

1 PENDAHULUAN

Latar Belakang

Persaingan dalam dunia bisnis yang semakin ketat menuntut setiap perusahaan untuk dapat mengelola sumber daya yang dimilikinya secara lebih efektif dan efisien sehingga menjadi perusahaan yang berdaya saing, yang pada akhirnya tidak hanya mampu menghasilkan laba yang tinggi tetapi juga mampu bertahan bahkan memenangkan persaingan bisnis tersebut. Oleh karena itu, SDM sebagai salah satu sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan memegang peranan yang sangat penting, sehingga SDM harus dapat dikelola, dan hal ini tergantung pada manajemen organisasi dalam mengelola SDM guna mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan. Organisasi merupakan kumpulan individu yang bekerjasama untuk mencapai tujuan kerja bersama melalui struktur hirarki dan pembagian kerja (Thoha *dalam* Rosnelly dan Dian, 2008). Kinerja suatu organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi oleh kualitas atau mutu dan juga kinerja yang dihasilkan oleh SDM atau karyawan yang dimilikinya. Kinerja yang baik dari karyawan dapat meningkatkan kinerja perusahaan tersebut sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Widarsono (2009) Yos, Harmein dan Aulia (2013), Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai peran penting yang memengaruhi keberhasilan perusahaan dalam menghadapi pasar global dan kompetisi. SDM merupakan kunci keberhasilan perusahaan di dalam organisasi perusahaan, karena pada dasarnya SDM yang merancang, memasang, mengoperasikan dan memelihara sistem integral dari perusahaan (Nasution, 2008). Menurut Dharma dan Yuanita (2001), dalam perkembangan organisasi dan ekonomi baru, penciptaan nilai suatu organisasi didominasi oleh SDM dan *intangible assets* lainnya, oleh sebab itu diperlukan pengukuran terhadap strategi SDM. Menurut Becker dan Ulrich (2009), SDM merupakan aset strategik karena merupakan sumber daya dengan kapabilitas yang sulit untuk ditiru, langka, tepat, dan istimewa yang memberikan keunggulan kompetitif pada perusahaan. Secara sederhana aset strategik menjaga perusahaan untuk tetap kompetitif dalam jangka waktu lama, namun sukar untuk ditiru.

Pelaksanaan manajemen kinerja di dalam suatu perusahaan tidak selalu menunjukkan hasil yang positif. Hal tersebut terjadi jika manajemen kinerja tidak difungsikan sebagai instrumen untuk mengelola kompetensi dari tiap karyawan, sehingga peningkatan kinerja karyawan tidak tercapai. London *et al* (2004), menyatakan bahwa kesalahan manajer perusahaan terletak pada tidak mengacunya manajemen kinerja perusahaan pada pengelolaan kompetensi karyawan. Untuk mengatasi hal tersebut sistem manajemen kinerja pada suatu perusahaan harus mengacu kepada elemen-elemen kunci dari kinerja yang terdiri atas tujuan kinerja dan pengembangan karir, program pelatihan dan pengembangan, sistem penilaian kinerja, umpan balik dan imbalan.

Salah satu elemen yang terdapat pada manajemen kinerja adalah sistem penilaian kinerja. Apabila sistem penilaian kinerja yang ditetapkan telah mengacu



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

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.



pada unsur kunci dari kinerja yang terdiri dari tujuan kinerja dan pengembangan karir, program pelatihan dan pengembangan, umpan balik dan imbalan maka akan menciptakan kinerja yang optimal. Hasil penilaian kinerja juga dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi untuk melaksanakan proses manajemen selanjutnya seperti untuk mutasi, promosi, kenaikan pangkat, pengembangan karyawan, dan lain-lain. Bagi karyawan, hasil penilaian kinerja dapat dijadikan evaluasi sebagai masukan untuk menghilangkan kesenjangan antara standar kinerja dengan kinerja yang dimiliki. Grote (2002) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah instrumen manajemen terkuat yang dimiliki organisasi agar kompetensi setiap karyawan tetap fokus dalam rangka pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Lebih lanjut Mani (2002) menyatakan bahwa sebagai bagian penting dari manajemen SDM, sistem penilaian kinerja merupakan proses untuk merumuskan kualitas dari kegiatan pelatihan, mengukur keadilan, perlakuan bagi setiap karyawan, meningkatkan kompensasi karyawan dan mempromosikan atau memutuskan hubungan kerja karyawan. Di samping itu penilaian kinerja dapat membantu karyawan berkinerja rendah untuk meningkatkan kinerja melalui pemberian informasi berupa kebutuhan akan pengembangan diri. Bagi karyawan berkinerja tinggi, penilaian kinerja berfungsi mengevaluasi kelemahan guna meningkatkan kinerja masa depan, sehingga mampu berkinerja lebih maksimal.

Menurut Rusidyanto (2012), pengukuran kinerja merupakan proses untuk mengukur dan menilai bagaimana kontribusi SDM terhadap kinerja organisasi. Rusidyanto juga menambahkan pengukuran kinerja (performansi) merupakan salah satu proses dalam sistem pengendali manajemen dengan membandingkan dan mengevaluasi antara rencana yang dibuat dan hasil yang dicapai, menganalisis penyimpangan yang terjadi dan melakukan perbaikan.

Pada umumnya, sistem penilaian kinerja tidak terlepas dari unsur obyektivitas penilai dan juga bias-bias lainnya. Sistem penilaian kinerja yang efektif akan memberikan hasil positif jika metode, instrumen, dan proses penilaian berlangsung secara adil dan tidak bersifat subyektif. Hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang dinilai, karena karyawan merasa apa yang mereka kerjakan dan hasilkan selama ini mendapatkan penghargaan dari perusahaannya. Sebaliknya, semakin tidak efektifnya sistem penilaian kinerja, dapat menurunkan kepuasan karyawan, yang nantinya berdampak pada penurunan produktivitas karyawan dan pada akhirnya dapat menyebabkan penurunan kinerja perusahaan.

Menurut Mangkuprawira (2011), fenomena lain yang sering dijumpai adalah kurangnya perhatian perusahaan dalam menghargai karyawan yang bermutu. Padahal mutu SDM yang tinggi umumnya diikuti oleh kinerja yang tinggi pula. Pihak manajemen berpendapat bahwa melakukan sesuatu pekerjaan dengan bermutu sudah menjadi kewajiban bagi setiap karyawannya, sehingga kebanyakan karyawan yang bermutu atau kinerjanya di atas standar perusahaan diperlakukan tidak adil, seperti tidak diikuti dengan pengembangan karir dan kompensasi kerja. Padahal adanya kepastian karir yang jelas akan mendorong setiap karyawan untuk meningkatkan mutu dan kinerjanya.

PT PP (Persero) Tbk merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa konstruksi antara lain menangani proyek-proyek infrastruktur dan gedung-gedung bertingkat. PT PP (Persero), Tbk senantiasa memberikan perhatian khusus kepada karyawannya, karena menyadari

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 mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

pentingnya kontribusi SDM yang dimilikinya terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Salah satu cara perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan juga motivasi karyawannya adalah dengan mengadakan penilaian kinerja.

Mangkuprawira dan Hubeis (2008) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat tertentu dari karyawan, serta perusahaan bersangkutan. Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu, sesuai standar organisasi. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Nasution (2012) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja SDM yang dilakukan oleh organisasi di Jepang diaplikasikan berdasarkan karakteristik pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan seperti kemampuan berkomunikasi, kerjasama, tanggungjawab dan kejujuran.

Kinerja PT PP (Persero), Tbk selama lima tahun terakhir menunjukkan perkembangan yang cukup menggembirakan dengan terjadinya kenaikan secara konstan tiap tahunnya, seperti pendapatan 27% per tahun, laba bersih 26%, ekuitas 44% dan aset 22%. Pertumbuhan kinerja operasional ini tidak terlepas dari dukungan kinerja SDM PT PP (Persero), Tbk. Berkat kinerja unggulnya, PT PP (Persero), Tbk telah memperoleh pengakuan dari beberapa institusi, yang ditunjukkan dengan berbagai penghargaan yang diterima pada tahun 2011, yaitu Indonesia Green Awards, sebagai Kontraktor pertama di Indonesia yang menerapkan konsep *Green Construction*; BUMN Awards 2011 untuk kategori Industri Non Keuangan yang Berpredikat “Sangat Bagus” atas Kinerja Keuangan 2010; Asean Outstanding Engineering Achievement Award 2011 untuk *Green Construction* pembangunan Kedutaan Besar Singapura di Jakarta; Juara 3 kategori Inovasi Teknologi BUMN Terbaik dalam Anugerah BUMN 2011 serta Juara 1 Kinerja Proyek Konstruksi Indonesia 2011 untuk kategori pelaksanaan bangunan gedung lebih dari 8 lantai dari Kementerian Pekerjaan Umum.

Berdasarkan observasi dan wawancara dengan pihak manajemen dan karyawan di PT PP, ditemukan bahwa selama ini penilaian kinerja yang diatur oleh *Work Instruction* (WI) No. QSHE-2007/PMT/AC/W/001 sejak 2008 tidak berjalan dengan baik. Hal ini dikarenakan kurang adanya komitmen dari penilai kinerja dan alat ukur kinerja karyawan yang kurang jelas, sehingga sering menyebabkan keterlambatan penilaian kinerja. Oleh karena itu diperlukan adanya alat ukur kuantitatif terhadap mutu SDM dan dasar program pengembangan SDM lebih efektif, sehingga karyawan memahami pentingnya penilaian kinerja. Selain itu, ditemukan pula bahwa hasil penilaian kinerja di PT PP belum sepenuhnya dimanfaatkan secara optimal karena PT PP masih menggunakan jasa konsultan dari luar (independen) untuk menentukan apakah karyawan tersebut layak dipromosikan atau tidak. Hal ini khusus untuk beberapa posisi jabatan tertentu.

Berdasarkan *Work Instruction* (WI) No. QSHE-2007/PMT/AC/W/001, komponen penilaian dalam *performance appraisal* di PT PP, yaitu kinerja, potensi dan tata nilai. Komponen kinerja terdiri dari beberapa *Key Performance Indicator* (KPI) yang terkait target kinerja (*hard competencies*). Komponen potensi merupakan penilaian terhadap aspek manajerial (*soft competencies*), yaitu *leadership skills, communication skills, strategic thinking, continuous learning, customer satisfaction focus, team work, dan business vision*. Komponen tata nilai merupakan penilaian terhadap penerapan tata nilai perusahaan PPBID (Peduli, Profesional, Bersyukur, Integritas, dan Disiplin). Penilaian kinerja karyawan



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

IPB-BM-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 mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



dilakukan oleh atasan langsung dan atasan-atasan langsung karyawan yang dilakukan secara *online* dengan menggunakan *id username* dan *password*.

Berdasarkan informasi lainnya, ada beberapa atasan yang selama ini masih belum melakukan penilaian kinerja dengan benar seperti tidak adanya catatan kinerja karyawan, dan tidak memberikan umpan balik atau mendiskusikan hasil penilaian dengan karyawan yang dinilai. Selain itu, diketahui juga bahwa selama ini belum pernah dilakukan survei atau penelitian mengenai tingkat efektivitas dari sistem penilaian kinerja yang selama ini dilakukan oleh perusahaan dari pihak luar, sehingga dapat diduga bahwa pihak perusahaan belum mengetahui tingkat persepsi karyawan mengenai efektivitas dari sistem penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan apakah sistem penilaian kinerja yang dilakukannya telah dapat menciptakan kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja karyawan atau sebaliknya.

Pettijon *et al* (2001) mengemukakan bahwa sistem penilaian kinerja yang tidak mampu menciptakan kepuasan kerja karyawan menyebabkan timbulnya persepsi negatif karyawan terhadap penilaian kinerja dan akhirnya karyawan enggan untuk meningkatkan kinerja. Jika kondisi ini terjadi perusahaan akan sulit untuk mengembangkan SDM perusahaan karena sistem tersebut hanya didukung oleh satu pihak. Untuk itu perhatian perusahaan terhadap pengembangan sistem penilaian kinerja yang mampu memengaruhi perilaku dan pengembangan karyawan di masa depan harus menjadi salah satu pertimbangan. Hal ini dapat terjadi jika sistem penilaian kinerja yang diterapkan memberikan gambaran bagi karyawan bahwa sistem penilaian kinerja yang ada bersifat adil. Cook dan Crossman (2004) berpendapat bahwa sistem penilaian kinerja yang efektif akan memberikan kepuasan pada diri karyawan sehingga mampu meningkatkan kinerja dari perusahaan. Hal ini terjadi karena hasil dari sistem penilaian kinerja merupakan sarana untuk meningkatkan kepercayaan diri karyawan untuk mengembangkan potensi yang terdapat pada dirinya. Oleh karena itu, penelitian mengenai hubungan efektivitas sistem penilaian kinerja dengan kinerja karyawan pada PT PP (Persero), Tbk perlu dilakukan.

Perumusan Masalah

Peran manajemen SDM (MSDM) di sektor publik menjadi sangat kritis dan berbeda kondisinya dengan sektor privat (Boselie *et al.* 2003). Secara historis konsep-konsep yang berkembang dalam MSDM memang berawal dari kegiatan usaha sektor privat. Bagi perusahaan, MSDM tidak hanya sekadar merupakan instrumen utilisasi karyawan. MSDM di sektor privat sebagaimana dikatakan Stroh dan Caligiuri (1998) sekaligus merupakan sumber kekuatan bagi perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing di era global seperti saat ini. MSDM dapat berfungsi secara efektif di sektor privat, sementara tidak demikian halnya di sektor publik.

Untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat di bidang jasa konstruksi, maka setiap perusahaan dituntut untuk mampu menghadapi persaingan tersebut dengan semua sumber daya yang dimilikinya. PT PP (Persero), Tbk harus mengembangkan perusahaannya sehingga dapat mempunyai daya saing yang

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

tinggi serta menghindari hal-hal yang dapat merugikan seperti menurunnya produktivitas perusahaan yang dapat dikarenakan rendahnya keterampilan dan pengetahuan karyawan, rendahnya mutu kerja karyawan dan tingginya tingkat kemangkiran.

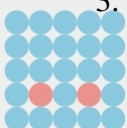
Keberhasilan suatu organisasi pada tingkat yang dominan ditentukan oleh kemampuannya mengubah strategi untuk memenuhi tuntutan lingkungan, termasuk pasar sasaran yang selalu bergerak dinamis. Untuk semua itu, maka manajemen dituntut mampu menjalankan fungsi-fungsi manajerialnya secara efektif dalam arti ketrampilan dan kesanggupan memberikan motivasi kepada para bawahannya agar dengan cepat menyesuaikan diri dengan kondisi yang selalu berubah itu (Aripin, 2008).

Menurut Theresia dan Veni (2007), perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dan upaya meningkatkan kinerja organisasi. Penilaian kinerja merupakan alat yang paling baik untuk menentukan apakah karyawan telah memberikan hasil kerja yang memadai dan melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kinerja serta untuk menganalisis kinerja karyawan dan membuat rekomendasi perbaikan. Kegiatan penilaian ini penting untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja. Walaupun karyawan bekerja pada tempat yang sama, namun produktivitas belum tentu sama. Secara garis besar, perbedaan kinerja disebabkan oleh faktor individu dan situasi kerja.

Kebutuhan akan sistem penilaian kinerja karyawan harus sesuai dengan kebutuhan dan kondisi perusahaan. Dewasa ini banyak sistem penilaian kinerja menggunakan pendekatan tradisional (sistem penilaian tertutup) sehingga komunikasi cenderung bersifat satu arah dan tidak adanya umpan balik dari pihak karyawan mengenai hasil kerja yang dicapainya. Prestasi kerja hanya didasarkan pada kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan seperti sikap dan perilaku kerja dan kemampuan karyawan. Padahal selain itu prestasi kerja juga dipengaruhi oleh unsur-unsur lain seperti karakteristik individu dan faktor lainnya yang dapat mendorong peningkatan prestasi kerja.

Dari latar belakang dan beberapa masalah yang dapat diidentifikasi, maka dapat disusun suatu perumusan masalah berikut:

1. Apakah sistem penilaian kinerja yang diterapkan di PT PP (Persero), Tbk telah dirasakan efektif oleh karyawan?
2. Bagaimana hubungan jabatan karyawan dengan kondisi sistem penilaian kinerja di PT PP (Persero), Tbk?
3. Seberapa erat hubungan sistem penilaian kinerja dengan kinerja karyawan di PT PP (Persero), Tbk?



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 mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-undang

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis efektivitas sistem penilaian kinerja yang diterapkan PT PP (Persero), Tbk menurut persepsi karyawan
2. Menganalisis hubungan jabatan karyawan dengan kondisi sistem penilaian kinerja di PT PP (Persero), Tbk
3. Menganalisis hubungan sistem penilaian kinerja karyawan dengan kinerja karyawan di PT PP (Persero), Tbk

Manfaat Penelitian

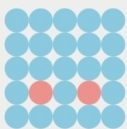
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan manfaat bagi berbagai pihak, yaitu:

1. Peneliti dapat mempelajari manajemen kinerja dan mendapatkan pengalaman praktis serta mengaplikasikan teori-teori ilmu manajemen SDM yang diperoleh selama masa perkuliahan.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi PT PP (Persero) Tbk terkait dengan penilaian kinerja karyawan, sehingga tercipta peningkatan kinerja karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi sebagai bahan referensi berbagai pihak untuk penelitian selanjutnya yang terkait dengan ilmu manajemen SDM

Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dibatasi pada penilaian kinerja karyawan yang berkedudukan di kantor pusat PT PP (Persero) Tbk dan berstatus sebagai karyawan tetap.

2014



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

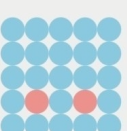
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang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



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB

Untuk Selengkapnya Tersedia di Perpustakaan MB-IPB



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.