

**PENGARUH PENGALAMAN KERJA, PENILAIAN PRESTASI KERJA  
DAN HUBUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DI PT. JASARAHARJA PUTERA CABANG PEKANBARU**

**Oleh :**

**Muthia Amanta Dwi Putri**

**Pembimbing : Marzolina dan Rovanita Rama**

*Faculty Of Economics Riau University, Pekanbaru, Indonesia*

*Email : amantamuthia@yahoo.com*

*The Influence of Work Experience, Job Achievement Assessment and Job Relation  
To Employee's Performance in PT. Jasaraharja Putera Pekanbaru Branch*

**ABSTRACT**

*The study held in PT. Jasaraharja Putera Pekanbaru branch in order to know and analyze the influence of work experience, job achievement assessment and job relation to employee's performance. Population are all employees, consist of 53 employees that selected by using census method. Variables are work experience, job achievement assessment and job relation as independent and performance as dependent. Data analyzed by using descriptive and multiple linear regression analysis assisted by SPSS 22 for windows. The study reveals that simultaneously, work experience, job achievement assessment and job relation significantly influence employee's performance. However, only job achievement assessment and job relation have significant effect while work experience has no significant effect to employee's performance. It is recommended to ideally increase employee's performance by enhancing the work experience, job achievement assessment process and job relation among personals in organization.*

*Keywords: Work Experience, Job Achievement Assessment, Job Relation and Performance*

**PENDAHULUAN**

Era persaingan yang kompetitif saat ini, menuntut perusahaan untuk mampu bertahan dalam persaingan yang terjadi serta mengembangkan setiap sumberdaya yang dimilikinya, termasuk manusia didalamnya. Sebagai salah satu BUMN yang bergerak dalam bidang asuransi umum, PT. Jasaraharja Putera berharap bahwa para karyawannya bisa menunjukkan

kinerja yang optimal, mengingat persaingan di industri asuransi sudah demikian ketatnya, tidak saja bersaing dengan perusahaan nasional namun juga dengan membanjirnya korporasi-korporasi raksasa asing di Indonesia. Secara internal, kualitas kinerja organisasi tercermin dari kinerja para karyawannya. Manajemen yang efektif dan profesional seharusnya memiliki sejumlah indikator penilaian kinerja internal yang ditujukan kepada para

karyawan sebagai alat kontrol kinerja yang terukur. manajemen PT. Jasaraharja Putera cabang Pekanbaru juga melakukan penilaian internal terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan penilaian Sasaran Kinerja Individu (SKI).

Pada kenyataannya menunjukkan kenyataan bahwa target skor SKI yang ditetapkan oleh perusahaan tidak pernah dapat tercapai dalam lima tahun periode penilaian SKI (2011-2015) (data terlampir). Penilaian SKI menggambarkan seluruh aspek kinerja karyawan yang mencakup pada dimensi hasil pekerjaan individual, perilaku dan sikap karyawan sebagaimana yang dinyatakan oleh Robbins & Judge (2008:312). Ketiga dimensi tersebut pada kenyataannya masih belum dicapai secara optimal oleh karyawan di PT. Jasaraharja Putera, sehingga perlu bagi manajemen untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berpotensi menjadi penyebab kurang optimalnya kinerja karyawan tersebut.

Armstrong & Baron dalam Wibowo (2011:100) menyatakan bahwa pengalaman kerja merupakan salah satu elemen *personal factor* yang mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan. Dari uraian teoritis dan empiris ini maka kurang optimalnya kinerja karyawan di PT. Jasaraharja Putera cabang Pekanbaru mungkin saja diakibatkan kurangnya pengalaman kerja para karyawan yang bersangkutan.

Menurut keterangan yang penulis dapatkan, cukup banyak pejabat struktural yang diangkat pada jabatan tertentu belum memenuhi persyaratan masa kerja sebagaimana yang sudah ditentukan. Pendapat ini

relevan dengan hasil prariset yang penulis lakukan terhadap 20 orang karyawan dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Kecukupan Pengalaman Kerja**  
**Dalam Pengangkatan Jabatan**

No	Pertanyaan	Sudah	Belum	Jumlah
1	Apakah seluruh pejabat struktural yang diangkat sudah memenuhi syarat masa kerja?	7	13	20
		35%	65%	100%
2	Apakah pejabat struktural yang diangkat memiliki kemampuan sesuai yang dibutuhkan?	5	15	20
		25%	75%	100%
3	Apakah seluruh pejabat struktural yang diangkat memiliki pengetahuan kerja yang baik?	6	14	20
		30%	70%	100%

Sumber : Prariset, 2016

Dalam hal prosedur penilaian prestasi kerja yang dilakukan manajemen terhadap karyawan selama ini didasarkan pada prinsip yang baku pada standar penilaian, proses penilaiannya serta respon umpan balik yang diberikan manajemen kepada bawahan. Petunjuk mengenai adanya indikasi kurang optimalnya implementasi penilaian prestasi kerja dapat digambarkan berdasarkan hasil prariset berikut:

**Tabel 2**  
**Persepsi Pada Implementasi**  
**Penilaian Prestasi Kerja**

No	Pertanyaan	Sudah	Belum	Jumlah
1	Apakah perusahaan sudah memberikan poin standar penilaian kerja yang jelas dan tegas?	6	14	20
		30%	70%	100%
2	Apakah proses penilaian kinerja sudah dilakukan secara adil dan transparan?	4	16	20
		20%	80%	100%
3	Apakah atasan selalu memberikan umpan balik atas setiap hasil penilaian kinerja?	3	17	20
		15%	85%	100%

Sumber : Prariset, 2016

Di dalam kehidupan berorganisasi, karyawan akan melakukan interaksi dengan orang lain. Hal ini menimbulkan adanya hubungan kerja, baik dengan sesama

rekan kerja maupun dengan atasan. Namun yang terjadi di PT. Jasaraharja Putera Pekanbaru, justru kualitas hubungan kerja cukup mengalami permasalahan sebagaimana yang tergambar dari hasil prariset berikut ini:

**Tabel 3**  
**Persepsi Pada Kualitas Hubungan Kerja di Perusahaan**

No	Pertanyaan	Sudah	Belum	Jumlah
1	Apakah frekuensi kontak personal/interaksi antar individu di perusahaan sudah harmonis?	9	11	20
		45%	55%	100%
2	Apakah informasi dan komunikasi berlangsung secara timbal balik dan lancar?	10	10	20
		50%	50%	100%
3	Apakah setiap orang memiliki harapan yang jelas untuk mendapatkan dukungan karir?	12	8	20
		60%	40%	100%
4	Apakah individu yang ingin dipromosikan sudah melakukan banyak peran yang positif?	5	15	20
		25%	75%	100%

Sumber : Prariset, 2016

Berdasarkan pertimbangan sebagaimana yang sudah diuraikan, maka penelitian ini diberi judul: Pengaruh Pengalaman Kerja, Penilaian Prestasi Kerja Dan Hubungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Jasaraharja Putera Cabang Pekanbaru.

Perumusan Masalah dalam penelitian ini yaitu : 1) Bagaimana pengaruh pengalaman kerja, penilaian prestasi kerja dan hubungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Jasaraharja Putera Pekanbaru? 2) Bagaimana pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Jasaraharja Putera Pekanbaru? 3) Bagaimana pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Jasaraharja Putera Pekanbaru? 4) Bagaimana pengaruh hubungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Jasaraharja Putera Pekanbaru?

## TELAAH PUSTAKA

### Kinerja

Pada tahun 1967, Lawler & Porter (dalam Sutrisno, 2014:150) mendefinisikan kinerja adalah "successful role achievement" (keberhasilan pencapaian) yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya dalam menjalankan pekerjaannya. Sementara itu,

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2015:67).

### Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2015: 67-68), ada beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu :

- a) Faktor Kemampuan (*ability*)
- b) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Pendapat lain tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan, antara lain dikemukakan Armstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2011:100), yaitu sebagai berikut:

- 1) *Personal factors*,
- 2) *Leadership factors*,
- 3) *Team factors*,
- 4) *Contextual/situation factors*,

### Indikator Pengukuran Kinerja

Robbins & Judge (2008:312) menuliskan bahwa evaluasi kinerja secara umum dilakukan terhadap:

- 1) Hasil pekerjaan individual. Contoh penilaian dapat dilakukan pada hasil kerja secara individual ditinjau dari kuantitas, kualitas, limbah/kesalahan kerja, penggunaan biaya/sumber daya kerja, dan lain sebagainya.
- 2) Perilaku. Contoh penilaiannya dapat ditinjau dari ketepatan waktu penyelesaian kerja atau penyerahan laporan, hubungannya dengan rekan kerja dan atasan, kerjasama, semangat kerja dan lain sebagainya.
- 3) Sikap. Evaluasi kinerja berbasis sikap dipandang sebagai yang paling lemah dalam penilaiannya karena tidak terkait langsung dengan kinerja aktual. Ukuran penilaian sikap dapat diketahui dari kepercayaan diri, kehandalan, berwawasan, kepedulian dan lain sebagainya.

Rivai & Sagala (2009:563) membagi kelompok indikator penilaian kinerja menjadi:

- 1) Kemampuan teknis
- 2) Kemampuan kontekstual
- 3) Kemampuan hubungan interpersonal

### **Pengalaman Kerja**

Hasibuan (2007:109) menyatakan bahwa pengalaman (senioritas) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pengalaman kerja menurutnya menjadi pertimbangan dalam hal promosi, orang yang terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi. Kebaikannya adalah penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan saka guru yang berharga. Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan

kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu saat akan dipromosikan. Sedangkan kelemahannya adalah, seorang karyawan yang kemampuannya sangat terbatas, tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan. Dengan demikian, perusahaan akan dipimpin oleh seorang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan dan kelangsungan perusahaan menjadi lebih beresiko.

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja**

Menurut Ahmad (2007:57), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengalaman kerja seseorang adalah sebagai berikut:

- a) Waktu
- b) Frekuensi
- c) Jenis tugas
- d) Penerapan
- e) Hasil

### **Manfaat Dari Memiliki Pengalaman Kerja**

Seseorang yang telah memiliki masa kerja lebih lama apabila dibandingkan dengan orang lain, akan memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Mendapat kepercayaan yang semakin baik dari orang lain dalam pelaksanaan tugasnya.
- b. Kewibawaan akan semakin meningkat
- c. Pelaksanaan pekerjaan akan berjalan lancar
- d. Memperoleh penghasilan yang lebih.

### **Cara Mendapatkan Pengalaman Kerja**

Syukur (2007:83) menyatakan bahwa cara yang dapat

dilaksanakan untuk memperoleh pengalaman kerja adalah sebagai berikut:

- a) Pendidikan
- b) Pelaksanaan tugas
- c) Media informasi
- d) Penataran
- e) Pergaulan
- f) Pengamatan sesuai dengan taraf kemampuannya.

### **Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja adalah prosesi melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan (Handoko, 2011:135). Menurut Sutrisno (2014:153) penilaian prestasi merupakan proses formal untuk melakukan peninjauan kembali dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Hal ini menurutnya perlu dilakukan untuk memahami prestasi kerja seseorang.

### **Tujuan Penilaian Prestasi Kerja**

Hampir seluruh perusahaan melakukan tindakan informal ataupun formal dalam menilai prestasi kerja karyawan mereka. Penilaian prestasi kerja bertujuan mengevaluasi prestasi kerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu terhadap standar kerja yang telah ditetapkan sebelumnya (Dessler, 2011:322).

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan adanya kebutuhan akan pelatihan bagi karyawan dan mengetahui penyimpangan dalam proses *staffing* yang dilakukan. Penilaian prestasi kerja yang buruk mungkin mengindikasikan adanya kesalahan dalam proses informasi analisis jabatan, perencanaan SDM, atau

komponen lainnya yang kurang akurat serta menjadi pertanda adanya kesalahan dalam desain pekerjaan.

Rivai & Sagala (2009:551) menuliskan bahwa penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk:

1. Mengetahui pengembangan yang meliputi:
  - a. Identifikasi kebutuhan pelatihan
  - b. Umpan balik prestasi kerja
  - c. Menentukan transfer dan penugasan
  - d. Identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan
2. Pengambilan keputusan administratif yang meliputi:
  - a. Keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan
  - b. Pengakuan prestasi kerja karyawan
  - c. Pemutusan hubungan kerja
  - d. Mengidentifikasi karyawan yang buruk performanya
3. Keperluan perusahaan yang meliputi:
  - a. Perencanaan SDM
  - b. Menentukan kebutuhan pelatihan
  - c. Evaluasi pencapaian tujuan perusahaan
  - d. Informasi untuk identifikasi tujuan
  - e. Evaluasi terhadap sistem SDM
  - f. Penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan
4. Dokumentasi yang meliputi:
  - a. Kriteria untuk validasi penelitian
  - b. Dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM
  - c. Membantu untuk memenuhi persyaratan hukum

### **Indikator Penilaian Prestasi Kerja**

Panggabean dalam Sutrisno (2014:153) menyebutkan bahwa penilaian prestasi kerja terdiri dari rangkaian yang mencakup pada identifikasi, observasi, pengukuran dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi. Tahap identifikasi merupakan tahap awal dari proses yang terdiri dari penentuan unsur-unsur yang akan diamati. Identifikasi diawali dengan melakukan analisis pekerjaan agar dapat mengenali unsur-unsur dan dapat mengembangkan skala penilaian. Dalam pengukuran, para penilai akan memberikan penilaian terhadap tingkat prestasi kerja karyawan yang didasarkan pada hasil pengamatannya pada tahap observasi. Selanjutnya, pihak penilai dapat melakukan pengembangan apabila ternyata ada perbedaan antara apa yang diharapkan oleh pimpinan dengan hasil kerja karyawan.

### **Hubungan Kerja**

Hubungan kerja merupakan hubungan kerjasama antara semua pihak yang berada dalam proses produksi di suatu perusahaan atau organisasi (Rivai & Sagala, 2009:871).

Dalam prakteknya, hubungan kerja diorganisasi menghadapi sejumlah tantangan dalam hubungan karyawan yang dibentuk oleh persepsi terhadap diskriminasi atau kebalikan dari diskriminasi, yang mungkin saja dapat terjadi ketika penentuan pekerjaan, promosi pekerja atau memberikan hadiah kepada sekelompok karyawan. Jalan keluarnya adalah komunikasi dengan karyawan, bimbingan karyawan dan disiplin. Ini diharapkan dapat

menciptakan suasana kerja yang sehat dan dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan (Rivai & Sagala, 2009:874).

### **Tujuan Hubungan Kerja**

Tujuan dari *human relations* adalah menghasilkan integrasi (penyatuan) yang kukuh, mendorong kerjasama yang produktif dan kreatif untuk mencapai sasaran bersama (Hasibuan, 2007:137).

### **Kerangka Penelitian**

#### **Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja**

Seiring dengan bertambahnya masa kerja seorang karyawan, maka pengalaman kerja yang diperolehnya akan semakin banyak. Hal ini dapat membantu karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Hal ini dinyatakan oleh Armstrong & Baron dalam Wibowo (2011:100) bahwa pengalaman kerja merupakan salah satu elemen *personal factor* yang mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan. Demikian pula pada hasil penelitian Kotur & Anbazhagan (2014) yang menyimpulkan bahwa bertambahnya pengalaman kerja akan semakin meningkatkan kualitas kinerja.

#### **Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kinerja**

Salah satu kegunaan penilaian prestasi kerja menurut Handoko (2011:135) adalah untuk perbaikan kinerja. dari hasil penelitian Koshy & Suguna (2014) disimpulkan jika penilaian prestasi kerja dilakukan secara formal dan tepat secara struktural, itu akan membantu karyawan memahami peran dan tanggung jawabnya dan

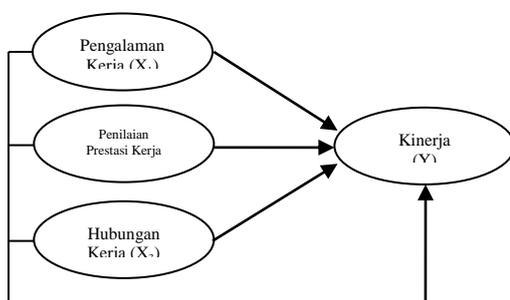
memberikan arahan bagi kinerja individual mereka.

### **Pengaruh Hubungan Kerja Terhadap Kinerja**

Di dalam kehidupan berorganisasi, terdapat hubungan kerja, baik dengan sesama rekan kerja maupun dengan atasan. Subkhi & Jauhar (2013:43) menyebutkan bahwa hubungan dan dukungan atasan dan teman kerja merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi perilaku kinerja individu. Laniwidyanto (2010) pada hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa hubungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Dari penjelasan tersebut maka dapat digambarkan sebuah kerangka penelitian berikut:

**Gambar 1**  
**Kerangka Penelitian**



**Sumber:** Diadaptasi dari penelitian Kotur & Anbazhagan (2014); Koshy & Suguna (2014); Laniwidyanti (2010)

### **Hipotesis**

H<sub>1</sub>: Pengalaman kerja, penilaian prestasi kerja dan hubungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Jasaraharja Putera Pekanbaru

H<sub>2</sub>: Pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di

PT. Jasaraharja Putera Pekanbaru

H<sub>3</sub>: Penilaian prestasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Jasaraharja Putera Pekanbaru

H<sub>4</sub>: Hubungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Jasaraharja Putera Pekanbaru

### **METODE PENELITIAN**

Pengumpulan data-data penelitian, baik yang sifatnya primer maupun sekunder, dilakukan di lokasi PT. Jasaraharja Putera yang beralamat di Jalan Jenderal Sudirman No. 285, Pekanbaru

Jumlah sampel yang akan menjadi objek penelitian penulis adalah sebanyak 53 orang.

### **Skala Pengukuran Data**

Dalam penelitian ini skala yang dipergunakan adalah bentuk skala Likert. Skala Likert. Dalam skala Likert terdapat 5 rentang bobot penilaian untuk setiap pilihan jawaban yang disediakan, yaitu:

- Apabila jawabannya Sangat Setuju (SS), diberi skor 5
- Apabila jawabannya Setuju (S), diberi skor 4
- Apabila jawabannya Kurang setuju (KS), diberi skor 3
- Apabila jawabannya Tidak Setuju (TS), diberi skor 2
- Apabila jawabannya Sangat Tidak Setuju (STS), diberi skor 1

### **Persamaan Regresi Berganda**

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3,$$

dimana:

Y = Kinerja

a = konstanta

- $b_1X_1$  = Koefisien regresi variabel pengalaman kerja
- $b_2X_2$  = Koefisien regresi variabel penilaian prestasi kerja
- $b_3X_3$  = Koefisien regresi variabel hubungan kerja

Pengujian simultan (Uji F) ditujukan untuk menguji hipotesis pertama penelitian. Pengujian secara simultan menggunakan distribusi F yaitu membandingkan antara  $F_{hitung}$  dan  $F_{tabel}$ . Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima atau dengan kata lain tidak terdapat pengaruh signifikan secara simultan dari variabel bebas terhadap variabel terikat, begitu juga sebaliknya.

Untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel pengalaman kerja, penilaian prestasi kerja dan hubungan kerja secara parsial terhadap kinerja dilakukan pengujian parsial atau yang disebut uji t. *Level of significance* ( $\alpha$ ) ditentukan sendiri sebesar 10%. Ru

Ada pun kaidah pengujian uji t adalah sebagai berikut (Siregar, 2011:258):

- $H_0$  diterima jika:  $-t_{tabel}(\alpha, n-1) \leq t_{hitung}$
- $H_0$  ditolak jika:  $-t_{tabel}(\alpha, n-1) > t_{hitung}$

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

**Tabel 5**  
**Pengelompokkan Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin Responden	Jumlah (Orang)	%
Pria	29	54,7
Wanita	24	45,3
Total	53	100

Sumber : Data olahan, 2016

### Usia Responden

**Tabel 6**  
**Pengelompokkan Responden Berdasarkan Usia**

Usia (Tahun)	Jumlah (Orang)	%
18 tahun - 25 tahun	4	7,5
26 tahun - 35 tahun	8	15,1
36 tahun - 45 tahun	29	54,7
46 tahun - 55 tahun	12	22,6
Total	53	100

Sumber : Data olahan, 2016

Dari Tabel 6 dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki usia antara 36 tahun hingga 45 tahun (54,7%).

**Tabel 7**  
**Pengelompokkan Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa Kerja	Jumlah (Orang)	%
1 tahun - 3 tahun	12	22,6
4 tahun - 6 tahun	20	37,7
7 tahun - 9 tahun	13	24,5
Lebih dari 10 tahun	8	15,1
Total	53	100

Sumber : Data olahan, 2016

Tabel 7 menunjukkan bahwa mayoritas karyawan sudah bekerja antara 4 tahun hingga 6 tahun (37,7%) sebagai karyawan. Hasil ini jika dibandingkan dengan mayoritas usia karyawan antara 36 tahun hingga 45 tahun, maka cukup relevan dengan masa kerja yang relatif dapat dikatakan sudah cukup lama.

**Tabel 8.**  
**Pengelompokkan Responden Berdasarkan Pendidikan**

Pendidikan	Jumlah (Orang)	%
Sarjana	37	69,8
Diploma III - IV	8	15,1
Diploma I - II	4	7,5
SMU sederajat	4	7,5
Total	53	100

Sumber : Data olahan, 2016

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa mayoritas karyawan memiliki pendidikan setingkat sarjana (69,8%).

### Hasil Pengujian Data

#### Hasil Pengujian Validitas

Kriteria suatu alat ukur dapat disebut *valid* adalah apabila nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Item pengujian yang baik memiliki tingkat validitas paling rendah 0,30.

**Tabel 9**  
**Hasil Pengujian Validitas**

Variabel	Indikator	$r_{hitung}$	Batas Min.	Hasil	Kesimpulan
Pengalaman Kerja ( $X_1$ )	X <sub>1.1</sub>	0.891	0.30	Valid	Dilanjutkan
	X <sub>1.2</sub>	0.916	0.30	Valid	Dilanjutkan
	X <sub>1.3</sub>	0.836	0.30	Valid	Dilanjutkan
Penilaian Prestasi Kerja ( $X_2$ )	X <sub>2.1</sub>	0.853	0.30	Valid	Dilanjutkan
	X <sub>2.2</sub>	0.944	0.30	Valid	Dilanjutkan
	X <sub>2.3</sub>	0.958	0.30	Valid	Dilanjutkan
	X <sub>2.4</sub>	0.895	0.30	Valid	Dilanjutkan
Hubungan Kerja ( $X_3$ )	X <sub>3.1</sub>	0.913	0.30	Valid	Dilanjutkan
	X <sub>3.2</sub>	0.932	0.30	Valid	Dilanjutkan
	X <sub>3.3</sub>	0.823	0.30	Valid	Dilanjutkan
	X <sub>3.4</sub>	0.910	0.30	Valid	Dilanjutkan
Kinerja (Y)	Y1	0.790	0.30	Valid	Dilanjutkan
	Y2	0.851	0.30	Valid	Dilanjutkan
	Y3	0.872	0.30	Valid	Dilanjutkan
	Y4	0.839	0.30	Valid	Dilanjutkan
	Y5	0.837	0.30	Valid	Dilanjutkan
	Y6	0.920	0.30	Valid	Dilanjutkan
	Y7	0.659	0.30	Valid	Dilanjutkan
	Y8	0.760	0.30	Valid	Dilanjutkan
	Y9	0.755	0.30	Valid	Dilanjutkan
	Y10	0.810	0.30	Valid	Dilanjutkan

Sumber : Data olahan, 2016

Seluruh nilai korelasi masing-masing indikator variabel memiliki nilai  $> 0,30$ , maka instrumen penelitian dinyatakan valid untuk dipergunakan dalam penelitian ini.

#### Hasil Pengujian Reliabilitas

Instrumen penelitian dikatakan reliabel jika memiliki nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,70.

**Tabel 10**  
**Hasil Pengujian Reliabilitas**

Variabel	Indikator	C <sub>a</sub>	Batas Min.	Hasil	Kesimpulan
Pengalaman Kerja ( $X_1$ )	X <sub>1.1</sub>	0.906	0.70	Reliabel	Dilanjutkan
	X <sub>1.2</sub>	0.886	0.70	Reliabel	Dilanjutkan
	X <sub>1.3</sub>	0.949	0.70	Reliabel	Dilanjutkan
Penilaian Prestasi Kerja ( $X_2$ )	X <sub>2.1</sub>	0.970	0.70	Reliabel	Dilanjutkan
	X <sub>2.2</sub>	0.944	0.70	Reliabel	Dilanjutkan
	X <sub>2.3</sub>	0.940	0.70	Reliabel	Dilanjutkan
	X <sub>2.4</sub>	0.958	0.70	Reliabel	Dilanjutkan
Hubungan Kerja ( $X_3$ )	X <sub>3.1</sub>	0.937	0.70	Reliabel	Dilanjutkan
	X <sub>3.2</sub>	0.931	0.70	Reliabel	Dilanjutkan
	X <sub>3.3</sub>	0.963	0.70	Reliabel	Dilanjutkan
	X <sub>3.4</sub>	0.938	0.70	Reliabel	Dilanjutkan
Kinerja (Y)	Y1	0.951	0.70	Reliabel	Dilanjutkan
	Y2	0.948	0.70	Reliabel	Dilanjutkan
	Y3	0.947	0.70	Reliabel	Dilanjutkan
	Y4	0.949	0.70	Reliabel	Dilanjutkan
	Y5	0.949	0.70	Reliabel	Dilanjutkan
	Y6	0.946	0.70	Reliabel	Dilanjutkan
	Y7	0.956	0.70	Reliabel	Dilanjutkan
	Y8	0.952	0.70	Reliabel	Dilanjutkan
	Y9	0.952	0.70	Reliabel	Dilanjutkan
	Y10	0.950	0.70	Reliabel	Dilanjutkan

Sumber : Data olahan, 2016

Hasil pengujian reliabilitas menggunakan SPSS memperlihatkan bahwa seluruh item pada kuesioner sudah memenuhi persyaratan minimum untuk dikatakan reliabel atau konsisten sebagai alat pengumpulan data penelitian.

#### Analisis Deskriptif

Analisis ini dimaksudkan untuk menentukan arah kecenderungan tanggapan responden terhadap variabel pengalaman kerja, penilaian prestasi kerja hubungan kerja dan kinerja.

#### Pengalaman Kerja

**Tabel 11**  
**Rekapitulasi Tanggapan Terhadap Pengalaman Kerja**

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Total	Rata-rata	Kriteria
		SS	S	KS	TS	STS			
1	Pejabat struktural yang diangkat memiliki pengalaman kerja yang cukup di jabatan saat ini	4	4	12	18	15	53	2,32	Buruk
2	Pejabat struktural yang diangkat memiliki kemampuan sesuai yang dibutuhkan	6	2	10	22	13	53	2,36	Buruk
3	Pejabat struktural yang diangkat memiliki pengetahuan kerja yang baik	2	6	10	21	14	53	2,26	Buruk
	Skor dan rata-rata pengalaman kerja	10	24	30	42	14	120	2,31	Buruk

Sumber : Data olahan, 2016

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian rata-rata pengalaman kerja karyawan di PT. Jasarharja Putera cabang Pekanbaru masih buruk. Penilaian ini dilakukan karyawan terhadap pejabat struktural. Indikator paling buruk adalah disebabkan para pejabat struktural yang diangkat tidak memiliki pengetahuan yang baik pada tugasnya. Kurangnya pengetahuan ini dikarenakan pengalaman kerja mereka yang diangkat dirasakan tidak cukup dan tidak sesuai dengan posisi baru dimana mereka ditempatkan.

### Penilaian Prestasi Kerja

**Tabel 12**  
**Rekapitulasi Tanggapan Terhadap Penilaian Prestasi Kerja**

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Total	Rata-rata	Kriteria
		SS	S	KS	TS	S/TS			
		5	4	3	2	1			
1	Unsur-unsur penilaian kerja didasarkan analisis identifikasi mendalam oleh perusahaan	4	13	12	15	9	53	2,77	kurang bagus
		20	52	36	30	9	147		
2	Unsur-unsur penilaian diobservasi dulu ketepatannya dengan kondisi yang ada	8	4	9	28	4	53	2,70	kurang bagus
		40	16	27	56	4	143		
3	Pengukuran penilaian dilakukan dengan standar penilaian yang sudah ditetapkan	8	5	15	21	4	53	2,85	kurang bagus
		40	20	45	42	4	151		
4	Tindakan pengembangan dan perbaikan diambil dengan cepat dan tepat berdasarkan temuan penilaian	4	5	14	15	15	53	2,40	buruk
		20	20	42	30	15	127		
		Skor dan rata-rata penilaian prestasi kerja						2,68	kurang bagus

Sumber : Data olahan, 2016

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses penilaian prestasi kerja dinilai masih kurang bagus dalam pelaksanaannya. Aspek yang paling buruk adalah karena pimpinan tidak cepat dan tepat dalam mengambil tindakan pasca dilakukannya

penilaian prestasi kerja sehingga terkesan kesalahan yang sama terus berulang setiap tahunnya.

### Penilaian Hubungan Kerja

**Tabel 13**  
**Rekapitulasi Tanggapan Terhadap Hubungan Kerja**

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Total	Rata-rata	Kriteria
		SS	S	KS	TS	S/TS			
		5	4	3	2	1			
1	Intensitas hubungan individu di perusahaan sangat tinggi	2	18	13	15	5	53	2,94	kurang bagus
		10	72	39	30	5	156		
2	Hubungan pertukaran kerjasama antar individu di perusahaan sangat solid	3	11	20	12	7	53	2,83	kurang bagus
		15	44	60	24	7	150		
3	Setiap individu memiliki harapan untuk berhubungan kerja dengan baik dengan anggota yang lainnya	4	17	19	11	2	53	3,19	kurang bagus
		20	68	57	22	2	169		
4	Hubungan kerja terjalin harmonis sesuai dengan peran setiap individu di perusahaan	3	6	18	18	8	53	2,58	buruk
		15	24	54	36	8	137		
		Skor dan rata-rata hubungan kerja						2,89	kurang bagus

Sumber : Data olahan, 2016

Hubungan kerja yang terjadi di PT. Jasarharja Putera cabang Pekanbaru masih dipersepsikan kurang bagus oleh rata-rata karyawan. Penilaian paling buruk muncul dari buruknya kerjasama antar personil baik didalam satu bagian yang sama maupun dengan bagian-bagian organisasi yang berbeda. Muncul kesan bahwa kompetisi yang terjadi di perusahaan kurang sehat, dikarenakan masih berorientasi pada kedekatan personal, hubungan koneksi dan kepentingan-kepentingan pimpinan.

### Kinerja

**Tabel 14**  
**Rekapitulasi Tanggapan Terhadap Kinerja**

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Total	Rata-rata	Kriteria
		SS	S	KS	TS	STS			
1	Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai kuantitas yang ditargetkan	8	12	27	6	0	53	3,42	Bagus
		40	48	81	12	0	181		
2	Setiap hasil kerja diselesaikan dengan kualitas yang baik	5	12	20	13	3	53	3,06	Kurang bagus
		25	48	60	26	3	162		
3	Tingkat kesalahan kerja sangat minimal	0	11	22	10	10	53	2,64	Kurang bagus
		0	44	66	20	10	140		
4	Mampu bekerja dengan menggunakan sumberdaya seefisien mungkin	5	13	10	20	5	53	2,87	Kurang bagus
		25	52	30	40	5	152		
5	Pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan target waktu yang ditetapkan	8	8	29	8	0	53	3,30	Kurang bagus
		40	32	87	16	0	175		
6	Mampu menjalin hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja maupun atasan	4	9	15	14	11	53	2,64	Kurang bagus
		20	36	45	28	11	140		
7	Bekerja dengan semangat yang tinggi	3	6	21	23	0	53	2,79	Kurang bagus
		15	24	63	46	0	148		
8	Memiliki kepercayaan tinggi pada diri sendiri	0	19	20	13	1	53	3,08	Kurang bagus
		0	76	60	26	1	163		
9	Dapat diandalkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan	5	11	27	10	0	53	3,21	Kurang bagus
		25	44	81	20	0	170		
10	Memiliki wawasan yang luas terkait dengan pekerjaan yang diberikan	4	16	28	4	1	53	3,34	Kurang bagus
		20	64	84	8	1	177		
Skor dan rata-rata kinerja							3,03		Kurang bagus

Sumber : Data olahan, 2016

Tabel menyimpulkan bahwa secara umum penilaian kinerja karyawan dipersepsikan masih kurang bagus. Satu-satunya indikator yang mendapatkan nilai bagus adalah dikarenakan karyawan cukup mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kuantitas yang ditargetkan, namun tentu saja indikator ini hanya terkait dengan jumlah yang bisa diselesaikan tanpa mempertimbangkan kualitas dari hasil pekerjaan tersebut.

Dua hal pokok yang paling buruk dalam penilaian kinerja ini adalah buruknya hubungan kerja antar individu dan individu dengan atasan serta masih sering terjadinya kesalahan-kesalahan kerja dalam proses penyelesaian tugas-tugas yang diberikan kepada karyawan. Kesalahan kerja yang dilakukan mengakibatkan organisasi menjadi kurang efisien dalam penggunaan sumberdaya material maupun nonmaterial.

### Hasil Pengujian Normalitas

Pengujian normalitas data secara analisis statistik dapat

dilakukan dengan menggunakan Uji *Kolmogorov – Smirnov*. Data yang berdistribusi normal ditunjukkan dengan nilai signifikansi di atas 0,05. Apabila nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05, berarti data residual terdistribusi secara tidak normal.

**Tabel 15**  
**Hasil Pengujian Normalitas**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		53
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	,43294908
Most Extreme Differences	Absolute Positive	,082
	Negative	-,082
Kolmogorov-Smirnov Z		,597
Asymp. Sig. (2-tailed)		,868

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Data olahan, 2016

Hasil pengujian normalitas memperlihatkan bahwa nilai *asymp.Sig (2-tailed)* sebesar 0,868 > 0,05 yang menunjukkan bahwa data-data penelitian memiliki penyebaran yang sudah memenuhi kaidah normalitas yang disyaratkan dan sudah memenuhi kaidah pengujian parametrik pada tahapan selanjutnya.

### Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda

Untuk menganalisis pengaruh pengalaman kerja, penilaian prestasi kerja dan hubungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Jasaraharja Putera cabang Pekanbaru, dilakukan dengan pengujian regresi berganda yang menghasilkan informasi sebagai berikut:

**Tabel 16**  
**Hasil Pengujian Regresi Linier**  
**Berganda**

Variabel	Koefisien Regresi	t <sub>hitung</sub>	Sig.t	F <sub>hitung</sub>	Sig. F	R <sup>2</sup>
Konstanta	0.976	-	-			
Pengalaman Kerja	0.032	0.344	0.732	43.219	0.000	0.726
Pen. Prestasi Kerja	0.495	5.220	0.000			
Hubungan Kerja	0.501	5.850	0.000			

Sumber : Data olahan, 2016

### Persamaan Regresi Linier Berganda

Berdasarkan Tabel diatas maka dapat ditarik sebuah persamaan regresi linier berganda:

$$Y = 0,976 + 0,032X_1 + 0,495X_2 + 0,501X_3$$

### Koefisien Determinasi

Nilai R<sup>2</sup> adalah 0,726, yang berarti bahwa besar kontribusi variabel pengalaman kerja, penilaian prestasi kerja dan hubungan kerja secara serentak terhadap variasi yang terjadi pada kinerja karyawan PT. Jasaraharja Putera cabang Pekanbaru adalah sebesar 72,6%, sedangkan sisanya 27,4% merupakan pengaruh dari faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Putera cabang Pekanbaru.

### Uji Simultan

Uji F dimaksudkan untuk mengukur pengaruh pengalaman kerja, penilaian prestasi kerja dan hubungan kerja secara serentak terhadap kinerja karyawan di PT. Jasaraharja Putera cabang Pekanbaru dengan membandingkan antara F<sub>hitung</sub> dengan F<sub>tabel</sub>, dan sig.F dengan  $\alpha$  5% atau 0,05. Untuk mengetahui nilai F<sub>tabel</sub> dilakukan dengan cara:

$$F_{tabel} = F\{(1 - \alpha) (m \text{ atau jumlah variabel bebas}), (n - m - 1)\}$$

$$= F \{(1 - 0,05) (3), (53 - 3 - 1)\}$$

$$= F \{(0,95) (3) (49)\}$$

$$= 2,794$$

Dari Tabel 16. diketahui bahwa nilai F<sub>hitung</sub> 43,219 > F<sub>tabel</sub>

2,794, dan sig. F 0,000 atau 0% < dari  $\alpha$  5% atau 0,05. Dengan demikian disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel karyawan di PT. Jasaraharja Putera cabang Pekanbaru secara serempak terhadap kinerja karyawan di PT. Jasaraharja Putera cabang Pekanbaru. Dengan demikian maka hipotesis pertama penelitian dapat diterima.

### Uji Parsial

**Tabel 17**  
**Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda**

Variabel	Koefisien Regresi	t <sub>hitung</sub>	Sig.t	F <sub>hitung</sub>	Sig. F	R <sup>2</sup>
Konstanta	0.976	-	-			
Pengalaman Kerja	0.032	0.344	0.732	43.219	0.000	0.726
Pen. Prestasi Kerja	0.495	5.220	0.000			
Hubungan Kerja	0.501	5.850	0.000			

Sumber : Data olahan, 2016

Uji t dimaksudkan untuk mengukur pengaruh pengalaman kerja, penilaian prestasi kerja dan hubungan kerja secara terpisah terhadap kinerja karyawan di PT. Jasaraharja Putera cabang Pekanbaru, dengan cara membandingkan antara t<sub>hitung</sub> dengan t<sub>tabel</sub>, dan sig.t dengan  $\alpha$  5% atau 0,05.

Untuk mengetahui nilai t<sub>tabel</sub> dilakukan dengan cara: **t<sub>tabel</sub> =  $\alpha$  : dk = n-1**, dimana  $\alpha$  = 0,05, dan n = 53. Sehingga dari tabel t dapat dilihat nilai t<sub>tabel</sub> daripada 0,05 : 52 adalah **2,007**. disimpulkan bahwa:

- Pengalaman kerja berpengaruh positif dan namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Jasaraharja Putera cabang Pekanbaru. Kesimpulan ini diambil berdasarkan nilai t<sub>hitung</sub>

variabel  $X_1$  sebesar 0,344 adalah lebih kecil dari  $t_{tabel}$  2,007, dan sig.  $t_1$  0,732 atau 73,2%  $> \alpha = 0,05$  atau 5%. Meskipun ada perubahan searah yang terjadi, namun perubahan kinerja akibat pengalaman kerja tidak terjadi secara signifikan. Hal ini bisa terjadi dikarenakan pada penelitian ini penilaian kinerja diukur terhadap pejabat-pejabat struktural sedangkan penilaian objek penilaian kinerja adalah karyawan. Selain itu, penilaian pengalaman kerja pejabat struktural dinilai buruk oleh rata-rata responden namun kinerja karyawan tidak otomatis menjadi ikut buruk meskipun hasilnya tidak cukup bagus.

- b. Penilaian prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Jasaraharja Putera cabang Pekanbaru. Kesimpulan ini diambil berdasarkan nilai  $t_{hitung}$  variabel  $X_2$  sebesar 5,220 adalah lebih besar dari  $t_{tabel}$  2,007, dan sig.  $t_2$  0,000 atau 0%  $< \alpha = 0,05$  atau 5%. Semakin bagus penilaian prestasi kerja diselenggarakan perusahaan maka akan semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawan yang bersangkutan dan demikian pula sebaliknya.
- c. Hubungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Jasaraharja Putera cabang Pekanbaru. Kesimpulan ini diambil berdasarkan nilai  $t_{hitung}$  variabel  $X_3$  sebesar 5,850 adalah lebih besar dari  $t_{tabel}$  2,007, dan sig.  $t_3$  0,000 atau 0%  $< \alpha = 0,05$  atau 5%. Semakin kondusif

hubungan kerja yang terjalin antar individu maupun dengan pimpinan di perusahaan, maka akan semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawan yang bersangkutan dan demikian pula sebaliknya. Bahkan dalam penelitian ini, hubungan kerja menjadi faktor dominan yang paling mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan di PT. Jasaraharja Putera cabang Pekanbaru.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

1. Pengalaman kerja, penilaian prestasi kerja dan hubungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Pengalaman kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Penilaian prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Hubungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Saran

1. Agar latar belakang pengalaman kerja bisa sejalan dengan tugas dan fungsi maka perlu dilakukan diklat-diklat lanjutan berisi pembekalan pengetahuan dan keterampilan kerja sesuai dengan penempatan jabatannya.
2. Penilaian prestasi kerja harus merekomendasikan tindakan-tindakan perbaikan dengan cepat dan tepat kemudian didokumentasikan.

3. Hubungan kerja perlu dikondusifkan dengan kegiatan-kegiatan informal seperti gathering dan outbond yang bisa mengeratkan hubungan dan komunikasi antar individu maupun atasan.
4. Kinerja karyawan perlu ditingkatkan dengan penguatan program *reward* jika berhasil melampaui target kuantitas dan kualitas kerja, serta *punishment* untuk setiap kesalahan yang dilakukan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Djauzak, 2007. *Peningkatan Mutu Pendidikan Sebagai Sarana Pembangunan Bangsa*. Penerbit Balai Pustaka, Jakarta
- Dessler, Gary, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Prenhalindo, Jakarta
- Handoko, T. Hani, 2011. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi UGM, Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta
- Koshy, E.R., dan P. Suguna. 2014. *Performance Appraisal in the Contemporary World*. International Journal of Advance Research in Computer-Science and Management Studies, vol. 2, No. 9, pp. 80-83. ISSN: 2321-7782
- Kotur, B.R. dan S. Anbazhagan. 2014. *Education and Work-Experience – Influence on the Performance*. Journal of Business and Management, vol. 16, No. 5, pp. 104-110. ISSN: 2319-7668
- Laniwidyanti. 2010. *Pengaruh Hubungan Kerja, Pengalaman Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Central Asia (BCA) Cabang Borobudur, Malang*. Jurnal Wacana, vol. 13, No. 2, hal. 214-226. ISSN: 1411-0199
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2015. *MSDM Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya Bandung
- Rivai, Veitzhal, dan Ella Sagala, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan-Dari Teori Ke Praktik*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen. P. dan T.A. Judge, 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Sutrisno, Edy, 2014. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Penerbit Kencana, Jakarta
- Syukur, 2007. *Metode Penelitian dan Penyajian Data Pendidikan*. Medya Wiyata, Semarang
- Umar, Husein, 2009. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Wibowo, 2011. *Manajemen Kinerja*. Rajawali Press, Jakarta