



I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Propinsi Riau merupakan salah satu propinsi yang menghasilkan kelapa sawit terbesar di Indonesia. Menurut Direktorat Jenderal Perkebunan *dalam* Yusuf (2005), pada tahun 2003, produksi kelapa sawit di Propinsi Riau mencapai 3,3 juta ton atau sekitar 32,5% dari total produksi kelapa sawit nasional yang berjumlah 10,3 juta ton. Dari segi kepemilikan perkebunan kelapa sawit, salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang secara langsung bergerak dalam bidang usaha pertanian khususnya subsektor perkebunan kelapa sawit di Propinsi Riau adalah PT Perkebunan Nusantara V (PTPN V). Sebagai salah satu BUMN subsektor perkebunan, PTPN V memiliki usaha yang bergerak dalam bidang usaha budidaya (subsistem *on-farm*) dan pengolahan lanjutan (subsistem *off-farm*) komoditi perkebunan. Dari profil perusahaan diketahui bahwa olahan kelapa sawit dan karet merupakan produk yang dihasilkan oleh PTPN V melalui kegiatan produksi yang dijalankan. Secara keseluruhan, komoditi yang menjadi andalan utama dari kegiatan usaha PTPN V adalah kelapa sawit dan olahannya.

Menurut Rivai dan Basri (2005), semakin banyaknya bermunculan perusahaan yang saling mengutamakan kualitas produk dewasa ini merupakan pertanda bahwa perusahaan harus mempunyai strategi yang handal untuk memenangkan persaingan secara sehat. Oleh Karena itu, dalam menjalankan usahanya, PTPN V merumuskan strategi yang tertuang dalam kebijakan perusahaan baik dibidang pemasaran, produksi, keuangan maupun sumber daya manusia. Salah satu aspek yang memegang peranan penting dalam mengukur kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam menentukan daya saing adalah aspek





Hak cipta dilindungi Undang-Undang

sumber daya manusianya. Strategi manajemen SDM merupakan penunjang utama bagi terwujud dan berhasilnya perusahaan mencapai tujuannya. Menurut Nawawi (2005), strategi manajemen SDM adalah rumusan mendasar mengenai pendayagunaan SDM sebagai usaha mempertahankan dan meningkatkan kemampuan terbaik sebuah perusahaan untuk menjadi kompetitor yang mampu memenangkan dan menguasai pasar melalui SDM yang dimilikinya.

Dalam suatu perusahaan, 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 berperilaku positif dalam kehidupan perusahaan. Menurut Rivai dan Basri (2005), perusahaan harus mampu memperbaiki kinerjanya melalui perbaikan kinerja karyawan. Keberhasilan perusahaan dalam memperbaiki kinerjanya sangat bergantung pada kualitas SDM yang bersangkutan dalam berkarya atau bekerja sehingga perusahaan perlu memiliki karyawan yang berkemampuan tinggi.

Mengingat pentingnya sumber daya manusia, maka perlu adanya pengelolaan dari pihak manajemen sehingga dapat memberikan hasil kerja yang optimal bagi perusahaan. Salah satu cara untuk mengoptimalkan hasil kerja karyawan yaitu dengan mengadakan penilaian prestasi kerja karyawan agar mendorong karyawan untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik.

Sistem penilaian prestasi kerja di perusahaan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari suatu sistem manajemen kinerja yang memiliki tujuan secara khusus untuk membantu pengembangan karyawan. Pengembangan karyawan dalam berbagai bentuk merupakan syarat mutlak tercapainya suatu



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.



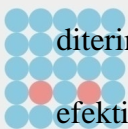
Hak cipta dilindungi Undang-Undang

organisasi yang berkualitas. Menurut Bacal (2002), analisis penilaian prestasi kerja merupakan bagian penting dari pengelolaan prestasi perusahaan (*performance management*) yang digunakan sebagai ukuran prestasi karyawan untuk mengembangkan karir dan meningkatkan motivasi dalam bekerja. Dengan demikian, secara langsung penilaian prestasi kerja karyawan akan memiliki dampak terhadap meningkatnya produktivitas karyawan. Dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja perlu diperhatikan prosedur dan metode yang digunakan, frekuensi penilaian dan perlu komunikasi, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Penilaian prestasi kerja merupakan suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui sejauh mana karyawan telah memahami dan melaksanakan kerjanya dengan baik. Dengan adanya penilaian prestasi kerja, akan dapat diketahui prestasi kerja karyawan di waktu lalu dan dapat digunakan sebagai perencanaan prestasi kerja di waktu yang akan datang. Menurut Rivai dan Basri (2005), penilaian prestasi kerja akan membantu pihak manajemen dalam menentukan tindak lanjut yang diperlukan karyawan yang berkaitan dengan keputusan-keputusan kepegawaian, misalnya : Promosi, demosi, penggajian atau langkah-langkah pengembangan.

Simamora (2004) menyatakan bahwa suatu perusahaan tidak cukup sekedar mempunyai sistem penilaian saja, namun sistem tersebut harus efektif, diterima dan pantas digunakan. Syarat sistem penilaian prestasi kerja dikatakan efektif bila sistem penilaian memenuhi aspek relevansi, sensitivitas, keandalan, kemampooterimaan dan kepraktisan. Efektivitas penilaian prestasi kerja karyawan tidak terlepas dari persepsi karyawan dalam penilaian prestasi kerja itu sendiri.

© Hak cipta milik IPB, tahun 2006



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-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.



Penilaian prestasi kerja karyawan yang tidak akurat akan menimbulkan dampak negatif bagi karyawan sendiri dan bagi perusahaan tersebut, seperti terjadinya penurunan gairah kerja karyawan yang akan menyebabkan menurunnya produktivitas perusahaan (Simamora, 2004).

Keyakinan akan manfaat penilaian prestasi kerja merupakan faktor yang penting agar yang karyawan dinilai maupun atasan sebagai penilai tidak bersifat apatis terhadap penilaian prestasi kerja karyawan. Keyakinan akan manfaat penilaian prestasi kerja akan mendorong karyawan dengan senang hati dinilai karena merasa yakin bahwa penilaian prestasi kerja mempunyai dampak terhadap promosi, gaji maupun karir serta pengembangan diri. Dengan persepsi karyawan yang positif terhadap manfaat penilaian, maka karyawan akan termotivasi sehingga tujuan diadakannya penilaian prestasi kerja dapat tercapai.

Penilaian prestasi kerja yang tidak tepat mempunyai dampak negatif bagi karyawan dan bagi perusahaan tersebut, seperti terjadinya penurunan gairah kerja karyawan yang akan menyebabkan menurunnya produktivitas perusahaan. Dampak dari penilaian prestasi kerja yang benar dan tepat antara lain akan meningkatkan motivasi dan gairah kerja karyawan untuk memperoleh kompensasi dan imbalan-imbalan lain yang lebih meningkat pada waktu mendatang atau penghargaan dari perusahaan atas prestasi yang dicapainya (Nawawi, 2005).

Saat ini PT. Perkebunan Nusantara V secara formal telah memiliki sistem dan pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan. Berdasarkan hasil wawancara langsung dengan beberapa karyawan di PT. Perkebunan Nusantara V pada tanggal 15 Desember 2005, diperoleh keterangan tentang permasalahan yang sering kali muncul dalam pelaksanaan seperti penilaian cenderung bersifat subyektif dan





Hak cipta dilindungi Undang-Undang

sering didasarkan pada kriteria penilaian berdasarkan perasaan dengan memperkirakan hasil kinerja karyawan sesuai perasaan masing-masing penilai. Prosedur penilaiannya masih banyak mengundang kontroversi karena kentalnya unsur subyektivitas yang didominasi oleh persepsi atasan dan tenggang rasa yang berlebihan. Hal inilah yang memicu munculnya nilai akhir yang kurang mencerminkan kondisi yang sebenarnya. Disamping itu, penilaian prestasi kerja secara formal yang dilakukan setahun sekali dianggap kurang mampu mencerminkan hasil kinerja yang sesungguhnya terhadap karyawan dalam kurun waktu satu tahun penilaian.

Dalam pelaksanaan bisnisnya, PT Perkebunan Nusantara V menyadari bahwa kinerja karyawan sangat mempengaruhi kelangsungan perusahaan. Sistem penilaian prestasi kerja yang ditetapkan di PT Perkebunan Nusantara saat ini masih belum sempurna untuk digunakan mengingat semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan-perusahaan perkebunan yang mengutamakan kualitas dan kompleksnya masalah sumber daya manusia di perusahaan tersebut. Untuk itu perlu dibangun suatu sistem penilaian prestasi kerja yang benar-benar baik yang mengacu pada ketentuan yang telah disepakati bersama sesuai dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan agar tercipta kinerja yang optimal.

Dengan menelaah permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V selama ini, maka penulis menganggap perlu untuk mengkaji efektivitas sistem penilaian prestasi kerja dan mengkaji apakah terdapat hubungan antara hasil penilaian prestasi kerja dengan penentuan kompensasi, promosi dan pelatihan sehingga dapat diketahui apakah selama ini hasil penilaian prestasi kerja sudah dimanfaatkan



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MIB-IPB

© Hak cipta milik IPB, tahun 2006

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.



dengan baik atau belum. Adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi pihak perusahaan dalam perbaikan sistem penilaian prestasi kerja karyawan dimasa yang akan datang.

I.2. Perumusan Masalah

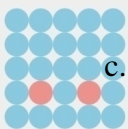
Berdasarkan latar belakang dan identifikasi permasalahan di atas, maka dirumuskan permasalahan yang diteliti sebagai berikut :

- a. Seberapa jauh efektivitas penilaian prestasi kerja karyawan selama ini?
- b. Apakah penilaian prestasi kerja berhubungan dengan penentuan kompensasi, promosi, dan pelatihan?
- c. Bagaimana seharusnya yang dilakukan perusahaan agar penerapan sistem penilaian prestasi kerja lebih efektif?

1.3. Tujuan Penelitian

Dari perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Menganalisis efektivitas penilaian prestasi kerja yang diterapkan PT Perkebunan Nusantara V menurut persepsi karyawan.
- b. Menganalisis hubungan antara penilaian prestasi kerja karyawan dengan kebijakan perusahaan dalam penentuan kompensasi, promosi, dan pelatihan.
- c. Merekomendasikan pembenahan penilaian prestasi kerja yang sesuai dengan harapan karyawan di PT Perkebunan Nusantara V agar sistem penilaian prestasi kerja lebih efektif.





Hak cipta dilindungi Undang-Undang

1.4. Manfaat Penelitian

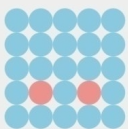
Hasil penelitian yang dilakukan diharapkan dapat berguna antara lain sebagai berikut:

- a. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi penyempurnaan pelaksanaan sistem penilaian prestasi kerja karyawan sehingga dapat menunjang pengambilan keputusan pihak manajemen perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.
- b. Bagi penulis dan pembaca, penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai penilaian prestasi kerja karyawan di PTPN V Pekanbaru.

1.5. Ruang Lingkup

Mengingat kendala waktu yang tersedia dan luasnya cakupan masalah penilaian prestasi kerja karyawan, penelitian dibatasi pada penilaian prestasi kerja karyawan yang berkedudukan di Kantor Pusat Pekanbaru dan berstatus sebagai karyawan tetap. Untuk mengetahui hubungan penilaian prestasi kerja dengan pemanfaatannya dalam pengambilan keputusan kebijakan sumber daya manusia, penelitian hanya difokuskan pada penentuan kompensasi, promosi, dan kebutuhan pelatihan.

© Hak cipta milik IPB, tahun 2006



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.