



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP  
PENENTUAN KOMPENSASI DI DEPARTEMEN PENJUALAN  
DAN PEMASARAN – PT. XYZ**

**TESIS**

**GERALDINE INEZ  
0706186852**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA**

**JAKARTA  
JUNI 2009**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP  
PENENTUAN KOMPENSASI DI DEPARTEMEN PENJUALAN  
DAN PEMASARAN – PT. XYZ**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Sains (M.Si.)**

**GERALDINE INEZ  
0706186852**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA  
Kekhususan: Administrasi dan Pengembangan  
Sumber Daya Manusia**

**JAKARTA  
JUNI 2009**

**HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS**

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.**

**Nama : Geraldine Inez**

**NPM : 0706186852**

**Tanda Tangan :**

**Tanggal : 3 Juli 2009**

**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN PENGEMBANGAN SUMBER  
DAYA MANUSIA**

**TANDA PESETUJUAN PEMBIMBING TESIS**

Nama : Geraldine Inez  
NPM : 0706186852  
Judul : Pengaruh penilaian kinerja terhadap penentuan kompensasi di  
Departemen Penjualan dan Pemasaran – PT. XYZ

Pembimbing Tesis:

(Prof. Dr. Azhar Kasim,MPA)

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis ini diajukan oleh :  
Nama : Geraldine Inez  
NPM : 0706186852  
Program Studi : Ilmu Administrasi dan Pengembangan Sumber  
Daya Manusia  
Judul Tesis : Pengaruh penilaian kinerja terhadap penentuan  
kompensasi di Departemen Penjualan dan  
Pemasaran – PT. XYZ.

**Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) pada Program Pascasarjana, Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.**

### DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : **Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein** ( )  
Pembimbing : **Prof. Dr. Azhar Kasim,MPA** ( )  
Penguji Ahli : **Drs. Pantius D. Soeling,M.Si** ( )  
Sekretaris Sidang : **Drs. Heri Faturahman,M.Si** ( )

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 3 Juli 2009

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmat-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains Program Studi Ilmu Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- 1) Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmo, Dekan FISIP Universitas Indonesia;
- 2) Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein, Ketua Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi, FISIP Universitas Indonesia
- 3) Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA., selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
- 4) Pihak-pihak PT. XYZ yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
- 5) Orang tua dan keluarga besar saya yang telah memberikan bantuan serta dukungan materiil dan moral; dan
- 6) Para sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan tesis.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 3 Juli 2009

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Geraldine Inez

NPM : 0706186852

Program Studi : Ilmu Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Departemen : Ilmu Administrasi

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Jenis karya : Tesis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**Pengaruh penilaian kinerja terhadap penentuan kompensasi di Departemen Penjualan dan Pemasaran – PT. XYZ**

berserta perangkat yang ada. Dengan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 3 Juli 2009

Yang menyatakan

(Geraldine Inez)

## DAFTAR ISI

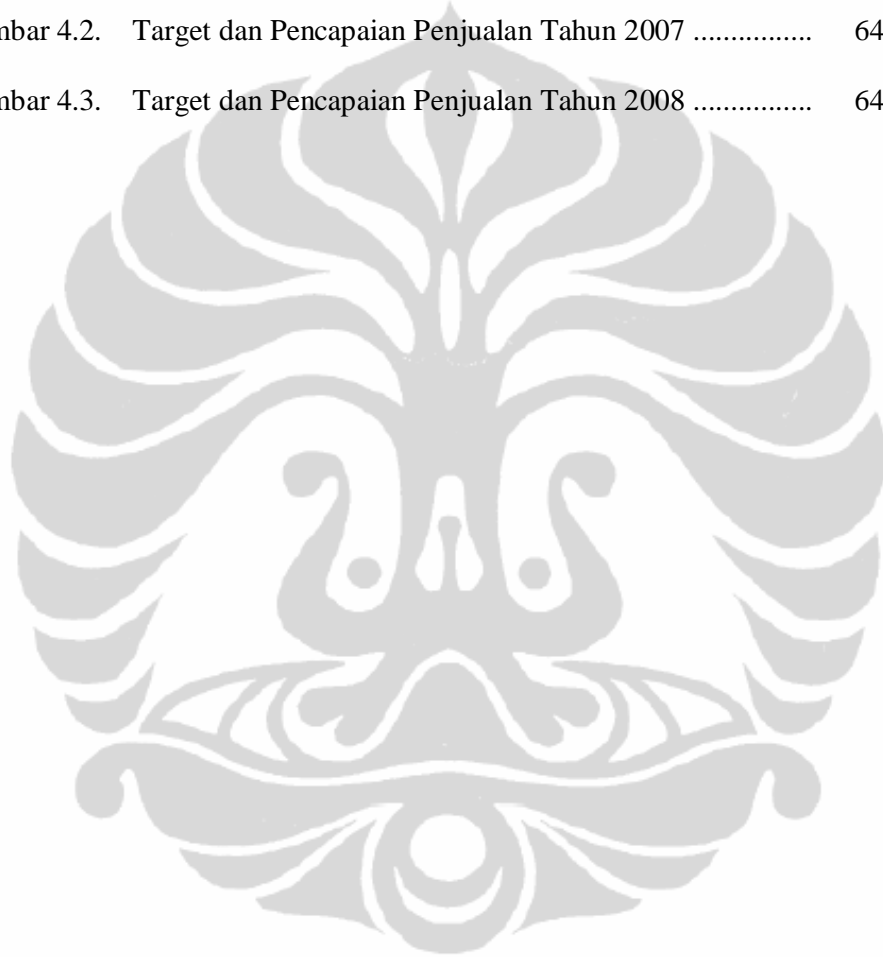
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS .....	iv
KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH .....	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS .....	vi
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
<b>1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	8
1.3. Tujuan dan Signifikansi Penelitian .....	9
1.4. Sistematika Penulisan .....	10
<b>2. TINJAUAN LITERATUR .....</b>	<b>12</b>
2.1. Sistem Penilaian Kinerja .....	12
2.1.1. Manajemen Kinerja dan Penilaian Kinerja .....	12
2.1.2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja .....	15
2.1.3. Sumber-Sumber Penilaian Kinerja .....	18
2.1.4. Masalah Dalam Sistem Penilaian Kinerja .....	20
2.1.5. Metode Penilaian Kinerja .....	21
2.1.6. Kriteria Penilaian Kinerja .....	28
2.1.7. Sistem Penilaian Kinerja Untuk Penjualan dan Pemasaran .....	30
2.2. Hubungan Antara Penilaian Kinerja dan Sistem Kompensasi ....	35
2.2.1. Sistem Kompensasi .....	38
2.2.2. Bentuk-Bentuk Kompensasi .....	39
2.2.3. Metode-Metode Kompensasi .....	42
2.2.4. Kompensasi Untuk Kelompok Khusus .....	43
2.2.5. Sistem Kompensasi (Insentif) Untuk Karyawan Penjualan dan Pemasaran .....	45
2.3. Penelitian Terdahulu .....	50
2.4. Model Analisis .....	50
2.5. Hipotesis .....	51
2.6. Operasionalisasi Konsep .....	52
<b>3. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>53</b>
3.1. Pendekatan Penelitian .....	53
3.2. Jenis/Tipe Penelitian .....	53
3.3. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data .....	53
3.4. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	55



3.5. Teknik Analisa Data .....	57
3.6. Keterbatasan Penelitian .....	58
<b>4. GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>59</b>
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	59
4.1.1. Departemen Penjualan dan Pemasaran – PT. XYZ .....	59
4.1.2. Sistem Penilaian Kinerja di Departemen Penjualan & Pemasaran .....	65
4.1.3. Paket Kompensasi (Imbalan Kinerja) di Departemen Penjualan dan Pemasaran .....	73
4.2. Pembahasan Hasil Penelitian .....	76
4.2.1. Profil Responden .....	76
4.2.2. Analisis Persepsi Karyawan Tentang Penilaian Kinerja ...	79
4.2.3. Analisis Persepsi Karyawan Tentang Kompensasi Hasil Penilaian Kinerja .....	93
4.2.4. Analisis Dampak Penilaian Kinerja Terhadap Penentuan Kompensasi .....	104
4.2.5. Keputusan Hipotesis .....	107
<b>5. SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>109</b>
5.1. Simpulan .....	109
5.1.1. Persepsi Karyawan Tentang Sistem Penilaian Kinerja ....	109
5.1.2. Dampak Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Penentuan Kompensasi .....	110
5.2. Saran .....	110
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>113</b>
LAMPIRAN .....	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....	

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Proses Manajemen Kinerja .....	13
Gambar 2.2.	Model Analisis .....	51
Gambar 4.1.	Total Penjualan PT. XYZ (2005-2008) .....	63
Gambar 4.2.	Target dan Pencapaian Penjualan Tahun 2007 .....	64
Gambar 4.3.	Target dan Pencapaian Penjualan Tahun 2008 .....	64



## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1.	Total Tenaga Penjualan dan Pemasaran .....	61
Tabel 4.2	Jabatan Responden .....	76
Tabel 4.3	Jenis Kelamin Responden .....	76
Tabel 4.4	Umur Responden .....	77
Tabel 4.5	Status Marital Responden .....	77
Tabel 4.6	Tingkat Pendidikan Responden .....	78
Tabel 4.7	Masa Kerja Responden .....	78
Tabel 4.8	Sikap atasan dalam menilai kinerja .....	79
Tabel 4.9	Hubungan karyawan dengan atasan dalam penilaian kinerja	80
Tabel 4.10	Persepsi karyawan tentang hasil penilaian kinerja .....	80
Tabel 4.11	Peringkat penilai kinerja menurut responden .....	81
Tabel 4.12	Tingkat kejadian masalah atau bias penilaian kinerja .....	82
Tabel 4.13	Persepsi karyawan tentang disain dan operasionalisasi Penilaian kinerja .....	83
Tabel 4.14	Masalah dan bias penilaian kinerja .....	83
Tabel 4.15	Persepsi karyawan tentang kegunaan kompetensi penilaian untuk pengembangan diri dan peningkatan kinerja .....	84
Tabel 4.16	Persepsi karyawan tentang kriteria/kompetensi yang digunakan saat ini .....	85
Tabel 4.17	Pilihan responden tentang kompetensi bagi <i>Salesforces</i> ..	86
Tabel 4.18	Pilihan responden tentang tahapan dalam siklus manajemen kinerja yang diterapkan .....	88
Tabel 4.19	Persepsi karyawan tentang target penjualan .....	89
Tabel 4.20	Keterlibatan karyawan dalam diskusi penilaian kinerja	89

Tabel 4.21	Persepsi karyawan tentang umpan balik atasan .....	90
Tabel 4.22	Sikap karyawan terhadap hasil wawancara kinerja .....	91
Tabel 4.23	Kinerja yang meningkat sebagai hasil diskusi kinerja .....	91
Tabel 4.24	Penilaian kinerja meningkatkan kinerja individu dan Perusahaan .....	91
Tabel 4.25	Penilaian kinerja untuk pengembangan diri .....	92
Tabel 4.26	Kaitan Penilaian Kinerja dan Praktek-Praktek MSDM ....	94
Tabel 4.27	Rencana dan Realisasi Praktek MSDM Sebagai Hasil Penilaian Kinerja .....	95
Tabel 4.28	Kompensasi Finansial dan Non-Finansial.....	98
Tabel 4.29	Kebutuhan pelatihan dan pengembangan diri di luar kantor	99
Tabel 4.30	Pemberian penghargaan atas hasil penilaian kinerja .....	100
Tabel 4.31	Sikap karyawan terhadap metode penghitungan insentif penjualan yang diterapkan .....	100
Tabel 4.32	Program insentif yang dievaluasi secara periodik .....	101
Tabel 4.33	Penentuan gaji dan insentif menurut metode yang berlaku	101
Tabel 4.34	Kenaikan gaji bagi kinerja yang baik dan konsisten .....	102
Tabel 4.35	Insentif/bonus bagi kinerja yang baik dan konsisten .....	102
Tabel 4.36	Tambahan kompensasi memacu peningkatan kinerja .....	103
Tabel 4.37	Besaran insentif bagi kinerja yang kurang memuaskan ...	103
Tabel 4.38	Penghargaan perusahaan terhadap kinerja karyawan .....	104
Tabel 4.39	<i>Correlation</i> .....	105
Tabel 4.40	<i>Anova</i> .....	106
Tabel 4.41	<i>Coefficients</i> .....	106

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Struktur Organisasi PT. XYZ
- Lampiran 2 Struktur Departemen Penjualan dan Pemasaran
- Lampiran 3 Sumber data penjualan 2005-2008
- Lampiran 4 Sumber target dan hasil penjualan 2007 & 2008
- Lampiran 5 Deskripsi pekerjaan
- Lampiran 6 Formulir Penilaian Kinerja
- Lampiran 7 Kuesioner
- Lampiran 8 Pedoman wawancara
- Lampiran 9 Uji Validitas dan Reliabilitas dengan SPSS
- Lampiran 10 Data kuesioner
- Lampiran 11 Tabel Median dan Modus
- Lampiran 12 Konversi data ordinal ke data interval
- Lampiran 13 Tabel Data Interval
- Lampiran 14 Penghitungan Regresi dengan SPSS
- Lampiran 15 Daftar kompetensi
- Lampiran 16 Contoh usulan formulir penilaian kinerja dengan kompetensi