan non-linear yang lebih kompleks dan tidak terdeteksi oleh koefisien korelasi *Pearson* (Sugiyono, 2018). Perbedaan keeratan dalam uji korelasi ini dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang perlu diteliti lebih lanjut.

Dapat diketahui juga, jika hasil analisis regresi linear berganda yang telah dilakukan, dihubungkan dengan hasil analisis uji korelasi, yaitu dimana uji korelasi akan melihat dan mengevaluasi pengaruh masing-masing variabel independen dan variabel dependen untuk

memodelkan hubungan linear antara variabel independen dan variabel dependen dan untuk mengevaluasi pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dengan mengontrol variabel-variabel lainnya (Marcus, et al., 2012). Analisis regresi linear berganda menghasilkan model matematis yang memungkinkan untuk melakukan prediksi berdasarkan nilai-nilai variabel prediktor (Walpole, et al., 1995). Sehingga semakin kuat korelasi antara variabel independen dan variabel dependen dalam uji korelasi, semakin besar kecenderungan variabel independen tersebut memiliki kontribusi yang signifikan dalam memprediksi variabel dependen dalam model regresi linear berganda.

Pada hasil uji analisis regresi linear berganda, dapat dilihat bahwa variabel relevansi (X1), reliabilitas (X2), dan praktikal (X5) bernilai positif dan pada hasil uji korelasi memperoleh hubungan yang kuat dan positif. Berdasarkan hal tersebut, menurut (Kurniawan, 2008), hubungan yang kuat dan positif berarti bahwa variabel independen memiliki kontribusi yang kuat dalam model analisis regresi linear berganda. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel X1, X2, dan X5 berkontribusi secara kuat terhadap model analisis regresi yang dihasilkan, yang artinya variabel X1, X2, dan X5 memiliki kontribusi yang kuat dalam model analisis regresi linear berganda, itu berarti aspek relevansi, reliabilitas, dan praktikal adalah salah satu faktor penting yang berpengaruh pada variabel hasil penilaian kinerja karyawan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sudiatmoko, 2018) yang menyatakan bahwa aspek relevansi, reliabilitas, dan praktikal berkaitan erat dengan hasil dari penilaian kinerja karyawan karena sistem penilaian kinerja yang mencakup tujuan dari perusahaan, dinilai secara konsisten, dan sistem penilaian mudah dipahami, maka dapat membantu perusahaan dalam menentukan *treatment* yang akan diberikan oleh perusahaan kepada para karyawannya.

Lalu dapat dilihat pada hasil uji analisis regresi linear berganda dari variabel sensitivitas (X3) dan aksesibilitas (X4) bernilai negatif dan pada hasil uji korelasi memperoleh hubungan yang kuat dan cukup kuat serta positif, sehingga dikarenakan memiliki korelasi yang kuat namun berpengaruh secara negatif atau tidak langsung, maka dapat dikatakan bahwa terdapat variabel-variabel tambahan yang mempengaruhi hubungan antara variabel X3 dan X4 dengan variabel hasil penilaian kinerja karyawan (Y), dimana jika terdapat perubahan terhadap variabel-variabel tambahan tersebut pada analisis regresi linear berganda, maka model analisis linear berganda akan menjadi negatif dan perlu diteliti lebih lanjut (Kurniawan, 2008). Selain itu hasil uji regresi linear berganda pada variabel tidak melanggar undang-undang (X6) bernilai negatif dan pada hasil uji korelasi memperoleh hubungan yang lemah dan positif,

sehingga dikarenakan memiliki korelasi yang lemah dan berpengaruh secara negatif atau tidak langsung, maka berdasarkan hal tersebut, menurut (Kurniawan & Yuniarto, 2016), terdapat kemungkinan hubungan yang lebih kompleks antara variabel independen dengan variabel dependen yang digunakan. Maka dapat dikatakan bahwa hubungan antara aspek tidak melanggar undang-undang tersebut dapat memungkinkan adanya hubungan yang lebih kompleks dengan aspek hasil penilaian kinerja karyawan dan belum dapat dijelaskan lebih jauh dengan metode analisis regresi linear yang digunakan. Hasil tersebut berbeda dengan penelitian serupa yang dilakukan oleh (Zhang, et al., 2020), dimana aspek sensitivitas, aksesibilitas, dan sesuai dengan etika hukum memiliki kaitan yang erat pada hasil penilaian kinerja karyawan karena agar hasil penilaian kinerja karyawan maksimal bagi perusahaan, maka sistem penilaian kinerja karyawan harus dapat membedakan kinerja karyawan yang baik maupun buruk, lalu penilaian dinilai dengan pihak yang sesuai, dan penilaian sesuai dengan etika hukum yang berlaku.

## **5.2 Analisis Identifikasi Efektivitas Penilaian Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Semesta.**

Metode Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan data agar mudah dipahami dan menjawab dari tujuan suatu penelitian (Nasution, 2017). Analisis deskriptif pada penelitian ini akan mendeskripsikan data untuk menjelaskan terkait efektivitas sistem penilaian kinerja karyawan dengan mengumpulkan data menggunakan kuesioner berisi 16 pernyataan yang disebar kepada 57 responden yang ditentukan berdasarkan teknik *total sampling*, dimana data dari seluruh populasi akan digunakan (Sugiyono, 2014). Sehingga efektivitas dari sistem penilaian kinerja karyawan pada PT. Sinar Semesta dapat dijelaskan berdasarkan analisis deskriptif yang telah dilakukan. Efektivitas dari sistem penilaian kinerja karyawan dapat dilihat pada nilai *mean* yang telah diolah dengan *software* SPSS dan dikategorikan berdasarkan skala interval yang telah ditentukan pada penelitian ini. Pada metode analisis deskriptif ini hanya menghitung nilai *mean* yang nantinya akan dikategorikan ke dalam skala interval tanpa adanya inferensi hubungan antar variabel.

Pada variabel relevansi (X1) dapat diketahui bahwa pada sub-variabel X1.1 yang berisi pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini berhubungan dengan tujuan organisasi” mendapatkan nilai *mean* sebesar 2,88 dan sub-variabel X1.2 yang berisi pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini berhubungan dengan uraian atau deskripsi pekerjaan karyawan”

mendapatkan nilai *mean* sebesar 2,77. Sehingga dapat dilihat bahwa kedua pernyataan dari variabel relevansi berada pada kategori baik. Hal tersebut didukung dengan hasil analisis regresi linear berganda yang menunjukkan variabel X1 memiliki nilai positif, yang artinya berpengaruh secara langsung dan hasil uji korelasi yang berkontribusi secara kuat dan positif. Hasil tersebut menunjukkan bahwa aspek relevansi memiliki dampak yang signifikan terhadap hasil penilaian kinerja karyawan, dimana itu juga sesuai dengan hasil uji T (uji parsial) yang telah dilakukan. Oleh karena itu, adanya hubungan dengan nilai yang positif dan berkontribusi secara kuat tersebut menunjukkan konsistensi antara apa yang diinginkan oleh perusahaan dengan hasil yang ditemukan (Kurniawan & Yuniarto, 2016). Maka dari itu hasil dari analisis deskriptif pada variabel X1 telah menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja telah mencakup aspek relevansi, yang artinya sistem penilaian kinerja karyawan pada PT. Sinar Semesta saat ini sudah berhubungan dengan tujuan organisasi serta berhubungan dengan uraian atau deskripsi pekerjaan karyawan. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Anggapradja, 2015) yang menyatakan bahwa relevansi diterapkan pada sistem penilaian kinerja karyawan untuk memastikan bahwa sistem penilaian kinerja karyawan telah menggambarkan tugas, tanggung jawab, dan tujuan perusahaan.

Pada variabel reliabilitas (X2) dapat diketahui bahwa pada sub-variabel X2.1 yang berisi pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini dinilai secara konsisten” mendapatkan nilai *mean* sebesar 2,67 dan sub-variabel X2.2 yang berisi pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini dapat dipercaya” mendapatkan nilai *mean* sebesar 2,53. Sehingga dapat dilihat bahwa kedua pernyataan dari variabel reliabilitas berada pada kategori baik. Hal tersebut didukung dengan hasil analisis regresi linear berganda yang menunjukkan variabel X2 memiliki nilai positif, yang artinya berpengaruh secara langsung dan hasil uji korelasi yang berkontribusi secara kuat dan positif. Hasil tersebut menunjukkan bahwa aspek reliabilitas memiliki dampak yang signifikan terhadap hasil penilaian kinerja karyawan, dimana itu juga sesuai dengan hasil uji T (uji parsial) yang telah dilakukan. Oleh karena itu, adanya hubungan dengan nilai yang positif dan berkontribusi secara kuat tersebut menunjukkan konsistensi antara apa yang diinginkan oleh perusahaan dengan hasil yang ditemukan. Maka dari itu hasil dari analisis deskriptif pada variabel X2 telah menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja telah mencakup aspek reliabilitas, yang artinya sistem penilaian kinerja karyawan pada PT. Sinar Semesta saat ini sudah melakukan penilaian secara konsisten dan penilaian yang dilakukan dapat dipercaya. Hal tersebut sejalan dengan penelitian serupa yang dilakukan oleh (Hartono & Setiawardani,

2017), yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang berkontribusi secara kuat antara reliabilitas dengan hasil penilaian kinerja karyawan karena reliabilitas dalam hasil penilaian kinerja karyawan dapat berdampak pada kepercayaan dan kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terhadap sistem penilaian kinerja karyawan, dimana jika sistem penilaian kinerja yang diterapkan dinilai secara konsisten dan dapat dipercaya, sehingga berdasarkan hal tersebut hasil penilaian kinerja karyawan juga akan konsisten dan dapat menunjukkan bahwa karyawan dinilai dengan cara yang sama pada berbagai situasi dan dengan penilaian yang konsisten, karyawan akan cenderung mempercayai hasilnya.

Pada variabel sensitivitas (X3) dapat diketahui bahwa pada sub-variabel X3.1 yang berisi pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini dapat membedakan kinerja karyawan yang sangat baik, baik, sedang, buruk, dan sangat buruk” mendapatkan nilai *mean* sebesar 2,81 dan sub-variabel X3.2 yang berisi pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini dapat membedakan kinerja karyawan yang efektif dan tidak efektif” mendapatkan nilai *mean* sebesar 2,56. Sehingga dapat dilihat bahwa kedua pernyataan dari variabel sensitivitas berada pada kategori baik. Jika hal tersebut dibandingkan dengan hasil analisis regresi linear berganda yang menunjukkan variabel X3 memiliki nilai negatif, yang artinya tidak berpengaruh secara langsung dan hasil uji korelasi yang berkontribusi secara kuat dan positif. Hasil tersebut menunjukkan bahwa aspek sensitivitas memiliki dampak yang signifikan terhadap hasil penilaian kinerja karyawan, dimana itu juga sesuai dengan hasil uji T (uji parsial) yang telah dilakukan. Oleh karena itu, adanya hubungan dengan nilai yang negatif, dimana variabel X3 mempengaruhi variabel Y melalui perantara variabel lain dan berkontribusi secara kuat tersebut menunjukkan konsistensi antara apa yang diinginkan oleh perusahaan dengan hasil yang ditemukan. Maka dari itu hasil dari analisis deskriptif pada variabel X3 telah menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja telah mencakup aspek sensitivitas, yang artinya sistem penilaian kinerja karyawan pada PT. Sinar Semesta saat ini sudah dapat membedakan kinerja karyawan yang sangat baik, baik, sedang, buruk, dan sangat buruk, serta dapat membedakan kinerja karyawan yang efektif dan tidak efektif. Namun dikarenakan hasil analisis regresi linear berganda dari variabel X3 pada penelitian ini bernilai negatif atau tidak berpengaruh secara langsung, artinya variabel X3 mempengaruhi melalui perantara dari variabel lain di luar variabel independen yang digunakan karena adanya batasan dari variabel yang digunakan pada penelitian ini (Kurniawan, 2008). Hal tersebut sejalan dengan penelitian serupa yang dilakukan oleh (Soemolang, 2019) yang menyatakan bahwa

untuk mencapai hasil penilaian kinerja yang baik, sangat penting untuk memastikan terdapat sensitivitas pada proses penilaian kinerja karyawan, dimana sensitivitas dapat menunjukkan adanya perbedaan kinerja hingga menunjukkan mana karyawan yang masuk dalam golongan baik dan tidak baik.

Pada variabel aksesibilitas (X4) dapat diketahui bahwa pada sub-variabel X4.1 yang berisi pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini dapat diterima bagi pihak-pihak yang terlibat dalam proses penilaian (karyawan yang dinilai maupun atasan yang melakukan penilaian)” dan sub-variabel X4.2 yang berisi pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini telah dinilai oleh penilai yang sesuai dengan kemampuan tugas dan tanggung jawab bawahannya” mendapatkan nilai *mean* sebesar 2,93. Berdasarkan hal tersebut dapat dilihat bahwa kedua pernyataan dari variabel aksesibilitas berada pada kategori baik. Jika hal tersebut dibandingkan dengan hasil analisis regresi linear berganda yang menunjukkan variabel X4 memiliki nilai negatif, yang artinya tidak berpengaruh secara langsung dan hasil uji korelasi yang berkontribusi secara cukup kuat dan positif, yang artinya adanya hubungan linier yang relatif kuat antara kedua variabel, namun tidak mencapai tingkat korelasi sempurna ( $\pm 1$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa aspek aksesibilitas memiliki dampak yang signifikan terhadap hasil penilaian kinerja karyawan, dimana itu juga sesuai dengan hasil uji T (uji parsial) yang telah dilakukan. Oleh karena itu, adanya hubungan dengan nilai yang negatif, dimana variabel X4 mempengaruhi variabel Y melalui perantara variabel lain dan berkontribusi secara kuat tersebut menunjukkan konsistensi antara apa yang diinginkan oleh perusahaan dengan hasil yang ditemukan. Maka dari itu hasil dari analisis deskriptif pada variabel X4 telah menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja telah mencakup aspek aksesibilitas, yang artinya sistem penilaian kinerja karyawan pada PT. Sinar Semesta saat ini sudah dapat diterima bagi pihak-pihak yang terlibat dalam proses penilaian, serta telah dinilai oleh penilai yang sesuai dengan kemampuan tugas dan tanggung jawab bawahannya. Namun dikarenakan hasil analisis regresi linear berganda dari variabel X4 pada penelitian ini bernilai negatif atau tidak berpengaruh secara langsung, artinya variabel X4 mempengaruhi melalui perantara dari variabel lain di luar variabel independen yang digunakan karena adanya batasan dari variabel yang digunakan pada penelitian ini. Hal tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh (Defrianti, et al., 2021) yang menyatakan berdasarkan sistem penilaian kinerja karyawan yang diterapkan, apakah sudah mencakup aspek aksesibilitas, dimana sistem penilaian kinerja karyawan dapat diterima bagi pihak-pihak yang terlibat dalam proses

penilaian, serta penilaian telah dinilai oleh penilai yang sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawab bawahannya karena jika sistem penilaian kinerja karyawan menerapkan aksesibilitas yang baik maka dapat membantu karyawan dalam memahami dengan jelas apa yang dinilai.

Pada variabel praktikal (X5) dapat diketahui bahwa pada sub-variabel X5.1 yang berisi pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini sederhana, tidak rumit, dan mudah dipahami oleh pihak-pihak yang terlibat dalam proses penilaian (karyawan yang dinilai maupun atasan yang melakukan penilaian)” mendapatkan nilai *mean* sebesar 2,93, lalu sub-variabel X5.2 yang berisi pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini tidak membutuhkan waktu banyak dalam proses pelaksanaannya” mendapatkan nilai *mean* sebesar 2,72 dan pada sub-variabel X5.3 yang berisi pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini tidak beresiko tinggi, dimana terdapat subjektivitas dan kesalahan pada proses pelaksanaannya yang nantinya dapat memicu konflik antara penilai dan ternilai” mendapatkan nilai *mean* sebesar 2,61. Sehingga dapat dilihat bahwa kedua pernyataan dari variabel praktikal berada pada kategori baik. Hal tersebut didukung dengan hasil analisis regresi linear berganda yang menunjukkan variabel X5 memiliki nilai positif, yang artinya berpengaruh secara langsung dan hasil uji korelasi yang berkontribusi secara kuat dan positif. Hasil tersebut menunjukkan bahwa aspek praktikal memiliki dampak yang signifikan terhadap hasil penilaian kinerja karyawan, dimana itu juga sesuai dengan hasil uji T (uji parsial) yang telah dilakukan. Oleh karena itu, adanya hubungan dengan nilai yang positif dan berkontribusi secara kuat tersebut menunjukkan konsistensi antara apa yang diinginkan oleh perusahaan dengan hasil yang ditemukan. Maka dari itu hasil dari analisis deskriptif pada variabel X5 telah menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja telah mencakup aspek praktikal, yang artinya sistem penilaian kinerja karyawan pada PT. Sinar Semesta saat ini sudah sederhana, tidak rumit, dan mudah dipahami oleh pihak-pihak yang terlibat dalam proses penilaian dan tidak membutuhkan waktu banyak dalam proses pelaksanaannya, serta tidak beresiko tinggi, dimana terdapat subjektivitas dan kesalahan pada proses pelaksanaannya. Hal tersebut sejalan dengan penelitian serupa yang dilakukan oleh (Soemolang, 2019) yang menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja karyawan yang melibatkan praktikal tidak bersifat menuntut dari segi waktu dan kerumitan penilaian, serta penilai selalu terbuka jika penilaian dirasa kurang jelas atau sulit untuk dipahami.

Pada variabel tidak melanggar undang-undang (X6) dapat diketahui bahwa pada sub-variabel X6.1 yang berisi pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini tidak melanggar undang-undang yang ada terkait dengan Ketenagakerjaan” mendapatkan nilai *mean* sebesar 3,14 dan sub-variabel X6.2 yang berisi pernyataan “Sistem penilaian kinerja saat ini dilakukan tanpa adanya diskriminasi dari perusahaan terhadap karyawan” mendapatkan nilai *mean* sebesar 3,05. Berdasarkan hal tersebut dapat dilihat bahwa kedua pernyataan dari variabel tidak melanggar undang-undang berada pada kategori baik. Jika hal tersebut dibandingkan dengan hasil analisis regresi linear berganda yang menunjukkan variabel X6 memiliki nilai negatif, yang artinya tidak berpengaruh secara langsung dan hasil uji korelasi yang berkontribusi secara lemah dan positif, yang artinya hubungan antara kedua variabel adalah lemah secara linear. Namun, terdapat kemungkinan adanya hubungan non-linear yang lebih kompleks dan tidak terdeteksi oleh koefisien korelasi *Pearson*. Oleh karena itu, adanya hubungan dengan nilai yang negatif, dimana variabel X6 mempengaruhi variabel Y melalui perantara variabel lain dan berkontribusi secara lemah tersebut menunjukkan bahwa terdapat kemungkinan variabel X6 memiliki pengaruh lain yang tidak diukur dalam analisis statistik yang digunakan pada penelitian ini, sehingga memungkinkan bagi responden merasa setuju dengan adanya variabel X6 karena responden melihat pengaruh yang positif dari variabel X6 terhadap aspek lain yang tidak dipertimbangkan pada penelitian ini. Menurut (Gunawan, 2019), hal tersebut juga dapat terjadi karena adanya perbedaan persepsi dari responden terhadap pengaruh dari suatu variabel independen terhadap variabel dependen, dimana meskipun memiliki hubungan yang lemah secara statistik, namun persepsi dari responden masih dapat mengarahkan responden untuk setuju dengan adanya variabel independennya. Maka dari itu hasil dari analisis deskriptif pada variabel X6 telah menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja telah mencakup aspek tidak melanggar undang-undang, yang artinya sistem penilaian kinerja karyawan pada PT. Sinar Semesta saat ini tidak melanggar undang-undang yang ada terkait dengan ketenagakerjaan dan dilakukan tanpa adanya diskriminasi dari perusahaan terhadap karyawan. Namun dikarenakan hasil analisis regresi linear berganda dari variabel X6 pada penelitian ini bernilai negatif atau tidak berpengaruh secara langsung, artinya variabel X6 mempengaruhi melalui perantara dari variabel lain di luar variabel independen yang digunakan karena adanya batasan dari variabel yang digunakan pada penelitian ini (Kurniawan & Yuniarto, 2016).

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dianalisis, maka dapat diambil kesimpulan pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil perhitungan pada uji parsial dengan menguji pengaruh pada masing-masing variabel independen (relevansi, reliabilitas, sensitivitas, aksesibilitas, praktikal, dan tidak melanggar undang-undang) terhadap variabel dependen, maka dapat diketahui bahwa seluruh variabel independen secara parsial (Uji T) memiliki pengaruh yang signifikan karena menghasilkan nilai signifikansi  $< 0,05$ . Selain itu berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa antara variabel independen memiliki pengaruh secara simultan (Uji F) terhadap variabel dependen. Hal tersebut dapat diketahui berdasarkan hasil uji F yang didapatkan adalah sebesar  $179,876 > F_{\text{tabel}} (2.400)$ . Sehingga dapat dinyatakan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Artinya secara bersamaan terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.
2. Berdasarkan analisis deskriptif yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa variabel relevansi, reliabilitas, sensitivitas, aksesibilitas, praktikal, dan tidak melanggar undang-undang menghasilkan nilai *mean* atau rata-rata yang berada dalam rentang 2,51 – 3,25 yang artinya berdasarkan skala penelitian yang telah dibuat, seluruh variabel termasuk ke dalam kategori baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja karyawan pada PT. Sinar Semesta saat ini sudah baik atau efektif.

## 6.2 Saran

Saran yang dapat diberikan oleh penulis setelah melakukan pengamatan dan penelitian secara langsung bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya sebagai berikut:

### 1. Bagi Perusahaan

Untuk perusahaan, agar dapat menghindari penilaian kinerja dari unsur subjektivitas, diperlukan pedoman yang jelas dan terukur terhadap capaian kinerja. Selain itu pemberian insentif hendaknya dikaitkan dengan hasil penilaian kinerja sehingga dapat memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja, serta hasil penilaian kinerja dapat dijadikan informasi pengembangan pegawai di masa mendatang (Sulistiani & Faozanudin, 2018). Kemudian perusahaan dapat menetapkan standar penilaian yang jelas dan konsisten untuk semua evaluator karena penilaian kinerja yang baik dilakukan secara formal, konsisten dan manfaat dari hasil penilaian bisa dirasakan baik bagi karyawan maupun perusahaan (Maharani, et al., 2021). Hal ini membantu meminimalkan perbedaan subjektivitas antara evaluator dan memastikan bahwa karyawan dinilai dengan cara yang serupa.

### 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan dapat mengidentifikasi dan menganalisis kembali terkait aspek-aspek lainnya yang dapat mempengaruhi efektivitas sistem penilaian kinerja karyawan pada PT. Sinar Semesta. Selain itu diharapkan menggunakan metode yang dapat menganalisis variabel-variabel atau faktor-faktor lainnya yang lebih dominan berpengaruh dan kompleks, serta dapat mendeskripsikan data dengan lebih rinci. Kemudian untuk peneliti selanjutnya, juga dapat menggunakan data populasi yang lebih besar untuk nantinya dapat mengidentifikasi hal-hal secara lebih luas lagi. Kemudian terkait instrumen penelitian yang digunakan, diharapkan peneliti selanjutnya dapat menggunakan *expert* dari seluruh kepala bagian di perusahaan agar dapat lebih tepat dalam memvalidasi kuesioner apakah sudah mewakili keseluruhan bagian unit yang ada. Lalu peneliti selanjutnya juga diharapkan lebih memperhatikan waktu pengambilan data yang dapat dilakukan di jauh hari untuk menghindari adanya kesalahan pengambilan data atau melengkap data yang masih kurang untuk keperluan penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, Y. H. & Kurniawan, H., 2015. Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Dosen menggunakan Metode Weighted Product (Studi Kasus : Stmik Pontianak). *Seminar Nasional Informatika*, Pp. 177-182.
- Ahmad Adil, 2023. *Metodologi Penelitian Kesehatan*. S.L.:Get Press Indonesia.
- Aishwarya, U. K., 2020. Effectiveness Of Performance Appraisal Systems Of Banks In India. *International Journal Of Advances In Engineering And Management (Ijaem)*, Pp. 491-506.
- Akbar, S., 2018. Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *Jiaganis*, Pp. 1-17.
- Ali, Z., Mahmood, B. & Mehreen, A., 2019. Linking Succession Planning To Employee Performance: The Mediating Roles Of Career Development And Performance Appraisal. *Australian Council For Educational Research*, 28(2), Pp. 112 - 121.
- Amalia, R. N., Dianingati, R. S. & Annisaa, E., 2022. Pengaruh Jumlah Responden Terhadap Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Kuesioner Pengetahuan Dan Perilaku Swamedikasi. *Generics : Journal Of Research In Pharmacy*, Pp. 9 - 15.
- Amida, S. N. & Kristiana, T., 2019. Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Pegawai Dengan Menggunakan Metode Topsis. *Jsai (Journal Scientific And Applied Informatics)*, Pp. 193-201.
- Aminuddin, S. N. A. P., 2021. *Analisis Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja Asn Pada Kantor Lurah Ma'rang Kecamatan Ma'rang Kabupaten Pangkep*, Makassar: Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Anggapradja, I. T., 2015. Rancangan Pengembangan Model Penilaian Kinerja Di Pt Ateja. *Jp Feb Unsoed*, Pp. 1-20.
- Antonov & Rahman, A., 2015. Prakiraan Dan Analisa Kebutuhan Energi Listrik Provinsi Sumatera Barat Hingga Tahun 2024 Dengan Metode Analisis Regresi Linear Berganda. *Jurnal Teknik Elektro*, 4(2), Pp. 34 - 43.
- Arikunto, S., 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Aryani, Y. & Gustian, D., 2020. Sistem Informasi Penjualan Barang Dengan Metode Regresi Linear Berganda Dalam Prediksi Pendapatan Perusahaan. *Jursistekni (Jurnal Sistem Informasi Dan Teknologi Informasi)*, 2(2), Pp. 39 - 51.
- Assidiqi, M. H. & Sumarni, W., 2020. Pemanfaatan Platform Digital Di Masa Pandemi Covid-19. *Seminar Nasional Pascasarjana 2020*, Pp. 298-304.
- Atmaja, H. K., 2018. Perkembangan Motorik Anak Usia 3-5 Tahun Di Raudatulatfal Addinul-Qayyim Desa Gunungsari Kecamatan Gunungsari Kabupaten Lombok Barattahun 2017. *Jurnal Kesehatan Almuslim*, 3(6), Pp. 1 - 6.
- Ayudia, W. M. & S., 2020. Organizational Citizenship Behavior Dalam Memoderasi Pengaruh Work Life Policies, Pemberdayaan, Dan Training & Development Terhadap Kinerja. *Sains: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, Pp. 258-279.
- Aziz, M. A., 2016. Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pada Pegawai Puskesmas Kecamatan Balapulang Kabupaten Tegal. *Multiplier*, 1(1), Pp. 99 - 108.
- Azmat, N., Bakhsh, K. & Hussain, K., 2018. Effectiveness Of Performance Appraisal System For Government Secondary School Teachers In Punjab. *Global Social Sciences Review (Gssr)*, Pp. 590-600.
- Baird, K., Tung, A. & Su, S., 2020. Employee Empowerment, Performance Appraisal Quality And Performance. *Journal Of Management Control*.
- Bariqi, M. D., 2018. Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, Pp. 64-69.
- Briliant, E. H. & Kurniawan, M. H. S., 2019. Perbandingan Regresi Linier Berganda Dan Regresi Buckleyjames Pada Analisis Survival Data Tersensor Kanan. *Proceedings Of The 1st Steem*, Pp. 1-19.
- Brown, M., Kraimer, M. L. & Bratton, V. K., 2018. The Influence Of Employee Performance Appraisal Cynicism On Intent To Quit And Sportsmanship. *Emerald Publishing Limited*, 49(1), Pp. 1 - 18.
- Budiwati, T., Budiyo, A., Setyawati, W. & Indrawati, A., 2010. Analisis Korelasi Pearson Untuk Unsur-Unsur Kimia Air Hujan Di Bandung. *Jurnal Sains Dirgantara*, Pp. 100-112.

- Budiwati, T., Budiyono, A., Setyawati, W. & Indrawati, A., 2010. Analisis Korelasi Pearson Untuk Unsur-Unsur Kimia Air Hujan Di Bandung. *Jurnal Sains Dirgantara*, 7(2), Pp. 100 - 112.
- Cascio, W. F., 2009. *Managing Human Resources*. New York: Mcgraw-Hill Inc..
- Christy, Y., Setiana, S. & Cintia, P., 2017. Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour. *Jurnal Akuntansi Maranatha*, 10(2), Pp. 199 - 211.
- Damara, G. O. L., 2018. Penilaian Kinerja Cerah Jaya Abadi Dengan Metode Balanced Scorecard. *Performa: Jurnal Manajemen Dan Start-Up Bisnis*, Pp. 72-80.
- Dangol, P., 2021. Role Of Performance Appraisal System And Its Impact On Employees Motivation. *Quantitative Economics And Management Studies (Qems)*, 2(1), Pp. 13 - 26.
- Defrianti, C., A. & Haryati, R., 2021. Analisis Efektivitas Penilaian Kinerja Karyawan Pada Pt. Gudang Garam Tbk Padang Sumatera Barat. *Jurnal Matua*, Pp. 259-272.
- Dessler, G., 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 14)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dipang, L., 2013. Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Pt. Hasjrat Abadi Manado. *Jurnal Emba*, Pp. 1080-1088.
- Efendi, Y. & Widodo, A., 2019. Uji Validitas Dan Reliabilitas Instrumen Tes Shooting Sepak Bola Pada Pemain Tim Persiwu Fc Jatiyoso. *Jurnal Kesehatan Olahraga*, Pp. 367 - 372.
- Faza, H. & M., 2023. Analisis Efektifitas Sistem Performance Appraisal Pada Pt Patra Badak Arun Solusi. *Applied Business And Administration Journal*, Pp. 14-26.
- Firmansyah, D. & D., 2022. Teknik Pengambilan Sampel Umum Dalam Metodologi Penelitian: Literature Review. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Holistik (JIPH)*, Pp. 85-114.
- Fitriana, A., 2018. Analisis Pengaruh Kredibilitas Celebrity Endorser Terhadap Minat Beli Konsumen Di Instagram Di Kota Pontianak. *Seminar Nasional Sistem Informasi Dan Teknologi Informasi*, Pp. 853-858.
- Fitriani, D., 2018. Analisis Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jiwasraya Pontianak. *Cogito Smart Journal*, 4(1), Pp. 160 - 170.
- Grote, D., 2002. *The Performance Appraisal Question & Answer Book A Survival Guide For Managers*. Broadway: AMACON.

- Hakim, R. A., Mustika, I. & Yuliyani, W., 2021. Validitas Dan Reliabilitas Angket Motivasi Berprestasi. *Fokus (Kajian Bimbingan & Konseling Dalam Pendidikan)*, Pp. 263 - 268.
- Harahap, S. S., 2020. Teknik Korelasi Dan Kolmogorov Smirnov Dalam Menganalisis Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Peningkatan Kemampuan Menulis Kti Pada Widyaaiswara. *Jurnal Teknovasi*, Pp. 45-52.
- Hartono, A. R. & Setiawardani, M., 2017. 8211pengaruh Evaluasi Kinerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, Pp. 73-85.
- Haryono, J., Sutanto, A. S., Chandra, H. P. & Ratnawidjaja, S., 2021. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap K3 Di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Dimensi Pratama Teknik Sipil*, Pp. 41-48.
- Hasan, I., 2001. *Pokok-Pokok Materi Statistik 1 (Statistik Deskriptif)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P., 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Homauni, A., Mosadeghrad, A. M. & Jaafaripooyan, E., 2021. The Effectiveness Of Employee Performance Appraisal System In Health Sector: Evidence From Iranian Organizations. *Asia Pacific Journal Of Health Management*, Pp. 36-44.
- Indrawati, F., 2020. Sumber Daya Manusia Yang Kompetitif Di Era Kenormalan Baru. *Prosiding Seminar Nasional Dan Diskusi Panel Pendidikan Matematika Universitas Indraprasta Pgri*, Pp. 145-150.
- Irwanto, T., Susena, K. C. & Tusadiyah, N., 2020. Analisis Kinerja Pegawai Pada Pt. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967 Cabang Bengkulu. *Jurnal Ilmiah Akuntansi, Manajemen & Ekonomi Islam (Jam-Ekis)*, Pp. 45 - 55.
- Kartawiria, R., 2017. Analisis Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja Pt. X Universitas Telkom. *E-Proceeding Of Management*, 4(3), Pp. 2229 - 2235.
- Kihama, J. W. & Wainaina, D. L., 2019. Performance Appraisal Feedback And Employee Productivity In Water And Sewarage Companies In Kiambu County, Kenya. *International Academic Journal Of Human Resource And Business Administration*, 3(5), Pp. 376 - 393.
- Kurniasari, N. D., 2015. Sex Role, Bias Gender Dan Pekerjaan. *Jurnal Pamator*, 8(1), Pp. 47 - 54.

- Kurniawan, D., 2008. *Regresi Linier (Linear Regression)*. Vienna: R Foundation For Statistical Computing,.
- Kurniawan, R. & Yuniarto, B., 2016. *Analisis Regresi*. Jakarta: Kencana.
- Lestantyo, E. & Indriyani, R., 2014. Analisis Sistem Penilaian Kinerja Pada Pt. Surya Plastindo. *Agora*, Pp. 1-7.
- Maharani, G., Ali, S. & Rialmi, Z., 2021. Pengaruh Pelatihan Kerjadan Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Direktorat Umum Dan Sdm Bpjs Ketenagakerjaan Pusat. *Jmk (Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan)*, Pp. 59 - 72.
- Maharani, I. F., Satyahadewi, N. & Kusnandar, D., 2014. Metode Ordinary Least Squares Dan Least Trimmed Squares Dalam Mengestimasi Parameter Regresi Ketika Terdapat Outlier. *Buletin Ilmiah Matematika Statistika Dan Terapannya (Bimaster)*, 03(3), Pp. 163 - 168.
- Marcus, G. L., Wattimanela, H. J. & Lesnussa, Y. A., 2012. Analisis Regresi Komponen Utama Untuk Mengatasi Masalah Multikolinieritas Dalam analisis Regresi Linier Berganda (Studi Kasus: Curah Hujan Di Kota Ambon Tahun 2010). *Jurnal Berekeng*, 6(1), Pp. 31 - 40.
- Mardiatmoko, G., 2020. Pentingnya Ujiasumsiklasik Pada analisis Regresi Linier berganda (Studi Kasus Penyusunan Persamaan Allometrik Kenari Muda [*Canarium Indicum*]). *Barekeng: Jurnal Ilmu Matematika Dan Terapan*, Pp. 333-342.
- Miftahul, N., 2020. Variabel Dan Skala Pengukuran Statistik. Pp. 1-8.
- Mok, M. K.-M. & Leong, Y. Y., 2021. Factors Affecting The Effectiveness Of Employees' Performance Appraisal In Private Hospitals In Malaysia. *International Journal Of Business And Society*, Pp. 257-275.
- Mujiastuti, R., Komariyah, N. & Hasbi, M., 2019. Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Simple Additive Weighting (Saw). *Jurnal Sistem Informasi, Teknologi Informasi Dan Komputer*, 9(2), Pp. 133 - 141.
- Mujiastuti, R., Komariyah, N. & Hasbi, M., 2019. Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Simple Additive Weighting (Saw). *Jurnal Sistem Informasi, Teknologi Informasi Dan Komputer*, Pp. 133 - 141.
- Muriawan, R. S., 2019. Pencapaian Kepuasan Kerja Melalui Penilaian Kinerja Karyawan Dan Efikasi Diri Pada Koperasi. *Jurnal Ilmu Keuangan Dan Perbankan (Jika)*, 8(2), Pp. 85-90.

- Muslimat, A. & Wahid, H. A., 2021. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pos Indonesia Kantor Cipondoh. *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia (Jenius)*, 4(2), Pp. 120 - 128.
- Nasution, L. M., 2017. Statistik Deskriptif. *Jurnal Hikmah*, 14(1), Pp. 49 - 55.
- Noe, R. A., 2007. *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage. 6th Ed.*. Usa: Mcgraw-Hill.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhant, B. & Wright, P. M., 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing (Edisi 6)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nugraha, A. & Tjahjawati, S. S., 2017. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, Pp. 24-32.
- Nurhasan, 2016. Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Loyalitas Kerja Pendamping Pkh Di Uppkh Kabupaten Kediri. *Jurnal Revitalisasi Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(3), Pp. 87-95.
- Piri, A. S., Dotulong, L. O. H. & Pandowo, M. H. C., 2022. Analisis Penilaian Kinerja Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Manado Dive Club. *Jurnal Emba*, 10(2), Pp. 389 - 398.
- Pradnyani, N. W. A., Srinadi, I. G. A. M. & Widana, I. N., 2022. Memodelkan Penyaluran Kredit Dengan Regresi Linier Berganda. *E-Jurnal Matematika*, Pp. 12-15.
- Premalatha, D. K. & Rakshana, B., 2019. A Study On Effectiveness Of Performance Appraisal System Of Employees In Sugar Manufacturing Industries In Erode. *Asian Journal Of Applied Science And Technology (Ajast)*, Pp. 265-273.
- Pusparani, M., 2021. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan (Jimt)*, 2(4), Pp. 534 - 543.
- Rahayu, E. P., 2021. Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 10(3).
- Rani, I. H. & Mayasari, M., 2015. Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, Pp. 164-170.
- Rasyid, M. F. A., 2022. Efektivitas Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Melalui Aplikasi E-Tpp Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sijunjung Provinsi Sumatera Barat. *Diploma Thesis*.

- Razak, N. Z., 2021. *Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Pada Pt. Pln (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Makassar Selatan Unit Layanan Pelanggan Takalar*, Makassar: Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Rizki, M., Devrika, D., Lubis, F. S. & Umam, I. H., 2019. Aplikasi Data Mining Dalam Penentuan Layout Swalayan Dengan Menggunakan Metode Mba. *Jurnal Teknik Industri*, Pp. 130-138.
- Safitri, W. R., 2016. Analisis Korelasi Pearson Dalam Menentukan Hubungan Antara Kejadian Demam Berdarah Dengue Dengan Kepadatan Penduduk Di Kota Surabaya Pada Tahun 2012 -2014. *Jurnal Ilmiah Keperawatan (Scientific Journal Of Nursing)*, Pp. 21-29.
- Salqaura, S. S., 2020. Analisis Korelasi Sektor Pertanian Dengan Kemiskinan Di Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Agristan*, Pp. 21-29.
- Samad, S., Sendow, G. M. & Uhing, Y., 2022. Pengaruh Keselamatan, Kesehatan, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Salaim Ivomas Pratama Tbk (Bimoli) Bitung Pada Era New Normal. *Jurnal Emba : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, Pp. 745-753.
- S., Andriyani, Y. & Wahyuni, K., 2021. Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Topsis. *Jurtekxi (Jurnal Teknologi Dan Sistem Informasi)*, Pp. 333-340.
- Sarwono, J., 2013. *Statistik Multivariate Aplikasi Untuk Riset Skripsi*. Yogyakarta: Andi.
- Septiana, V. A., 2015. Pengaruh Faktor Masa Kerja, Kompensasi Dan Pendidikan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Tengah Dengan Produktivitas Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Journal Of Management*, 1(1), Pp. 1 - 17.
- Serdamayanti, 2017. *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Relika Aditama.
- Setiobudi, E., 2017. Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Studi Pada Pt. Tridharma Kencana. *Journal Of Applied Business And Economics*, Pp. 170-182.
- Sillup, G. P. & Klimberg, R., 2010. Assessing The Ethics Of Implementing Performance Appraisal Systems. *Journal Of Management Development*, 29(1), Pp. 38 - 55.

- Sinaga, S., 2020. 159pengaruh Motivasi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Trikarya Cemerlang Medan. *Jurnal Ilmiah Metadata*, 2(2), Pp. 159-170.
- Soemolang, J. A., 2019. Analisis Penilaian Kinerja Karyawan Unit Penjualan. *Agora*, 7(2), Pp. 1-6.
- Sudiatmoko, 2018. Study Of Performance Assessment Effectiveness On Human Resources Government Public Department In Jakarta. *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management And Bussines*, 1(3), Pp. 341 - 350.
- Sugiyono, 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2018. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiani, L. S. & Faozanudin, M., 2018. Analisis Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Pada Pemerintahan Lokal. *Pengembangan Sumber Daya Perdesaan Dan Kearifan Lokal Berkelanjutan Viii*, Pp. 311-320.
- Suryanto, D., 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Wali Nagari Koto Tinggi Kecamatan Baso Kabupaten Agam. *Jurnal Sosial Dan Ilmu Ekonomi*, Pp. 102 - 114.
- Susan, E., 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), Pp. 952-962.
- Susanti, Et Al., 2023. Analisis Fungsi Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (Ppks) Sebagai Supervisor Pendidikan. *Equityineducationjournal (Eej)*, Pp. 59-64.
- Suwaryo, P. A. W. & Yuwono, P., 2017. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Tingkat Pengetahuan Masyarakat Dalam Mitigasi Bencana Alam Tanah Longsor. *The 6thuniversity Research Colloquium*, Pp. 305 - 314.
- Suwatno, D. H. & Priansa, D. J., 2011. *Manajemen Sdm Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tala, O. & Karamory, H., 2017. Analisis Profitabilitas Dan Leverage Terhadapmanajemen Labapada Perusahaan Manufakturdi Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Accountability*, 6(1), Pp. 57 - 64.

- Tene, J. H., Sondakh, J. J. & Warongan, J. D., 2017. Pengaruh Pemahaman Wajib Pajak, Kesadaran Pajak, Sanksi Perpajakan Dan Pelayanan Fiskus Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak. *Jurnal Emba*, Pp. 443 - 453.
- Umar, H., 2002. *Riset Pemasaran Dan Perilaku Konsumen: Catatan Kedua*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Upasuji, N. K. E. & Satrya, I. G. B. H., 2020. Pengaruh Pengalaman Kerja, Pelatihan, Dan Penilaian Kinerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 9(12), Pp. 3641-3660.
- Utama, T. Et Al., 2019. Penilaian Kinerja Karyawan Pada Pt. Dinamika Lubsindo Utama Medan. *Seminar Nasional Teknologi Komputer & Sains (Sainteks)*, Pp. 96-98.
- Walpole, R. E., Myers, R. H. & Sembiring, R. K., 1995. *Ilmu Peluang Dan Statistika Untuk Insinyur Dan Ilmuwan*. Bandung: ITB.
- Wardani, R. K., Mukzam, M. D. & Mayowan, Y., 2016. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, Pp. 58-65.
- Werther, W. B. & Davis, K., 2008. *Human Resource And Personnel Management (5th Ed)*. Boston: Mcgraw-Hill.
- Wibisono, A., Rofik, M. & Purwanto, E., 2019. Penerapan Analisis Regresi Linier Berganda Dalam Penyelesaianskripsi Mahasiswa. *Jurnal Abdinus : Jurnal Pengabdian Nusantara*, Pp. 30-35.
- Wirawan, 2015. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi Dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wisudaningsi, B. A., Arofah, I. & Belang, K. A., 2019. Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Kualitas Produk Terhadap Kepuasan Konsumen Dengan Menggunakan Metode Analisis Regresi Linear Berganda. *Statmat (Jurnal Statistika Dan Matematika)*, 1(1), Pp. 103 - 116.
- Zhang, L., Zhao, Z., Yang, M. & Li, S., 2020. A Multi-Criteria Decision Method For Performance Evaluation Of Public Charging Service Quality. *Energy*, Volume 195, Pp. 1 - 13.

## LAMPIRAN

### A. Kuesioner Penelitian

#### **KUESIONER EFEKTIVITAS SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus: PT. Sinar Semesta)**

Perkenalkan saya Arina Rahmah mahasiswa Program Studi Teknik Industri angkatan 2019 Universitas Islam Indonesia. Dalam rangka menyelesaikan Tugas Akhir (TA) saya mohon ketersediaan Bapak/Ibu meluangkan waktunya untuk mengisi daftar pertanyaan mengenai hubungan efektivitas sistem penilaian kinerja karyawan dengan hasil penilaian kinerja karyawan pada PT. Sinar Semesta. Seluruh data dan informasi responden akan dijamin kerahasiannya.

#### **Data Responden**

Nama (Inisial) :

Bagian :

#### **Petunjuk Pengisian Kuesioner**

Terdapat beberapa pernyataan pada kuesioner ini. Silahkan Bapak/Ibu memberikan tanda *checklist* (√) pada kotak jawaban yang Bapak/Ibu pilih. Pilihlah jawaban sesuai dengan apa yang dirasakan terhadap sistem penilaian kinerja karyawan pada PT. Sinar Semesta dari skala 1-4 di bawah ini:

#### **Keterangan:**

<b>Kriteria Jawaban</b>	<b>Skor Penilaian</b>
Sangat Setuju (SS)	4
Setuju (S)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

### Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja Karyawan

No	Instrumen	1	2	3	4
<b>Relevansi</b>					
1.	Sistem penilaian kinerja saat ini berhubungan dengan tujuan organisasi				
2.	Sistem penilaian kinerja saat ini berhubungan dengan uraian atau deskripsi pekerjaan karyawan				
<b>Reliabilitas</b>					
1.	Sistem penilaian kinerja saat ini dinilai secara konsisten				
2.	Sistem penilaian kinerja saat ini dapat dipercaya				
<b>Sensitivitas</b>					
1.	Sistem penilaian kinerja saat ini dapat membedakan kinerja karyawan yang sangat baik, baik, sedang, buruk, dan sangat buruk				
2.	Sistem penilaian kinerja saat ini dapat membedakan kinerja karyawan yang efektif dan tidak efektif				
<b>Aksesibilitas</b>					
1.	Sistem penilaian kinerja saat ini dapat diterima bagi pihak-pihak yang terlibat dalam proses penilaian (karyawan yang dinilai maupun atasan yang melakukan penilaian)				
2.	Sistem penilaian kinerja saat ini telah dinilai oleh penilai yang sesuai dengan kemampuan tugas dan tanggung jawab bawahannya				
<b>Praktikal</b>					
1.	Sistem penilaian kinerja saat ini sederhana, tidak rumit, dan mudah dipahami oleh pihak-pihak yang terlibat dalam proses penilaian (karyawan yang dinilai maupun atasan yang melakukan penilaian)				
2.	Sistem penilaian kinerja saat ini tidak membutuhkan waktu banyak dalam proses pelaksanaannya				
3.	Sistem penilaian kinerja saat ini tidak beresiko tinggi, dimana terdapat subjektivitas dan kesalahan pada proses pelaksanaannya yang nantinya dapat memicu konflik antara penilai dan ternilai				
<b>Tidak Melanggar Undang-undang</b>					
1.	Sistem penilaian kinerja saat ini tidak melanggar undang-undang yang ada terkait dengan Ketenagakerjaan				
2.	Sistem penilaian kinerja saat ini dilakukan tanpa adanya diskriminasi dari perusahaan terhadap karyawan				

**Hasil Penilaian Kinerja Karyawan**

No	Pernyataan	1	2	3	4
1.	Hasil penilaian kinerja saat ini membantu perusahaan dalam mencapai tujuan bisnis				
2.	Hasil penilaian kinerja saat ini memperoleh informasi yang berguna dalam mengambil keputusan terkait gaji, penghargaan, dan hukuman				
3.	Hasil penilaian kinerja saat ini dapat dijadikan dasar untuk menentukan jenis-jenis pengembangan yang dibutuhkan oleh karyawan				