



**PENGARUH PENILAIAN KERJA, KOMPETENSI  
DAN PERAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PT. PRIMAKEMAS CEMERLANG**



UNIVERSITAS  
**MERCU BUANA**  
OLEH :  
ZAKAT SUKMA  
NIM : 55108120083

**UNIVERSITAS MERCU BUANA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
2011**



**PENGARUH PENILAIAN KERJA, KOMPETENSI,  
DAN PERAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PT. PRIMAKEMAS CEMERLANG**

**KARYA AKHIR**

**DIAJUKAN SEBAGAI SALAH SATU SYARAT UNTUK  
MENYELESAIKAN PROGRAM PASCASARJANA PROGRAM  
MAGISTER MANAJEMEN**

**UNIVERSITAS  
MERCU BUANA**  
OLEH

**ZAKAT SUKMA  
NIM : 55108120083**

**UNIVERSITAS MERCU BUANA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
2011**

## ABSTRACT

*This study aims to analyze the effect of performance appraisal, competence, and the role of employee on the performance of employees on PT. Primakemas Cemerlang, besides it's also to know the variables that have most dominant influence on the performance of employees. The research cab be input management on PT. Primakemas Cemerlang in evaluating the performance of employees, to futher increase the performance of employees in the future.*

*The research method in use is researc methods. Is the method used to obtain information on the state apparent in the company, by doing research directly in the field by distributing questionnaires to employee at PT. Primakemas Cemerlang in non random.*

*The most dominant variable in determining the results of employee performance is the variable role of employees, because the role of employees is very important in carrying out the work of the company. Thus the role of employees have an influence a very significant effect on performance compared to variable performance assessment and competence.*

*Keywords : Assessment of work, competence, the role of employee, employee performance*



## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penilaian kerja, kompetensi, dan peran karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Primakemas Cemerlang, disamping itu juga untuk mengetahui variable yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dapat menjadi masukan pihak manajemen PT. Primakemas Cemerlang dalam mengevaluasi kinerja karyawan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan di masa mendatang.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode Riset. Adalah metode yang digunakan untuk memperoleh informasi tentang keadaan nyata diperusahaan, dengan melakukan penelitian langsung dilapangan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan PT. Primakemas Cemerlang secara non acak.

Variable yang paling dominan dalam hasil kinerja karyawan adalah variable peran karyawan, karena peran karyawan sangatlah penting dalam melaksanakan pekerjaan (tugas) dari perusahaan, dengan demikian peran karyawan mempunyai pengaruh lebih besar terhadap kinerja dibandingkan variable penilaian kerja dan kompetensi.

Kata kunci : penilaian kerja, kompetensi, peran karyawan, kinerja karyawan



## PENGESAHAN

Judul : **Pengaruh Penilaian Kerja, Kompetensi, dan Peran Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Primakemas Cemerlang.**

Bentuk Karya Akhir : Riset Bisnis

Nama : Zakat Sukma

N I M : 55108120083

Program : Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen

Tanggal : Agustus 2011

Mengesahkan :

**Ketua Program Studi  
Magister Manajemen**

**Direktur Program Pascasarjana**

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

**Prof. Dr. Ir. Ngadino Surip, MS.**

**Prof. Dr. Didik J. Rachbini**

**Pembimbing Utama**

**Dr. Harries Madiistriyatno, SE, ME**

## PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam karya akhir ini :

Judul : **Pengaruh Penilaian Kerja, Kompetensi, dan Peran Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Primakemas Cemerlang.**

Bentuk karya akhir : Riset Bisnis

Nama : Zakat Sukma

N I M : 55108120083

Program : Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen

Tanggal : Agustus 2011

Merupakan hasil studi pustaka, penelitian lapangan, dan karya saya sendiri dengan bimbingan Komisi Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat keputusan Direktur Program Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.

Karya ilmiah ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 1 Agustus 2011

**Zakat Sukma**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat ALLAH S.W.T atas rahmat, petunjuk dan karunia-Nya, karena dilimpahkan kemudahan dan kemampuan untuk menyelesaikan karya akhir (tesis) Magister ini, guna menyelesaikan pendidikan S2 saya di Jurusan Magister Manajemen di Universitas Mercu Buana Jakarta.

Dengan segala kemampuan dan keterbatasan dalam proses pembuatan tulisan ini, saya mengucapkan terima kasih dan penghargaan saya atas bimbingan, bantuan, arahan, doa serta dorongan dan waktu yang diluangkan oleh :

1. Bapak Dr. Harries Madiistriyatno, SE, ME. Selaku Dosen Pembimbing utama yang telah memberikan bimbingan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Didik J. Rachbini, selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Mercu Buana Jakarta
3. Bapak Prof, Dr. Ir. Ngadino Surip, MS, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana Jakarta.
4. Kedua orang tua saya (Unang Supriatna dan Sa'anah) yang telah melahirkan dan mengukir jiwa raga saya dengan rasa hormat saya mengucapkan terima kasih banyak atas dukungan moril maupun materil, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
5. Kepada istri saya yang tercinta Ismi Oktavia, yang telah mendoakan, membantu, dan mensupport waktu dan tenaganya serta mendukung baik moril dan materil, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. (Thank you so much).

6. Kepada mertua (orang tua istri) Bapak Hafidz Mahmud dan Ibu Nurhayati, yang telah membantu dan mendoakan dalam menyelesaikan karya akhir ini tepat pada waktunya.
7. Kepada Kakak ipar saya Megawati dan arif, yang telah membantu dan mendukung baik moril maupun materil, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
8. Kepada PT. Primakemas Cemerlang yang telah membantu dalam memberikan data pendukung dalam tesis ini dan seluruh karyawan yang telah mendukung dalam penyelesaian tesis ini.
9. Segenap staff sekretariat Magister Manajemen Universitas Mercu Buana, yang selalu membantu saya dalam menjalani proses akademis di MM UMB.
10. Seluruh sahabat-sahabat terbaik-ku angkatan XIII Program Magister Manajemen Universitas Mercu Buana Meruya, yang telah memberikan dorongan dan bantuan moril untuk penyelesaian tesis ini.
11. Kepada temanku Jamal, yang telah membantu dalam menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan dan pembahasan tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu demi kesempurnaan tesis ini, saran dan kritik dari kalangan akademis maupun praktisi akan penulis dengan senang hati.

Akhir kata penulis mengharapkan semoga tesis ini dapat membawa manfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Jakarta, 1 Agustus 2011  
Penulis,

**Zakat Sukma**



## DAFTAR ISI

<b>JUDUL</b>	
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Dan Rumusan Masalah.....	9
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian.....	10
1.4. Manfaat dan Kegunaan penelitian.....	11
<b>BAB II Deskripsi Perusahaan</b> .....	<b>12</b>
2.1. Sejarah Perusahaan.....	12
2.2. Lingkup Bidang Usaha.....	14
2.2.1 Klasifikasi Food Divisi Packaging.....	14
2.2.2. Klasifikasi Divisi ATK.....	15
2.2.3. Klasifikasi Divisi Consumer Goods.....	15
2.3. Sumber Daya .....	16

2.3.1	Visi dan Misi Perusahaan.....	17
2.4.	Tantangan Bisnis.....	19
2.5.	Proses Bisnis.....	21
<b>BAB III</b>	<b>KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>24</b>
3.1.	Manajemen Sumber Daya Manusia.....	24
3.1.1.	Pengertian Manajemen SDM.....	24
3.1.2.	Fungsi dan Aktivitas SDM.....	25
3.2.	Penilaian Kerja.....	27
3.2.1.	Pengertian Penilaian Kerja.....	27
3.2.2.	Manfaat dan Kegunaan Penilaian Kerja.....	30
3.3.	Kompetensi.....	35
3.3.1.	Model Kompetensi.....	38
3.3.2.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi.....	40
3.4.	Peran karyawan.....	40
3.4.1.	Pengertian Peran.....	40
3.4.2.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Peran.....	41
3.5.	Kinerja.....	42
3.5.1.	Pengertian Kinerja.....	42
3.5.2.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	44
3.5.3.	Aspek Pengukuran Kinerja.....	47
3.6.	Hasil Penelitian Terdahulu.....	48
3.7.	Rerangka Pemikiran.....	49
3.8.	Hipotesis.....	53

<b>BAB IV</b>	<b>METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>54</b>
4.1.	Objek Penelitian.....	54
4.2.	Metode Penelitian.....	54
4.2.1.	Model penelitian.....	55
4.2.2.	Operasional Variabel.....	56
4.2.3.	Teknik Pengumpulan Data.....	57
4.2.4.	Populasi Dan Sampel.....	62
4.3.	Metode Analisis.....	65
4.3.1.	Uji Validitas dan Reabilitas.....	65
4.3.2.	Analisis Data.....	66
4.3.2.1.	Analisis Deskriptif.....	67
4.3.2.2.	Analisis Kuantitatif.....	67
<b>BAB V</b>	<b>HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN.....</b>	<b>68</b>
5.1.	Hasil.....	68
5.1.1.	Hasil Responden.....	68
5.1.2.	Hasil Analisis.....	70
5.1.2.1.	Uji Validitas.....	70
5.1.2.2.	Uji Reabilitas.....	72
5.1.3.	Deskripsi Jawaban Responden.....	72
5.1.4.	Hasil Analisis Statistik Deskriptif.....	78
5.1.4.1.	Data Olah Responden Penilaian Kerja.....	79
5.1.4.2.	Data Olah Responden Kompetensi.....	81
5.1.4.3.	Data Olah Responden Peran Karyawan.....	83

5.1.4.4. Data Olah Responden Kinerja.....	86
5.1.5. Hasil Analisa Kuantitatif.....	89
5.1.5.1. Model summary.....	90
5.1.5.2. ANOVA.....	91
5.1.5.3. Coefficients Regresi.....	92
5.1.6. Analisis Matriks Korelasi.....	97
5.2. Analisis.....	101
5.2.1. Pengaruh Penilaian Kerja Terhadap Kinerja.....	101
5.2.2. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja.....	102
5.2.3. Pengaruh Peran Karyawan Terhadap Kinerja.....	102
5.2.4. Pengaruh Penilaian Kinerja, Kompetensi, Peran Karyawan Secara Bersama-sama Terhadap Kinerja.	103
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....</b>	<b>104</b>
6.1. Kesimpulan.....	104
6.2. Rekomendasi.....	105
6.2.1 Rekomendasi Lebih Lanjut.....	106
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>107</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>110</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....</b>	<b>140</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel		
2.1	Tingkat Pendidikan Karyawan PT. PKC	16
4.1	Operasional Variabel Penilaian Kerja	59
4.2	Operasional Variabel Kompetensi	60
4.3	Operasional Variabel Peran Karyawan	60
4.4	Operasional Variabel Kinerja Karyawan	61
4.5	Interprestasi Nilai Alpha Cronbach	62
5.1.1	Karakteristik Responden	68
5.1.2.1	Uji Validitas	70
5.1.2.2	Uji Reabilitas	72
5.1.3.1	Deskripsi Jawaban Penilaian Kerja	73
5.1.3.2	Deskripsi Jawaban Kompetensi	74
5.1.3.3	Deskripsi Jawaban Peran Karyawan	75
5.1.3.4	Deskripsi Jawaban Kinerja Karyawan	77
5.1.4.1	Data Olahan Responden Penilaian Kerja	79
5.1.4.2	Data Olahan Responden Kompetensi	81
5.1.4.3	Data Olahan Responden Peran Karyawan	83
5.1.4.4	Data Olahan Responden Kinerja	86
5.1.5.1	Output Model Summary	90
5.1.5.2	ANOVA	91
5.1.5.3	Out Put Coefficient Regresi X1 terhadap Y	92

5.1.5.4	Out Put Coefficient Regresi X2 terhadap Y	93
5.1.5.5	Out Put Coefficient Regresi X3 terhadap Y	94
5.1.5.6	Out Put Coefficient Regresi X1,X2,X3 terhadap Y	95
5.1.6.1	Matriks Korelasi Dimensi Penilaian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	97
5.1.6.2	Matriks Korelasi Dimensi Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan	98
5.1.6.3	Matriks Korelasi Dimensi Peran Terhadap Kinerja Karyawan	99
5.1.6.4	Analisis Matriks Korelasi	100



## DAFTAR GAMBAR

Gambar

2.1	Struktur Organisasi Perusahaan	19
2.2	Proses Bisnis Produk Jadi	22
2.3	Proses Bisnis Produk Non Jadi	22
2.4	Proses Produksi	23
3.1	Model Penelitian	50



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## DAFTAR LAMPIRAN

### Lampiran

1	Kuesioner	110
2	Rekap Kuesioner	115
3	Hasil Analisis Regresi	118
4	Hasil Analisis Frequencies	119
5	Reliability	131
6	Uji t dan f	137
7	Riwayat Hidup	140

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA