



I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan unsur yang paling penting dan sekaligus merupakan aset yang berharga. Karena itu sumber daya manusia perlu diperlakukan sesuai dengan harkat dan martabatnya, sehingga berkualitas dan berperilaku positif dalam kehidupan perusahaan. Mengingat pentingnya sumber daya manusia, maka perlu adanya pengelolaan yang baik dari pihak manajemen sehingga dapat tercipta sumber daya manusia yang handal dan professional dan memberikan hasil kerja yang optimal bagi perusahaan.

Kesadaran akan perlunya sumber daya manusia yang berkualitas, perlu ditindaklanjuti dengan berbagai strategi yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Salah satu strategi untuk menghadapi tantangan yang tidak ringan, setiap organisasi harus mendesain kembali perencanaan organisasinya dan meninjau pengelolaan manajemen kinerja serta pendayagunaan sumber daya manusia. Dalam hal ini berarti mengupayakan agar sumber daya manusia itu mampu dan mau bekerja secara lebih optimal untuk meningkatkan kinerja demi tercapainya tujuan organisasi.

Salah satu cara untuk mengoptimalkan kinerja pegawai yaitu dengan merumuskan sistem penilaian kinerja yang tepat dan melakukan penilaian kinerja secara benar sehingga pegawai terdorong untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik. Selanjutnya, penting untuk diperhatikan umpan balik dari hasil kinerja yang diperoleh yaitu melalui pemberian kompensasi finansial maupun non finansial seperti promosi dan pelatihan diperlukan untuk menumbuhkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai.

Menurut Rivai (2009), bahwa apabila penilaian kinerja dilakukan dengan benar, para pegawai, penyelia dan departemen SDM serta perusahaan akan diuntungkan dengan adanya kepastian bahwa upaya individu memberikan



Beberapa masalah dalam sistem penilaian kinerja dengan DP3 di BULOG antara lain adalah tidak adanya standar penilaian kinerja yang spesifik pada uraian pekerjaan sebagai acuan bagi pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan. Disamping itu terdapat anggapan

kontribusi kepada fokus strategi perusahaan. Selain itu, penilaian kinerja diartikan pula sebagai sebuah mekanisme yang baik untuk mengendalikan pegawai. Disisi lain pegawai menginginkan adanya kesempatan promosi, memiliki lingkungan kerja yang baik dan ditempatkan pada posisi yang prestise serta perbaikan remunerasi.

Saat ini sistem remunerasi di Perum BULOG belum mendukung tercapainya perubahan yang signifikan terhadap kinerja, dan produktifitas. Hal ini ditunjukkan dengan pemberian gaji yang sama, baik bagi pegawai yang berkinerja tinggi maupun rendah. Pemberian gaji belum didasarkan pada beban kerja yang harus ditanggung oleh masing-masing pegawai sehingga belum mencerminkan prinsip keadilan dan kurang mendorong produktivitas. Remunerasi yang ada saat ini tidak dikaitkan dengan kompetensi dan prestasi, namun didasarkan golongan dan masa kerja saja. Demikian pula dengan kompensasi tunjangan kerja, yang perhitungannya berdasarkan prosentase dari gaji pokok dengan berdasarkan golongan dan masa kerja saja, sehingga tunjangan kerja inipun dapat dikatakan tidak mencerminkan prinsip-prinsip pemberian kompensasi secara benar.

Di sisi lain, sistem penilaian kinerja pegawai, sejak BULOG berdiri sampai saat ini masih menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Meskipun DP3 yang dalam pelaksanaannya ditemukan kondisi yang menimbulkan opini terhadap layak atau tidaknya untuk dipertahankan sebagai metode pengukuran kinerja pegawai, namun sampai saat ini belum ditemukan pengganti dari sistem penilaian kinerja dimaksud.



bahwa penilaiannya subjektif dan sering dilakukan berdasarkan kecenderungan masing-masing penilai yang didominasi persepsi dan tenggang rasa yang berlebihan. Ditambah lagi pada pelaksanaan penilaian, sering terdapat para pegawai yang menilai diri sendiri, dan pimpinannya pun menilai tanpa melihat beberapa aspek kinerja, sehingga hasil penilaian jauh dari unsur obyektivitas.

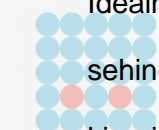
Permasalahan sistem remunerasi tersebut diatas dan sistem penilaian kinerja yang belum dilakukan secara benar sehingga memicu nilai akhir dari penilaian kinerja yang kurang mencerminkan kondisi sebenarnya, dimungkinkan dapat menimbulkan ketidakpuasan bagi pegawai sehingga terjadi penurunan motivasi kerja dan kinerja pegawai yang pada gilirannya menurunkan produktivitas perusahaan.

Berdasarkan hal-hal tersebut diatas perlu disusun penilaian kinerja yang tepat sebagai dasar pemberian kompensasi finansial khususnya tunjangan kerja sehingga dapat mendorong produktifitas pegawai Perum BULOG, maka dipandang penting untuk melakukan penelitian tentang **"Hubungan Sistem Penilaian Kinerja, Kinerja dengan Kompensasi Tunjangan Kerja Pegawai Perum BULOG"**

1.2. Rumusan Masalah

Menurut Rivai (2005), suatu hal yang penting bagi perusahaan adalah merumuskan filosofi penghargaan dan kompensasi yang didasarkan pada keinginan untuk menghargai orang karena kinerjanya yang baik dan benar.

Idealnya pemberian kompensasi kepada pegawai menerapkan filosofi tersebut, sehingga pegawai mempunyai motivasi yang kuat untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Begitu pula penilaian kinerja, apabila sistemnya telah dirumuskan dengan baik dan proses penilaian kinerja dilakukan dengan benar, maka para pemangku kepentingan atas penilaian kinerja diuntungkan dengan adanya





kepastian bahwa setiap individu di perusahaan akan bekerja berfokus pada strategi perusahaan dan memberikan kontribusi secara optimal.

Penilaian kinerja pegawai BULOG dengan menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) menurut banyak kalangan belum mampu menilai prestasi kerja pegawai. Sementara itu sebagai organisasi yang beralih status dari LPND menjadi Perusahaan Umum sejak tahun 2003, sudah selayaknya segala peraturan organisasi menyesuaikan dengan perubahan status kelembagaan tersebut, termasuk didalamnya peraturan dan kebijakan tentang SDM. Sistem penilaian kinerja sebagai implementasi dari kebijakan perusahaan saat ini semestinya sudah dapat mengukur kinerja pegawai sehingga mendorong terciptanya produktivitas kerja. Hal demikian karena disamping mengemban tugas publik saat ini Perum BULOG juga mempunyai tugas komersial.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, dianggap perlu untuk mengembangkan suatu model penilaian kinerja yang dapat menjembatani antara prestasi yang dilakukan dan penghargaan yang diharapkan pegawai dengan merumuskan permasalahan sebagai berikut :

- a. Bagaimana persepsi pegawai Perum BULOG terhadap pelaksanaan penilaian kinerja pegawai di Perum BULOG?
- b. Bagaimana persepsi pegawai Perum BULOG terhadap sistem pemberian tunjangan kerja yang berlaku di Perum BULOG?
- c. Bagaimana hubungan penilaian kinerja, kinerja dengan tunjangan kerja di Perum BULOG?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah dan hipotesis tersebut diatas maka tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan masukan kepada manajemen Perum Bulog dalam merumuskan penilaian kinerja sebagai dasar pemberian



kompensasi tunjangan kerja guna meningkatkan kinerja pegawai. Tujuan dimaksud dapat dicapai dengan cara :

- a. Menganalisis persepsi pegawai Perum BULOG mengenai pelaksanaan penilaian kinerja di Perum BULOG.
- b. Menganalisis persepsi pegawai Perum BULOG mengenai sistem pemberian kompensasi tunjangan kerja di Perum BULOG .
- c. Menganalisis hubungan penilaian kinerja, kinerja dengan pemberian tunjangan kerja pegawai di Perum BULOG.

1.4. Manfaat Penelitian

Secara umum, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi penelitian selanjutnya di bidang manajemen sumber daya manusia dengan mempertimbangkan keterhubungan sistem penilaian kinerja pegawai dengan kompensasi finansial. Secara khusus hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi Divisi SDM Perum BULOG yaitu sebagai bahan pertimbangan untuk memperbaiki dan menyempurnakan sistem penilaian kinerja pegawai yang saat ini digunakan sebagai dasar pertimbangan pemberian kompensasi tunjangan kerja sehingga perusahaan dapat memberikan penghargaan atas kinerja pegawai yang mencerminkan keadilan baik secara internal maupun eksternal dengan harapan kinerja pegawai dapat meningkat.

1.5. Ruang Lingkup

Penelitian ini hanya meneliti tentang hubungan sistem penilaian kinerja dan kinerja pegawai dengan pemberian kompensasi tunjangan kerja di Perum BULOG dengan responden sebagian pegawai Perum BULOG di Kantor Pusat yang dipilih dengan kriteria dan pertimbangan tertentu dalam jabatan manajerial maupun non manajerial.



II. TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. Kerangka Teoritis

2.1.1. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja secara singkat didefinisikan sebagai uraian secara sistematis tentang kekuatan atau kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau kelompok (Sedarmayanti, 2009). Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala.

Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja pegawai atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja konkret yang dapat diamati dan dapat diukur. Apabila penilaian kinerja dilakukan dengan benar, para pegawai, para penyelia, departemen SDM dan akhirnya perusahaan akan diuntungkan dengan adanya kepastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada fokus strategi perusahaan.

Selain itu, penilaian kinerja diartikan pula sebagai sebuah mekanisme yang baik untuk mengendalikan pegawai dan memiliki peran penting dalam mendorong manajemen kinerja yaitu memastikan bahwa kinerja individu dievaluasi secara akurat dan adil sebagai dasar strategi untuk pemberian penghargaan bagi pegawai, untuk membangun kinerja individu melalui pembimbingan, konseling dan pelatihan.

2.1.2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu : (1) pimpinan memerlukan evaluasi yang obyektif terhadap kinerja pegawai pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang; dan (2) pimpinan memerlukan alat yang memungkinkan untuk membuat pegawainya memperbaiki kinerja, merencanakan





pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar pimpinan yang bersangkutan dengan pegawainya Rivai (2009).

Kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen SDM, yaitu sebagai dokumentasi untuk memperoleh data yang pasti, sistematis, dan faktual dalam penentuan nilai suatu pekerjaan. Dokumentasi dimaksud sebagai dasar pertimbangan :

- a. Manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan pegawai.
- b. Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi pegawai, pimpinan, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja pegawai.
- c. Pengambilan keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upah atau kompensasi lainnya. Banyak perusahaan mengabaikan sebagian atau semua dari bonus dan peningkatan upah mereka atas dasar penilaian kinerja.
- d. Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.
- e. Memutuskan kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.
- f. Perencanaan dan pengembangan karier. Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB

pengembangan karier pegawai, dapat menyelaraskan antara kebutuhan pegawai dengan kepentingan perusahaan.

- g. Evaluasi proses *staffing*. Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* divisi SDM.
- h. Definisi proses penempatan pegawai. Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan pegawai di departemen SDM.
- i. Mengatasi tantangan-tantangan eksternal. Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal lain seperti hal pribadi. Jika faktor ini tidak dapat diatasi pegawai bersangkutan, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuan.
- j. Umpan balik ke SDM. Kinerja baik atau jelek di seluruh perusahaan, mengindikasikan seberapa baik departemen SDM berfungsi. Perusahaan tidak cukup hanya mempunyai sistem penilaian; tetapi sistem tersebut harus efektif, diterima, dan dapat digunakan dengan baik. Dengan kondisi seperti ini, penilaian kinerja dapat mengidentifikasi apa yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas SDM yang berhubungan dengan, analisis pekerjaan dan desain, perencanaan SDM, struktur pegawai, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, dan perencanaan karier.

Dalam manajemen SDM, mekanisme penilaian kinerja pegawai sebagaimana 10 bahan pertimbangan tersebut diatas dapat dijabarkan dalam mekanisme penilaian sebagaimana Gambar 1.



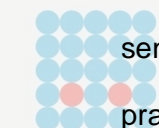
MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

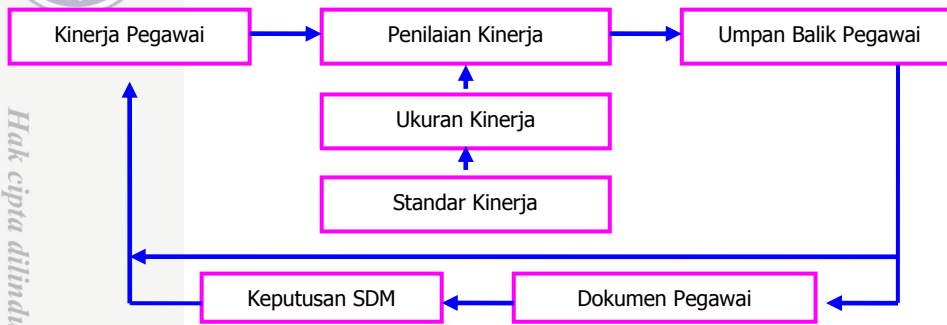


Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Hak cipta dilindungi IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor



Sumber : Rivai (2009)
Gambar 1. Mekanisme Penilaian Kinerja Pegawai

2.1.3. Sumber-Sumber Penilaian Kinerja

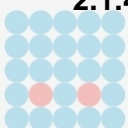
Banyak pendapat bahwa penilaian langsung hanya oleh atasan dirasakan kurang adil dalam suatu sistem manajemen kinerja yang baik. Hal ini bagi beberapa perusahaan menjadi masalah sehingga dirasakan perlu adanya penilaian oleh pihak lain selain atasan, termasuk penilaian terhadap diri sendiri oleh pegawai. Menurut Geraldine (2009), pihak-pihak yang dapat menjadi sumber penilaian adalah :

- a. Pimpinan lini atau atasan langsung.

Pimpinan lini masih tetap merupakan inti dari sistem penilaian karena merupakan posisi terbaik untuk mengobservasi dan mengevaluasi kinerja bawahannya secara aktual dan bertanggung jawab, meskipun menjadi tidak efektif jika terjadi bias penilaian.

- b. Penilaian diri sendiri.

Setiap orang menyadari apa yang dilakukannya dan relatif mudah diingat sehingga dapat menilai dirinya sendiri. Penilaian diri sendiri dapat membantu mengkonfirmasi atau mengklarifikasi prasangka dan penilaian dari pimpinan lini. Namun, ada juga kecenderungan bahwa pegawai menilai dirinya sendiri lebih tinggi dari penilaian atasan. Oleh karena itu, diskusi lebih lanjut akan dilakukan berdasarkan lembar penilaian tersebut.



- c. Komite penilai.

Komite penilai biasanya terdiri dari atasan langsung dan tiga atau empat pimpinan lini lainnya yang berkaitan dengan lingkup kerja pegawai. Hal ini biasanya menguntungkan meskipun bisa saja ada ketidakcocokan dalam penilaian, namun umumnya penilaian gabungan lebih jujur.

- d. Rekan kerja.

Penilaian oleh rekan kerja yang mempunyai keterkaitan dan dampak dalam proses kerja dapat memberikan kontribusi penilaian yang menyangkut kerjasama tim dan kelancaran pelaksanaan tugas.

- e. Bawahan.

Dewasa ini, banyak perusahaan sudah mulai menerapkan penilaian oleh bawahan secara anonim guna menilai kinerja atasan langsung pegawai. Penilaian bawahan bermanfaat bagi pimpinan puncak mengidentifikasi gaya manajemen dan masalah yang potensial yang perlu perbaikan.

- f. Pihak di luar lingkungan kerja.

Penilaian dari pihak luar dikenal juga sebagai teknik *review*/peninjauan lapangan. Penilai antara lain bisa dari pihak HRD atau dengan menyewa *HR Specialist*, atau penilaian oleh pelanggan, klien, *suppliers*, yang berkaitan dengan tingkat pelayanan pegawai.

2.1.4. Masalah dalam Sistem Penilaian Kinerja

Pada umumnya dalam suatu sistem penilaian kinerja, terjadi masalah yang berkaitan dengan desain atau operasional sistem penilaian dan masalah yang timbul dari penilai sendiri. Desain penilaian yang kurang baik karena kriteria dan teknik penilaian yang tidak cocok dapat



membuat sistem penilaian tidak efektif. Di lain pihak, jika desain sistem sudah cocok dan efektif, masalah lain dapat timbul dari si penilai yang disebut sebagai bias penilaian. Menurut Rivai (2009) bias penilaian dibedakan sebagai berikut:

- a. *Halo Effect*: Efek ini terjadi jika pandangan/pendapat pribadi si penilai mempengaruhi penilaiannya terhadap orang (*like and dislike*).
- b. *Central Tendency*: Penilai tidak berani memberi nilai rendah atau tinggi (efektif atau tidak efektif) sehingga penilaian cenderung ditengah-tengah atau posisi rata-rata.
- c. *Leniency & Strictness Biases*: adalah kecenderungan penilai terlalu mudah memberi penilaian (penilaian longgar) sehingga kinerja selalu dinilai baik, sedangkan *strictness bias* merupakan kebalikannya dimana penilai terlalu ketat dalam menilai, misalnya terlalu hati-hati dan menggunakan semua kriteria.
- d. *Personal Prejudice*: Bias ini mirip dengan *halo effect* dan terjadi jika penilai mempunyai prasangka atau perasaan tidak suka terhadap kelompok atau golongan tertentu dimana orang yang dinilai masuk ke dalam kelompok tersebut. Bias ini lebih ke arah diskriminasi.
- e. *Recent Effect*: Penilaian subyektif dan dipengaruhi oleh ingatan yang masih jelas tentang tindakan terakhir yang dilakukan pegawai, sehingga tindakan dan kejadian di masa lalu dianggap tidak ada.

2.1.5. Metode Penilaian Kinerja

Terdapat banyak cara atau metode untuk mengevaluasi/menilai kinerja seseorang. Menurut Rivai (2009) secara umum, metode tersebut dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu kategori pertama adalah metode penilaian yang berorientasi masa lalu. Contoh dari kategori pertama adalah *Rating Scale, Essay evaluation, Critical Incidents Technique, Checklist and Weighted Checklists,*



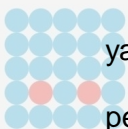
Behaviorally Anchored Rating Scale, Paired Comparison, Forced Distribution.

Kategori kedua adalah berdasarkan metode yang berorientasi masa depan. Di kategori ini, standar kinerja menjadi relatif dimana kinerja satu pegawai dinyatakan baik atau buruk berdasarkan perbandingan dengan yang lain. Contohnya *self appraisal, Management by Objectives (MBO)*, dan penilaian secara psikologis.

Berikut adalah penjelasan dari masing-masing metode sebagai penjabaran dari metode penilaian yang berorientasi masa lalu :

- a. *Rating Scale.* Dalam metode ini, penilai diminta untuk memberikan tanda *check* (✓) pada sejumlah ciri-ciri atau pernyataan tentang kinerja maupun kepribadian pegawai dari yang 'paling tinggi' sampai 'paling rendah'. Pada umumnya penilai diberi formulir, yang berisi sejumlah sifat dan ciri-ciri hasil kerja yang harus diisi seperti kemandirian, inisiatif, sikap, kerja sama dan seterusnya.
- b. *Essay Evaluation.* Penilai diminta menggambarkan aspek-aspek kelebihan dan kekurangan dari perilaku pegawai. Metode ini biasanya dikombinasi dengan *Graphic Rating Scale (GRS)*, dimana metode esai menyimpulkan skala dari GRS, menjelaskan beberapa peringkat atau menginformasikan beberapa dimensi tambahan yang tidak ada di dalam skala.
- c. *Critical Incidents Technique*, yaitu penilai diminta untuk membuat catatan tentang adanya kejadian kritis baik yang positif maupun negatif yang dilakukan pegawainya di masa lalu, dan membahasnya pada saat penilaian berlangsung setiap enam bulan atau lebih. Pada dasarnya ada catatan yang didokumentasikan oleh penilai dimana penilai membuat catatan kinerja mingguan pegawai dan membuat komentar atas hal tersebut.

© Hak cipta milik IPB





- d. *Checklists and Weighted Checklists*. Metode ini sangat simpel berupa daftar tujuan atau pernyataan deskriptif. Jika pegawai memenuhi apa yang tertera di daftar tersebut, maka penilai akan menandai *check* (✓) pada daftar. Nilai dari daftar tersebut adalah jumlah tanda *check*. Ada nilai pada setiap pernyataan dan total nilai evaluasi pegawai adalah jumlah nilai dan pernyataan yang ditandai.
- e. *Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)*. Metode ini mengkombinasikan penilaian berdasarkan kuantitas, pendekatan *Critical Incident* dan penilaian naratif, dengan mengaitkan sebuah skala kuantitas dengan contoh-contoh perilaku spesifik dari kinerja yang baik dan jelek.
- f. *Behaviorally Observation Scale (BOS)*. Seperti halnya BARS, metode ini juga menggunakan insiden kritis untuk mengidentifikasi serangkaian perilaku yang suatu pekerjaan. Penilai mencatat dalam skala tentang pengamatan seberapa sering seseorang berkaitan dengan perilaku tertentu.
- g. *Paired Comparison*. Penilai mengurutkan pegawai dengan membuat tabel untuk masing-masing ciri atau kriteria pekerjaan dan memberi pasangan bagi setiap pegawai. Kemudian, untuk membandingkan antara satu dengan lainnya, diberi tanda (+) dan (-). Pegawai yang memiliki jumlah (+) paling banyak adalah yang terbaik di kriteria/ciri kinerja tertentu.
- h. *Forced Distribution*. Sejumlah kategori penilaian tentang kualitas kerja, misalnya 'rendah', 'rata-rata', 'tinggi'. Karakteristik metode ini adalah variasi kinerja pegawai ditunjukkan dalam kurva distribusi normal (*normal distribution curve*). Untuk itu penilai diminta untuk membuat pembagian persentasi seperti 10% untuk pegawai dengan kategori 'rendah', 20% untuk 'rata-rata', 20% untuk 'diatas rata-rata', dan 10% untuk 'tinggi'. Metode ini dapat diterapkan pada keseluruhan kinerja organisasi.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



- i. *Self Appraisal*. Penilaian diri sendiri adalah penilaian yang dilakukan oleh pegawai sendiri dengan harapan pegawai tersebut dapat lebih mengenal kekuatan dan kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang. Pelaksanaannya, perusahaan mengemukakan harapan yang diinginkan dari pegawai dan tantangan yang dihadapi perusahaan pada pegawai. Kemudian berdasarkan informasi tersebut pegawai dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku yang perlu diperbaiki. Metode ini disebut pendekatan masa depan sebab pegawai akan memperbaiki diri dalam rangka melakukan tugas-tugas untuk masa yang akan datang lebih baik.

2.1.6. Kriteria Penilaian Kinerja

Faktor yang paling umum muncul sebagai aspek yang dinilai dari penilaian kinerja di 61 perusahaan di Amerika adalah pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas, perencanaan, komunikasi, inteligensia, pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi dan organisasi (Rivai, 2009). Dari aspek-aspek yang dinilai tersebut dapat dikelompokkan menjadi :

- a. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
- b. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada akhirnya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai pegawai.
- c. Kemampuan hubungan personal, antara lain kemampuan bekerjasama dengan orang lain, memotivasi pegawai lainnya dan melakukan negosiasi.





2.1.7. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) adalah suatu daftar yang memuat hasil penilaian pekerjaan seorang pegawai negeri sipil (PNS) dalam jangka waktu satu tahun yang dibuat oleh pejabat yang berwenang dan dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam melaksanakan pembinaan PNS berdasarkan sistem karir dan prestasi kerjanya, antara lain dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat, penempatan jabatan, pemindahan, kenaikan gaji berkala dan lain-lain. Ketentuan yang mengatur tentang Undang-undang Pokok Kepegawaian nomor 8 tahun 1974 pasal 12 ayat (1), (2), dan pasal 20, Peraturan Pemerintah Nomor 10 tahun 1979 dan Surat Edaran Kepala BAKN Nomor 20/SE/1980.

a. Unsur-unsur Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)

Unsur-unsur yang terdapat dalam daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) meliputi : kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan. Adapun nilai pelaksanaan pekerjaan dinyatakan dengan sebutan dan angka yaitu amat baik = 91 – 100, baik = 76 – 90, cukup = 61 – 75, sedang = 51 – 60, dan kurang = 50 ke bawah. Pedoman penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1979 Tanggal 15 Mei 1979 dengan rincian unsur dan sub unsur :

a. **Kesetiaan**, adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang disertai kesadaran dan tanggung jawab.

Kesetiaan meliputi pengabdian kepada Pancasila, Undang-undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah. Unsur Kesetiaan memiliki 4 sub unsur.

b. **Prestasi Kerja** adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



umumnya prestasi seorang pegawai negeri sipil antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan pegawai negeri sipil yang bersangkutan. Prestasi kerja memiliki 7 sub unsur.

- c. **Tanggung jawab**, adalah kesanggupan seorang pegawai negeri sipil menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya. Tanggung Jawab memiliki 6 sub unsur.
- d. **Ketaatan**, adalah kesanggupan seorang pegawai negeri sipil untuk mentaati perturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan. Ketaatan memiliki 5 sub unsur.
- e. **Kejujuran**, merupakan ketulusan hati seorang pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalah gunakan wewenang yang diberikan kepadanya. Kejujuran memiliki 3 sub unsur.
- f. **Kerjasama**, adalah kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai dayaguna dan hasilguna yang sebesar-besarnya. Kerjasama memiliki 6 sub unsur.
- g. **Prakarsa**, adalah kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan. Prakarsa memiliki 3 sub unsur.
- h. **Kepemimpinan**, adalah kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Kepemimpinan memiliki 11 sub unsur.





Setelah dilakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan terhadap seorang pegawai negeri sipil, maka hasil penilaian tersebut dimasukkan ke dalam suatu format yang sudah ditentukan, yaitu dengan menjumlah nilai semua unsur penilaian tersebut ke dalam tabel penilaian DP3. Tabel tersebut diisi dengan nilai angka dan disebut dengan sebutan kurang sampai dengan amat baik sebagaimana Tabel 1 berikut ini :

Tabel : 1. Model Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) PNS

No	Unsur	Nilai		K
		Angka	Sebutan	
1	Kesetiaan			
2	Prestasi kerja			
3	Tanggung Jawab			
4	Ketaatan			
5	Kejujuran			
6	Kerjasama			
7	Prakarsa			
8	Kepemimpinan			
	Jumlah			
	Rata-rata			

b. Pejabat Penilai Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)

Pejabat penilai adalah atasan langsung pegawai negeri sipil yang dinilai. Pejabat penilai serendah-rendahnya berpangkat kepala urusan atau pajabat lain setingkat dengannya, kecuali ditentukan lain oleh Menteri, Jaksa Agung, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Teringgi/tinggi Negara, dan Gubernur. Pejabat penilai wajib melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan terhadap pegawai negeri sipil yang berada dalam lingkungannya setiap dua belas bulan sekali. Pejabat penilai baru dapat melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan apabila ia telah membawahi pegawai negeri sipil yang bersangkutan sekurang-kurangnya enam bulan.

c. Tata Cara Penilaian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)

Penilaian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan DP3 dilakukan dengan menggunakan tetacara sebagai berikut :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

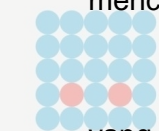


- 1) Pejabat penilai menyampaikan DP3 kepada atasan pejabat penilai :
 - a) Apabila tidak ada keberatan dari pegawai negeri sipil yang dinilai, DP3 tersebut disampaikan tanpa catatan.
 - b) Apabila ada keberatan pegawai negeri sipil yang dinilai, DP3 tersebut disampaikan dengan catatan tanggapan pejabat penilai atas keberatan yang diajukan oleh pegawai negeri sipil yang dinilai.
- 2) Atasan pejabat penilai memeriksa dengan seksama DP3 yang disampaikan kepadanya. Apabila terdapat alasan yang cukup, atasan pejabat penilai dapat mengadakan perubahan nilai yang tercantum dalam DP3 yang dibuat oleh pejabat penilai.
- 3) Nilai pelaksanaan pekerjaan dinyatakan dengan sebutan angka sebagaimana yang tercantum pada Tabel 1.

2.1.8 Kinerja

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan dan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Kinerja dapat diartikan sebagai sesuatu hal baik yang dilakukan maupun yang tidak dilakukan. Kinerja pegawai sangat berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan. Menurut Mathis dan Jackson (2002) pengaruh





tersebut dapat dilihat dari seberapa banyak kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi, yang meliputi :

- a. Kuantitas output, yaitu jumlah ataupun tingkat kuantiti output yang dihasilkan oleh pegawai dalam suatu waktu tertentu.
- b. Kualitas output, walaupun output yang dihasilkan banyak, tetapi kualitas dari output yang dihasilkan tidak baik, dan tidak memenuhi standar perusahaan maka kinerja perusahaan dapat dikatakan buruk. Oleh karena itu, kuantitas yang dihasilkan harus seiring dengan kualitas dari output tersebut.
- c. Jangka waktu output, bahwa kemampuan untuk menghasilkan output harus cepat dan sesuai dengan waktu yang telah ditargetkan oleh perusahaan.
- d. Kehadiran di tempat kerja, yaitu hal berkaitan dengan disiplin dari pegawai untuk selalu hadir pada jam kerja dengan tepat waktu dan dapat memberikan kontribusi yang positif bagi perusahaan.
- e. Sikap kooperatif, adalah berupa suatu hubungan yang baik, antara rekan sekerja serta hubungan yang baik dengan atasan serta bawahan.

Teori tentang kinerja tersebut diatas didukung sesuai dengan pendapat yang menyatakan bahwa dalam menilai kemajuan suatu organisasi adalah dengan cara mengembangkan ukuran kinerja yang mengukur hasil, mendukung penggunaan target yang terkait dengan peningkatan terus menerus. Pemilihan ukuran kinerja harus seimbang dan bersifat menyeluruh, yang berarti harus memperhatikan berbagai aspek, seperti aspek kualitas, efisiensi, kuantitas, ketepatan waktu dan lainnya (Baragina, 2008).

2.1.9. Kompensasi Tunjangan Kerja

Istilah kompensasi sering digunakan secara bergantian dengan administrasi gaji dan upah. Bagaimanapun, istilah kompensasi sesungguhnya merupakan konsep yang lebih luas. Pada saat dikelola secara benar, kompensasi membantu organisasi mencapai tujuannya serta memperoleh,

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



memelihara dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif. Berikut ini adalah beberapa hal yang harus diperhatikan dalam pemberian kompensasi terhadap pegawai, yaitu :

a. Kompensasi Harus Dapat Memenuhi Kebutuhan Minimal.

Dengan kompensasi yang diterima oleh pegawai berkeinginan dapat memenuhi kebutuhan secara minimal, misalnya kebutuhan makan, minum, pakaian dan perumahan. Oleh karena itu, dalam menetapkan kompensasi bagi pegawainya setiap perusahaan harus mengusahakan sedemikian rupa sehingga kompensasi terendah yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan minimal. Cara paling mudah adalah dengan menggunakan ketentuan yang sudah ada, misalnya ketentuan pemerintah tentang upah minimum.

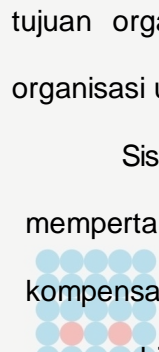
b. Kompensasi Harus Dapat Meningkatkan.

Besarnya kompensasi harus diusahakan sedemikian rupa sehingga mampu mengikat pegawai. Hal ini sangat penting sebab bila kompensasi yang diberikan kepada pegawai terlalu kecil bila dibandingkan dengan perusahaan lain pada umumnya, bila ada kesempatan menimbulkan kecenderungan pindahnya para pegawai ke perusahaan lain. Hal ini harus diperhatikan terutama bagi pegawai yang penting sebab mereka ini pada umumnya telah diberikan pelatihan dengan biaya yang cukup besar.

c. Kompensasi Harus Dapat Menimbulkan Semangat dan Kegairahan Kerja.

Kompensasi yang mampu mengikat pegawai supaya tidak keluar dari perusahaan belum tentu dapat meningkatkan semangat dan kegairahan pegawai. Hal ini terutama disebabkan upah pada tingkat tersebut sebenarnya dirasakan masih kurang dalam menunjang hidup secara layak pada umumnya.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



d. Kompensasi Harus Adil.

Adil disini tidak berarti sama, tetapi adil adalah sesuai dengan haknya. Dengan demikian, seorang pesuruh sudah tentu tidak diberikan kompensasi yang sama besarnya dengan seorang kasir. Meskipun demikian, bila perbedaan itu tidak sebanding dapat menimbulkan rasa ketidakadilan.

e. Kompensasi Tidak Boleh Bersifat Statis.

Statis disini tidak terbatas hanya karena perusahaan tersebut tidak mengikuti dan menyesuaikan dengan perubahan nilai uang, tetapi statis disini adalah dalam artian yang sangat luas. Apabila setelah menetapkan besarnya kompensasi perusahaan tidak mau meninjau kembali, perusahaan tersebut dikatakan statis dalam menetapkan kompensasi.

Menurut Geraldine (2009) bahwa kompensasi sebagai setiap bentuk imbalan yang diterima individu sebagai akibat dari kinerja tugas-tugas organisasional. Sistem kompensasi dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal yang perlu dipertimbangkan antara lain pasar tenaga kerja yaitu permintaan dan penawaran atas tenaga kerja; biaya hidup masyarakat; peraturan pemerintah; keadaan ekonomi nasional dan internasional, dan lain-lain; sedangkan, faktor internal terdiri dari strategi dan tujuan organisasi, kebijakan dan kebudayaan organisasi, serta kemampuan organisasi untuk membayar.

Sistem kompensasi mempunyai tiga tujuan umum, yaitu menarik, mempertahankan dan memotivasi pegawai. Oleh karena itu, sistem kompensasi harus dirancang dengan baik dan adil sehingga dapat memenuhi tujuan-tujuannya. Selanjutnya menurut Ivancevich (2001), bahwa terdapat 7 kriteria dalam menyusun kebijakan kompensasi yang efektif yaitu:

- a. *Adequate*, yaitu bahwa setidaknya persyaratan di tingkat pemerintahan, serikat pekerja dan pimpinan, terpenuhi.

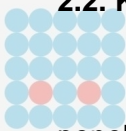


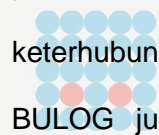
- b. *Equitable*, artinya bahwa setiap orang harus dibayar secara adil, sesuai dengan usaha dan kemampuannya.
- c. *Balanced*, yaitu imbalan/gaji, tunjangan dan imbalan lainnya harus diperhitungkan dalam paket remunerasi.
- d. *Cost-effective*, bahwa imbalan tidak boleh berlebihan melainkan sesuai dengan kemampuan organisasi untuk membayar.
- e. *Secure*, artinya imbalan harus dapat membuat pegawai merasa aman dan membantu memenuhi kebutuhan dasarnya.
- f. *Incentive-providing*, maksudnya adalah bahwa imbalan harus memotivasi kerja agar efektif dan produktif.
- g. *Acceptable to employee*, bahwa pegawai harus mengerti sistem imbalan dan menerimanya sebagai sistem yang baik bagi perusahaan dan dirinya.

Menurut Rivai (2009), kompensasi dapat dibagi menjadi dua bentuk yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Kompensasi finansial dibagi menjadi dua yaitu kompensasi finansial langsung berupa pembayaran gaji, upah, komisi, dan bonus dan kompensasi finansial tidak langsung berupa asuransi, tunjangan sosial, uang cuti, pendidikan, dan lain-lain. Sedangkan kompensasi non-finansial dalam pekerjaan dapat berupa perhatian, kesempatan karir, penghargaan, perasaan aman pada jabatan, pujian, persahabatan dan lingkungan kerja yang kondusif.

2.2. Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai penilaian kinerja telah dilakukan lebih dahulu oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Berikut beberapa penelitian mengenai penilaian kinerja :





Sapnianti (2005), melakukan penelitian tentang penilaian kinerja yang dikaitkan dengan motivasi kerja pegawai di kantor pusat Perum BULOG. Tujuan dari penelitian yang bersangkutan yaitu untuk menganalisa pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kerja dan mengetahui unsur yang paling dominan dari tiap unsur penilaian kinerja pegawai dalam mempengaruhi motivasi kerja pegawai Perum BULOG. Penelitian tersebut dilakukan di Kantor Pusat Perum BULOG, Jakarta tahun 2005.

Dikaji dari nilai faktor muatan masing-masing indikator, Sapnianti mengajukan beberapa rekomendasi yang bertujuan untuk memperbaiki sistem penilaian kinerja di Perum BULOG agar dapat meningkatkan motivasi kinerja pegawainya. Hal tersebut dikarenakan masih banyaknya subyektifitas yang terjadi dalam proses penilaian kinerja pegawai. Oleh karena itu disarankan agar para pejabat penilai semakin menyadari faktor-faktor dinamis yang mempengaruhi penilaian mereka terhadap bawahan. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan penilai untuk mendapatkan standar yang jelas dalam melakukan penilaian. Dari hasil penelitian yang bersangkutan dinyatakan bahwa penilaian kinerja memberikan kontribusi terhadap motivasi.

Salah satu rekomendasi Sapnianti adalah agar pihak manajemen BULOG mengajukan saran kepada BAKN agar melakukan revisi terhadap PP No.10 Tahun 1979 tentang DP3 yang telah berlaku selama kurun waktu 25 tahun. Selain itu penulis juga menyarankan agar pihak SDM BULOG merancang sistem penilaian kinerja yang baru dengan memperhatikan aspek kinerja, efisiensi dan keterhubungan materi dengan visi, misi dan tujuan perusahaan. Pihak SDM BULOG juga disarankan untuk melakukan analisa terhadap jangka waktu periodik yang akan digunakan dalam proses penilaian kinerja.

Geraldine (2009), melakukan penelitian mengenai Pengaruh penilaian kinerja terhadap penentuan kompensasi di Departemen Penjualan dan



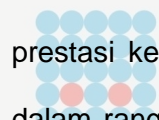
Pemasaran PT. XYZ. Tujuan penelitian yang bersangkutan adalah untuk menggambarkan dan menjelaskan persepsi pegawai tentang sistem penilaian kinerja dan dampaknya terhadap penentuan kompensasi di Departemen Penjualan dan Pemasaran di PT. XYZ dan untuk mengajukan rekomendasi sistem penilaian kinerja dan penentuan kompensasi yang baik untuk bagian Penjualan dan Pemasaran. Menurut Geraldine sebagai dampak dari hasil penilaian kinerja, paket kompensasi pun mulai diperhatikan dan ditinjau kembali di PT. XYZ.

Dalam hal kompensasi finansial, perusahaan telah meninjau kembali sistem insentif dan bonus yang ada, dan kemudian menyusun program-program insentif dan penghargaan yang baru untuk lebih memotivasi pegawai sejalan dengan adanya sistem penilaian kinerja. Begitu juga dalam hal perencanaan karir dan pelatihan internal/eksternal, dimana pelatihan eksternal yang diperlukan untuk menunjang kinerja, mulai diperhatikan dan direncanakan meskipun belum dapat terlaksana karena adanya kendala-kendala tertentu. Hal ini juga didukung oleh penghitungan pengaruh dan signifikansi penilaian kinerja terhadap penentuan kompensasi, dimana setiap adanya penambahan nilai pada variabel penilaian kinerja akan berakibat peningkatan pada variabel kompensasi. Begitu juga dalam pengujian hipotesa, dinyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan dan semakin komprehensif penilaian kinerja, semakin tinggi pengaruh terhadap penentuan kompensasi.

Diana (2006), melakukan penelitian tentang efektivitas penilaian prestasi kerja pegawai dan pemanfaatannya di PT Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.

Permasalahan yang diangkat pada penelitian yang bersangkutan adalah menguji efektivitas penilaian prestasi kerja pegawai dan hubungan prestasi kerja dengan penentuan kompensasi, promosi, dan pelatihan. Teknik pengolahan data meliputi uji validitas dan reliabilitas terhadap butir pernyataan dengan metode





Cronbach Alpha yang diolah dengan bantuan SPSS 11.5. Rataan Skor digunakan untuk menilai efektivitas penilaian prestasi kerja menurut persepsi responden dan korelasi Rank Spearman untuk melihat hubungan penilaian prestasi kerja pegawai dengan penentuan kompensasi, promosi dan pelatihan. Berdasarkan hasil rataan skor diketahui bahwa aspek relevansi, kemampooterimaan, keandalan dan sensitivitas menurut pimpinan berada pada rentang cukup setuju, artinya responden belum puas dengan pelaksanaan penilaian prestasi kerja berdasarkan aspek-aspek tersebut.

Berdasarkan uji korelasi Rank-Spearman diketahui bahwa terdapat hubungan antara penilaian prestasi kerja dengan penentuan kompensasi, promosi, dan pelatihan. Pada level pimpinan hubungan antara penilaian prestasi kerja dengan kompensasi adalah kuat, artinya bila prestasi kerja pegawai meningkat maka kompensasi yang diterima pegawai juga semakin meningkat.

Pada level pelaksana hubungan penilaian prestasi kerja dengan promosi adalah kuat, artinya bila nilai prestasi kerja pegawai baik maka kemungkinan untuk dipromosikan besar. Pada level pimpinan hubungan antara penilaian prestasi kerja dengan promosi adalah sangat kuat, artinya bila nilai prestasi kerja pegawai tinggi maka kesempatan untuk dipromosikan sangat besar.

Pada level pelaksana hubungan antara penilaian prestasi kerja dengan pelatihan adalah kuat sedangkan pada level pimpinan adalah sangat kuat. Artinya bila pegawai memperoleh nilai prestasi kerja tinggi maka pegawai akan diikutkan dalam pelatihan untuk pengembangan diri dan bila memperoleh nilai prestasi kerja rendah maka akan direkomendasikan untuk mengikuti pelatihan dalam rangka mengurangi kesenjangan antara keahlian dan keterampilan yang dimiliki pegawai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan.

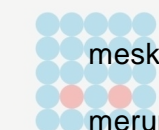
Kulno (2008), melakukan penelitian tentang penilaian kinerja sebagai dasar pemberian kompensasi dan sejauhmana peran penilaian kinerja dalam

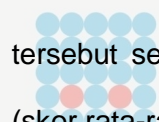


memotivasi staf akademik di Universitas Tartu. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara penilaian kinerja, kebijakan kompensasi dan motivasi staf di Universitas Tartu. Penelitian dilakukan terhadap staf akademik di Fakultas Ekonomi dan Administrasi Bisnis (selanjutnya FEBA) dan Fakultas Pendidikan (selanjutnya FE) di Universitas Tartu. Hal ini didasarkan pada analisis metode penelitian kuantitatif dan kualitatif terhadap 125 orang responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja dan sistem kompensasi (sistem kompensasi berdasarkan kinerja) membuat staf lebih termotivasi. Sebuah sistem penilaian kinerja yang baik dan berfungsi dengan baik akan membantu para pendidik untuk memberikan tanda mereka dalam kerangka organisasi di fakultas mereka. Penilaian kinerja dan sistem kompensasi dapat berhasil digunakan untuk mengarahkan dan memotivasi staf akademik dalam kegiatan mereka dan melihat bahwa kegiatan mereka sesuai dengan tujuan organisasi.

Terry (2004), meneliti 350 perusahaan kecil kecil di daerah Halifax. Salah satu tujuan penelitiannya untuk mengetahui apakah obyek penelitian memiliki program penilaian kinerja formal yang pegawainya dievaluasi secara teratur sebagai dasar menentukan gaji. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sejumlah besar perusahaan-perusahaan kecil tidak memiliki sistem penilaian kinerja yang formal.

Selain itu ditemukan adanya pengakuan bahwa sejumlah usaha kecil dapat memutuskan, dari sudut pandang yang strategis bahwa strategi komitmen SDM yang tinggi terkadang tidak tepat atau tidak memperoleh hasil, meskipun penelitian akademis menunjukkan bahwa praktek kompensasi merupakan komponen yang penting dan sering dibahas pada sistem kinerja sumber daya manusia. Informasi lain adalah bahwa respon paling umum tentang penilaian kinerja yang sedang digunakan adalah untuk membuat keputusan tentang gaji. Selain itu, hal tersebut yang umum juga termasuk





Gunawan (2002), meneliti tentang bagaimana mengelola dan mengarahkan kinerja pegawai melalui pemberian kompensasi. Menurutnya kompensasi sangat penting bagi pegawai sebagai individu, karena upah merupakan suatu ukuran

mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan memutuskan pegawai mana yang pantas menerima promosi.

Analisis tambahan dilakukan untuk melihat apakah ada faktor yang dibedakan perusahaan dengan atau tanpa sistem formal penilaian kinerja. Kehadiran pelatihan formal terkait dengan ukuran perusahaan dan adanya keberadaan dari departemen HR. Temuan ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa peningkatan ukuran perusahaan, akan lebih mungkin untuk mengembangkan praktek formal sumber daya manusia. Lebih dari setengah (54 %) dari perusahaan mengindikasikan bahwa mereka memiliki beberapa jenis program insentif yang tergantung dengan produktivitas, 50% melaporkan bahwa perusahaan memberi bonus kepada pegawai yang memiliki kinerja tinggi, dan tidak lebih dari 24% perusahaan memiliki rencana pembagian profit.

Semakin berkembangnya penelitian yang menguraikan pentingnya kompensasi pegawai sebagai komponen penting dari sistem kerja kinerja yang optimal, dan penelitian menunjukkan bahwa sejumlah usaha kecil sekarang sedang mengembangkan sistem sumber daya manusia formal dan informal yang menempatkan penekanan pada isu kompensasi pegawai. Pertanyaan yang diajukan Terry pada responden adalah bagaimana mereka menetapkan tingkat pembayaran dan menilai faktor yang ada dalam menetapkan tingkat pembayaran. Dengan menggunakan skor dari 1-6 (skor 1 menunjukkan bahwa faktor tersebut tidak pernah digunakan dan skor 6 menunjukkan bahwa faktor tersebut sering digunakan). Dua faktor utama adalah pengalaman manajemen (skor rata-rata 4,7) dan persyaratan kerja (skor rata-rata 4.4).

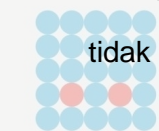


Hak cipta dilindungi Undang-Undang

nilai atau karya mereka diantara para pegawai itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Dikutip dari Handoko (1998), bahwa tingkat pendapatan absolut pegawai yang akan menentukan skala kehidupannya, dan pendapatan relatif mereka menunjukkan status, martabat dan harganya. Oleh karena itu, pimpinan perlu sekali memperhatikan pemberian kompensasi yang diberikan pegawai, agar performancenya dapat meningkat sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dalam mencapai tujuan dan keinginan perusahaan dan pimpinan. Pemberian kompensasi yang terkoordinir dan sesuai dengan hasil pekerjaan yang dilakukan pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai, sehingga faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja seperti karakteristik situasi, sikap dan sebagainya dapat diatasi oleh pegawai dengan berpedoman pada program pelaksanaan kerja yang sudah ditentukan perusahaan.

Mengutip pendapat Sjafrri Mangkuprawira (2003) bahwa penilaian kinerja membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem merit. Dengan adanya pemberian kompensasi tersebut, dapat memotivasi pegawai menjadi lebih bersemangat serta membuat pegawai mampu mengatasi segala hambatan yang diterima didalam pekerjaan sehingga kinerja pegawai dapat meningkat. Dalam pelaksanaannya, penilaian kinerja yang berkaitan dengan kompensasi juga harus mempertimbangkan serta memandang beberapa prinsip yang ada dalam pelaksanaannya, terutama prinsip keadilan yang merupakan faktor yang sering kali menjadikan pelaksanaan penilaian menjadi tidak efektif dan efisien.

Pareke (2001), mengemukakan dalam tulisannya tentang fungsi penilaian kinerja yang efektif dan mengacu pada kualitas dengan mengambil pendapat Longenecker (1999), bahwa untuk menciptakan fungsi penilaian kinerja yang bermanfaat yang memungkinkan organisasi untuk mengeksekusi strategi-



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor
MIB
IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



strateginya, bukanlah merupakan suatu hal mudah. Terdapat tiga elemen kritis untuk mengefektifkan fungsi penilaian kinerja dalam organisasi, yaitu :
(1) rancangan sistem yang efektif, (2) praktik manajerial penilaian yang efektif, dan (3) sistem pendukung penilaian yang efektif.

Selanjutnya, untuk menciptakan rancangan sistem penilaian yang efektif, 4 langkah kritis harus diambil, yaitu : (1) mengidentifikasi secara jelas mengapa organisasi melakukan penilaian kinerja, (2) melibatkan baik pegawai maupun manajer dalam perancangan sistem, (3) mengembangkan prosedur dan instrumen yang mudah digunakan dan mencerminkan peringkat kinerja yang berhubungan dengan pekerjaan, dan (4) melakukan pelatihan personalia pelaksana pelatihan secara hati-hati.

Muljani (2002), menulis tentang kompensasi dan kinerja dengan judul Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai yang difokuskan pada imbalan ekstrinsik yang selanjutnya disebut sebagai kompensasi dan diartikan sebagai sejumlah uang atau penghargaan yang diberikan oleh suatu organisasi atau perusahaan kepada pegawainya sebagai imbalan atas jasanya dalam melakukan tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Hal ini bukan berarti imbalan intrinsik tidak penting, karena bagi sebagian besar pegawai, terutama yang dalam struktur organisasi perusahaan berada pada tingkat paling rendah misalnya buruh, kebutuhan fisiologis dirasakan sebagai kebutuhan yang utama.

Sementara itu dasar perhitungan kompensasi dapat dibedakan menjadi dua kategori, yaitu menggunakan pendekatan pekerjaan (*job-based approaches*) dan menggunakan pendekatan keterampilan (*skill-based approaches*). Pendekatan pekerjaan atau jabatan mengasumsikan bahwa pekerjaan dapat dilakukan oleh orang yang dibayar untuk jabatan tertentu, sedangkan pendekatan keterampilan mengasumsikan bahwa pegawai tidak dibayar karena

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



jabatan yang disandangnya, tetapi lebih pada kemampuannya untuk menyelesaikan tugas.

2.3. Kerangka Pemikiran Konseptual

Sebagai organisasi yang berbentuk Perum sejak 2003, peraturan organisasi termasuk didalamnya yang mengatur tentang SDM mengacu pada prinsip peraturan perusahaan pada umumnya yang berorientasi pada keuntungan. Bagaimanapun juga saat ini disamping tugas publik yang diemban, Perum BULOG juga mempunyai tugas komersial. Perangkat penilaian kinerja pegawai sebagai instrumen dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai dapat menjadi salah satu tolok ukur tinggi atau rendahnya kinerja perusahaan.

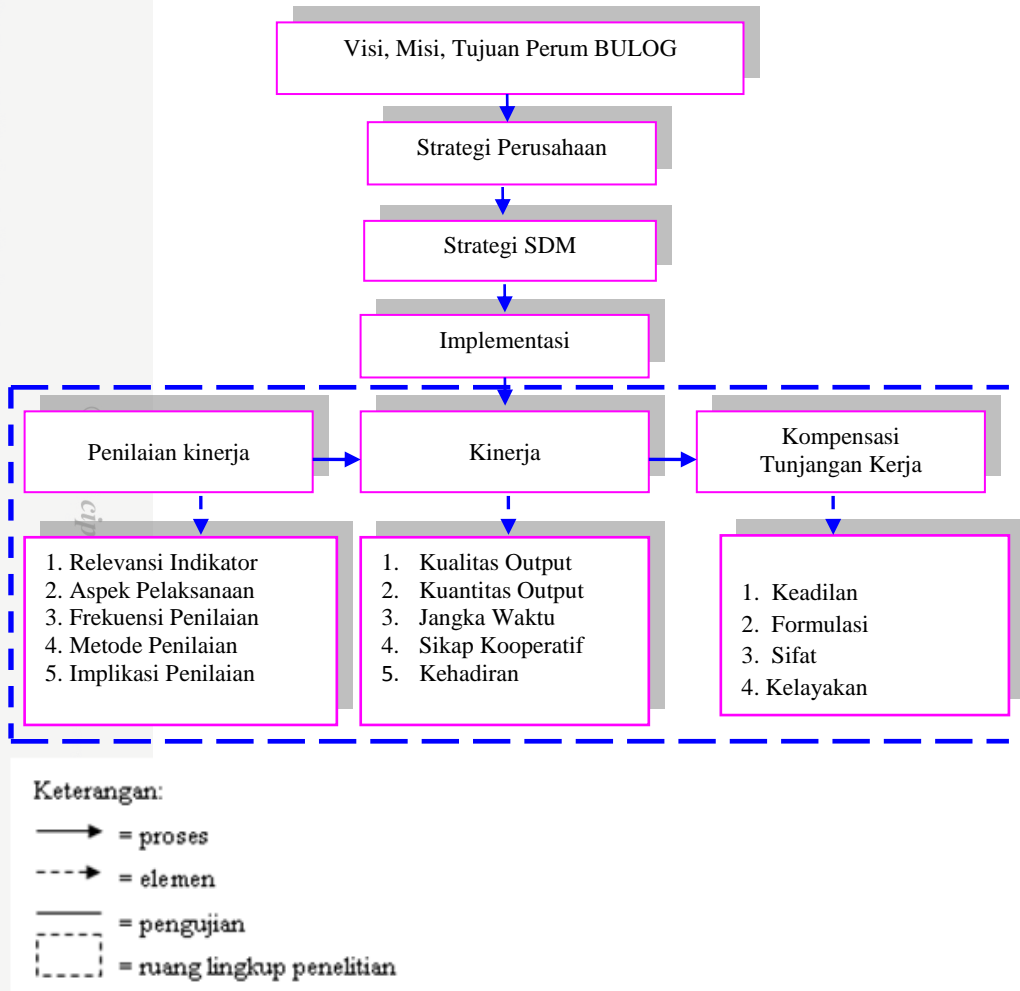
Sistem penilaian kinerja yang baik tidak selalu menyiratkan peningkatan kinerja perusahaan. Namun kinerja yang baik menandakan pelaksanaan penilaian kinerja dilakukan oleh perusahaan kepada pegawai telah tepat sasaran. Sejak berdirinya BULOG sampai saat ini penilaian kinerja pegawai menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Untuk mengetahui bagaimana penerapan perangkat penilaian kinerja pegawai dimaksud maka dibutuhkan masukan atas persepsi pegawai terhadap DP3 dengan melakukan analisis melalui 5 indikator terhadap DP3 yaitu relevansi indikator, unsur penilaian, frekuensi penilaian, proses penilaian dan implikasi penilaian.

Sementara itu sebagaimana pendapat Mathis dan Jackson (2002), kinerja dapat diukur berdasarkan lima aspek. Ukuran kinerja menurut teori ini akan mengkaji kinerja dari sisi *tangible* yang dapat dilihat dari kuantitas *output*, kualitas *output*, dan jangka waktu. Dari sisi *intangibile* teori tersebut memasukkan aspek kehadiran dan kerja sama atau sikap kooperatif. Sedangkan untuk mengetahui persepsi pegawai terhadap pemberian kompensasi tunjangan kerja



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

saat ini dapat dilakukan melalui 4 (empat) indikator yaitu formulasi tunjangan yang diterima, keadilan dan kelayakan jumlah serta sifat dari tunjangan kerja. Dari uraian di atas, maka berikut ini disajikan kerangka pemikiran sebagai dasar alur pikir dalam penelitian ini (Gambar 2).



Sumber : Rivai (2009)
 Gambar 2. Kerangka pemikiran Konseptual

2.4. Kerangka Pemikiran Operasional

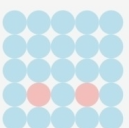
Untuk mengetahui persepsi pegawai mengenai hubungan penilaian kinerja, kinerja dengan kompensasi tunjangan kerja maka berdasarkan kerangka pemikiran konseptual dapat dianalisis melalui persepsi berdasarkan karakteristik responden dan indikator pada setiap variabel penelitian. Selanjutnya hubungan ketiga variabel beserta berbagai indikator dapat diketahui



menggunakan uji korelasi. Dari uraian di atas, maka berikut ini disajikan kerangka pemikiran operasional sebagai dasar alur pikir dalam penelitian ini (Gambar 3).

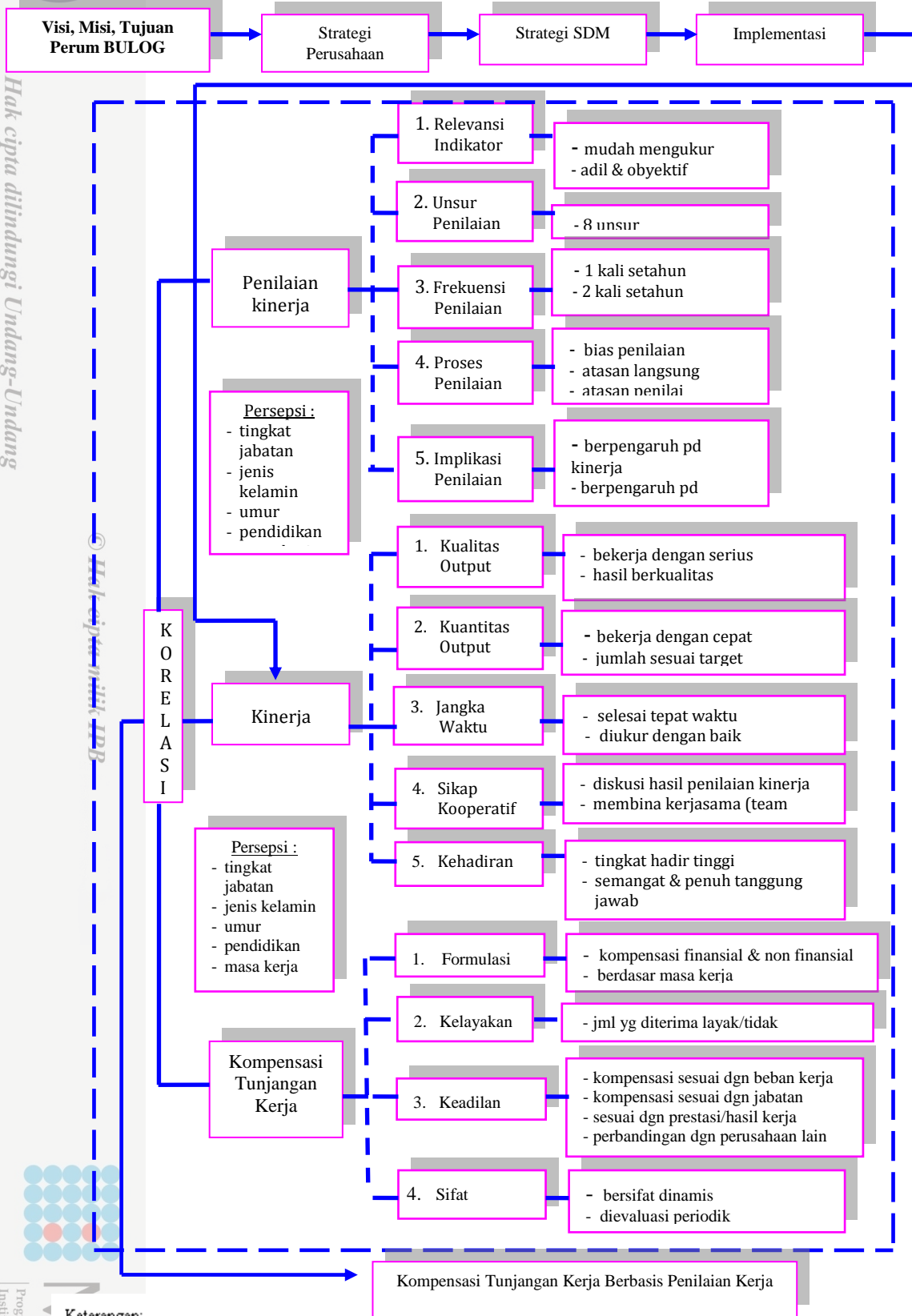
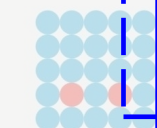
© Hak cipta milik IPB

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Keterangan:

- = proses
- - - = elemen
- |— = pengujian
- - - - - = ruang lingkup penelitian

Sumber : Rivai (2009)

Gambar 2. Kerangka Pemikiran Operasional