



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGELOLAAN FAKTOR-FAKTOR RISIKO YANG
BERPENGARUH TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA
DALAM PENERAPAN SISTEM REWARD DAN PUNISHMENT
PADA PROYEK KONSTRUKSI (STUDI KASUS PROYEK PT X)**

TESIS

**ARIE WIRYO MOELJADI
0806423343**

**FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM STUDI TEKNIK SIPIL
DEPOK
JULI 2010**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGELOLAAN FAKTOR-FAKTOR RISIKO YANG
BERPENGARUH TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA
DALAM PENERAPAN SISTEM REWARD DAN PUNISHMENT
PADA PROYEK KONSTRUKSI (STUDI KASUS PROYEK PT X)**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Teknik

**ARIE WIRYO MOELJADI
0806423343**

**FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM STUDI TEKNIK SIPIL
KEKHUSUSAN MANAJEMEN PROYEK
DEPOK
JULI 2010**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Arie Wiryo Moeljadi

NPM : 0806423343

Tanda Tangan : 

Tanggal : 7 Juli 2010

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Arie Wiryo Moeljadi
NPM : 0806423343
Program Studi : Teknik Sipil
Judul Tesis : Pengelolaan Faktor-Faktor Risiko Yang Berpengaruh Terhadap Motivasi Dan Kinerja Dalam Penerapan Sistem Reward Dan Punishment Pada Proyek Konstruksi (Studi Kasus Proyek PT X)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Teknik pada Program Studi Teknik Sipil Fakultas Teknik Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing 1 : DR. Ir. Yusuf Latief, MT ()
Pembimbing 2 : Ir. Eddy Subiyanto, MM, MT. ()
Penguji 1 : Prof. Dr. Ir. Krisna Mochtar ()
Penguji 2 : M. Ali Berawi, M.Eng.Sc, Ph.D ()
Penguji 3 : Ayomi Dita R, ST, MT ()

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 7 Juli 2010

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Teknik Program Studi Teknik Sipil Fakultas Teknik Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyelesaian tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- (1) Bapak DR. Ir. Yusuf Latief, MT selaku Pembimbing Utama yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyelesaian tesis ini;
- (2) Bapak Eddy Subiyanto, MM, MT., selaku Pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyelesaian tesis ini;
- (3) Bapak DR. Ismeth S. Abidin, M. Ali Berawi, M.Eng.Sc., Ph.D., Bapak Ir. Wisnu Isvara, MT, dan Bapak Juanto Sitorus, ST. MT. CPM. PMP. selaku Penguji yang telah memberikan masukan dan arahan dalam penyelesaian tesis ini;
- (4) Bapak Asiyanto, Bapak Supriyanto, Bapak Triyoni, Ibu Inung, Ibu Erna, dan Bapak Ichsan selaku Pakar yang telah menyediakan waktunya untuk memberi masukan kepada tesis ini;
- (5) Ibu Lina, Bapak Kristiyanto, Bapak Achmad, Bapak Ardian, dan Bapak Windiyanto selaku Manajer Sumber Daya Manusia dan Kepala Proyek yang telah menyediakan waktunya untuk memberi masukan bagi tesis ini;
- (6) Bapak Ketua Departemen Teknik Sipil Fakultas Teknik Universitas Indonesia beserta jajarannya dan para Dosen Pengajar yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu yang telah memberikan fasilitas selama proses belajar mengajar;
- (7) Kedua orang tua, saudara, dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral;
- (8) Teman-teman kuliah di Kekhususan Manajemen Proyek dan Manajemen Konstruksi Program Studi Teknik Sipil FTUI, khususnya Angkatan 2008, para senior dan para junior di Fakultas Teknik yang telah bersama-sama berjuang dalam menempuh serangkaian kegiatan kuliah yang ditetapkan dan telah memberikan masukan-masukan dalam penyusunan tesis ini; dan
- (9) Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu dan mendukung saya, baik moril maupun materiil, hingga terselesaikannya tesis ini.

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

Depok, 7 Juli 2010

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

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

Nama : Arie Wiryo Moeljadi
NPM : 0806423343
Program Studi : Manajemen Proyek
Departemen : Teknik Sipil
Fakultas : Teknik
Jenis Karya : Tesis

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

PENGELOLAAN FAKTOR-FAKTOR RISIKO YANG BERPENGARUH
TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA DALAM PENERAPAN SISTEM
REWARD DAN PUNISHMENT PADA PROYEK KONSTRUKSI
(STUDI KASUS PROYEK PT X)

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : 7 Juli 2010

Yang menyatakan,



(Arie Wiryo Moeljadi)

ABSTRAK

Nama : Arie Wiryo Moeljadi
Program Studi : Teknik Sipil
Judul : Pengelolaan Faktor-Faktor Risiko Yang Berpengaruh Terhadap Motivasi Dan Kinerja Dalam Penerapan Sistem Reward Dan Punishment Pada Proyek Konstruksi (Studi Kasus Proyek PT X)

Tesis ini membahas mengenai faktor risiko yang berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja dalam penerapan sistem Reward dan Punishment pada proyek konstruksi. Peristiwa risiko yang dominan ditemukan dalam lima bagian, yaitu Falsafah Dasar, Persepsi Seluruh Karyawan, Manajemen Kinerja, Komunikasi dan Kompensasi. Masing-masing peristiwa yang dominan ini kemudian dicari dampak, penyebab, dan tindakan preventif. Tindakan preventif dimaksudkan agar pada proyek yang selanjutnya peristiwa ini tidak terjadi lagi.

Kata kunci:

Risiko, Kompensasi, Reward, Insentif, Bonus, Gaji Kinerja

ABSTRACT

Name : Arie Wiryo Moeljadi
Study Program : Civil Engineering
Title : Management of Risk Factors that Influenced Motivation And Performance On The Development Reward and Punishment System On Construction Project (Case Study On PT X Project)

The focus of this study is about Risk factors that influenced motivation and performance on the development reward and punishment system on construction project. Dominant risk factors founded in five part, which is basic principle, employee perception, performance management, communication, compensation. After that we will look for the impact, the causes, and the preventive response for each of these factors. The responses means so that the risk will not happen on the next project.

Kata kunci:

Compensation, Reward, Incentive, Bonuse, Performance based pay

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	2
1.2 Perumusan Masalah.....	2
1.2.1 Deskripsi Masalah.....	2
1.2.2 Signifikansi Masalah.....	5
1.2.3 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Batasan Masalah.....	6
1.5 Manfaat Penelitian.....	7
1.6 Keaslian Penelitian.....	7
2 LANDASAN TEORI.....	11
2.1. Pendahuluan.....	11
2.2. Posisi Manajemen Risiko dan Manajemen Sumber Daya Manusia di dalam Manajemen Proyek.....	12
2.3. Sistem Kompensasi Pada Perusahaan Konstruksi.....	15
2.3.1. Falsafah Dasar.....	19
2.3.2. Persepsi Seluruh Karyawan.....	22
2.3.3. Manajemen Kinerja.....	25
2.3.4. Komunikasi.....	29
2.3.5. Kompensasi.....	31
2.4. Kinerja dan Motivasi.....	34
2.5. Penggunaan Balance Scorecard dalam menentukan Sasaran Kinerja.....	39
2.6. Peristiwa Risiko yang Berpengaruh Terhadap Motivasi dan Kinerja dalam Penerapan Sistem Reward dan Punishment.....	40
2.7. Kerangka Pemikiran.....	46
3 METODE PENELITIAN.....	47
3.1. Pendahuluan.....	47
3.2. Pemilihan Strategi Penelitian.....	47
3.3. Proses Penelitian.....	49
3.3.1. Variabel Penelitian dari Literatur.....	51
3.3.2. Instrumen Penelitian.....	57
3.3.3. Pengumpulan Data.....	60

3.3.4. Analisa Data.....	63
3.4. Kesimpulan.....	65
4 PENGUMPULAN DAN ANALISA DATA.....	66
4.1. Pendahuluan.....	66
4.2. Pengumpulan data.....	67
4.2.1. Kuisisioner Tahap 1.....	67
4.2.2. Kuisisioner Tahap 2.....	67
4.2.3. Kuisisioner Tahap 3.....	68
4.3. Analisa Delphi.....	68
4.4. Uji Instrumen.....	73
4.4.1. Uji Pilot Survey.....	73
4.4.2. Uji Komparatif.....	75
4.4.2.1. Uji Komparatif Berdasarkan Pendidikan.....	76
4.4.2.2. Uji Komparatif Berdasarkan Pengalaman.....	77
4.4.2.3. Uji Komparatif Berdasarkan Jabatan.....	78
4.4.3. Uji Validitas.....	79
4.4.4. Uji Reliabilitas.....	81
4.5. Analisa Deskriptif.....	82
4.6. Analisa AHP.....	88
4.7 Analisa Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko.....	101
4.8. Kesimpulan.....	117
5 STUDI KASUS PENERAPAN SISTEM REWARD DAN PUNISHMENT PADA PROYEK X.....	118
5.1. Pendahuluan.....	118
5.2. Hasil Wawancara.....	118
6 TEMUAN DAN BAHASAN.....	123
6.1. Pendahuluan.....	123
6.2. Temuan dan Bahasan.....	123
7 PENUTUP.....	147
7.1. Kesimpulan.....	147
7.2. Saran.....	150
DAFTAR ACUAN.....	152
DAFTAR REFERENSI.....	162
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Perkembangan Desain Kompensasi.....	21
Tabel 2. 2 Variabel Penelitian.....	41
Tabel 3. 1 Strategi Penelitian.....	48
Tabel 3. 2 Variabel Penelitian.....	52
Tabel 3. 3 Skala Kemungkinan.....	57
Tabel 3. 4 Skala Dampak.....	57
Tabel 3. 5 Tingkat Reliabilitas Nilai Koefisien Alfa Cronbach.....	59
Tabel 3. 6 Format Kuisiener Tahap 1.....	61
Tabel 3. 7 Format Kuisiener Tahap 2.....	62
Tabel 3. 8 Format Kuisiener Tahap 3.....	63
Tabel 3. 9 Analisa Data Tahap 1.....	64
Tabel 3. 10 Nilai Bobot Dampak dan Frekuensi.....	64
Tabel 4. 1. Profil Responden Kuisiener Tahap 1.....	67
Tabel 4. 2. Tingkat Pengembalian Responden Kuisiener Tahap 2.....	67
Tabel 4. 3. Profil Responden Kuisiener Tahap 2.....	68
Tabel 4. 4. Profil Responden Kuisiener Tahap 3.....	68
Tabel 4. 5. Bentuk Pertanyaan Kuisiener Tahap 1.....	69
Tabel 4. 6. Hasil Analisa Delphi.....	69
Tabel 4. 7. Profil Responden Uji Pilot Survey.....	73
Tabel 4. 8. Komentar Responden Uji Pilot Survey.....	74
Tabel 4. 9. Uji Komparatif Terhadap Data.....	76
Tabel 4. 10. Kode Uji Komparatif Berdasarkan Pendidikan.....	77
Tabel 4. 11. Kode Uji Komparatif Berdasarkan Pengalaman.....	77
Tabel 4. 12. Tabel Uji Komparatif X17 Berdasarkan Pengalaman.....	78
Tabel 4. 13. Kode Uji Komparatif Berdasarkan Jabatan.....	78
Tabel 4. 14. Tabel Uji Komparatif X22 Berdasarkan Jabatan.....	79
Tabel 4. 15. Tabel Perhitungan Validitas Risiko.....	80
Tabel 4. 16. Tabel Perhitungan Reliabilitas Untuk X1-X7.....	81
Tabel 4. 17. Tabel Perhitungan Reliabilitas Untuk X8-X13.....	81
Tabel 4. 18 Tabel Perhitungan Reliabilitas Untuk X14 – X20.....	81
Tabel 4. 19. Tabel Perhitungan Reliabilitas Untuk X21 – X30.....	82

Tabel 4. 20. Hasil Analisa Deskriptif dari Bagian Strategi.....	83
Tabel 4. 21. Hasil Analisa Deskriptif dari Bagian Persepsi Seluruh Karyawan.....	84
Tabel 4. 22. Hasil Analisa Deskriptif dari Bagian Manajemen Kinerja.....	85
Tabel 4. 23. Hasil Analisa Deskriptif dari Bagian Komunikasi.....	86
Tabel 4. 24. Hasil Analisa Deskriptif dari Bagian Kompensasi.....	87
Tabel 4. 25. Matriks Berpasangan untuk Level Risiko – 1.....	88
Tabel 4. 26. Matriks Berpasangan untuk Level Risiko – 2.....	88
Tabel 4. 27. Bobot Elemen Untuk Level Risiko.....	89
Tabel 4. 28. Matriks Berpasangan Untuk Level Risiko dibagi Jumlah tiap Kolom.....	89
Tabel 4. 29. Hasil Pengolahan Data AHP.....	90
Tabel 4. 30. Hasil Pengolahan Data AHP untuk Bagian Falsafah Dasar.....	92
Tabel 4. 31. Hasil Pengolahan Data AHP untuk Bagian Persepsi Seluruh Karyawan.....	94
Tabel 4. 32. Hasil Pengolahan Data AHP untuk Bagian Manajemen Kinerja.....	96
Tabel 4. 33. Hasil pengolahan data AHP untuk bagian komunikasi.....	97
Tabel 4. 34. Hasil pengolahan data AHP untuk bagian kompensasi.....	99
Tabel 4. 35. Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan.....	101
Tabel 6. 1. Peristiwa Risiko.....	129
Tabel 6. 2. Dampak Peristiwa Risiko.....	130
Tabel 6. 3. Penyebab Peristiwa Risiko.....	133
Tabel 6. 4. Respon Peristiwa Risiko.....	139

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Grafik Tingkat Kepuasan Karyawan PT X Terhadap Sistem Reward dan Punishment yang sedang berjalan.....	4
Gambar 2. 1	Proses Imbalan Secara Menyeluruh.....	17
Gambar 2. 2	Evaluasi Terhadap Proses Imbalan Secara Menyeluruh.....	18
Gambar 2. 3	Turunan Visi dan Misi menjadi empat perspektif.....	40
Gambar 2. 4	Kerangka Pemikiran.....	46
Gambar 3	Proses Penelitian.....	50
Gambar 4. 1	Grafik Peristiwa Risiko yang Dominan dari Falsafah Dasar.....	93
Gambar 4.2.	Grafik Peristiwa Risiko yang Dominan dari Persepsi Seluruh Karyawan.....	95
Gambar 4. 3.	Grafik Peristiwa Risiko yang Dominan dari Manajemen Kinerja.....	96
Gambar 4. 4.	Grafik Peristiwa Risiko yang Dominan dari Komunikasi.....	98
Gambar 4. 5.	Grafik Peristiwa Risiko yang Dominan dari Kompensasi.....	99
Gambar 6. 1.	Peristiwa Risiko dan Dampak.....	131
Gambar 6. 2.	Peristiwa Risiko dan Penyebab.....	136
Gambar 6. 3.	Penyebab Peristiwa Risiko dan Respon Bagian 1.....	143
Gambar 6. 4.	Penyebab Peristiwa Risiko dan Respon Bagian 2.....	143
Gambar 6. 5.	Penyebab Peristiwa Risiko dan Respon Bagian 3.....	145

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1	KUISIONER TAHAP 1 OLEH PAKAR
LAMPIRAN 2	KOMENTAR KUISIONER TAHAP 1
LAMPIRAN 3	KUISIONER TAHAP 1 SETELAH PERBAIKAN
LAMPIRAN 4	KUISIONER TAHAP 2 SEBELUM PILOT SURVEY
LAMPIRAN 5	KUISIONER TAHAP 2 SETELAH PILOT SURVEY
LAMPIRAN 6	OLAH DATA TAHAP 2 PENENTUAN LEVEL RISIKO
LAMPIRAN 7	OLAH DATA TAHAP 2 HASIL UJI KOMPARATIF
LAMPIRAN 8	KUISIONER TAHAP 3 OLEH PAKAR
LAMPIRAN 9	KOMENTAR KEPALA PROYEK
LAMPIRAN 10	PERNYATAAN PERBAIKAN TESIS

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap perusahaan bertujuan untuk mempertahankan kelangsungan beroperasi, melakukan pertumbuhan, dan meningkatkan profitabilitas. Pertumbuhan perusahaan tidak terlepas dari kelangsungan hidup dan peningkatan profitabilitas. Perusahaan bisa tumbuh karena mendapat keuntungan. Apabila perusahaan tumbuh dengan baik di pasar, di bidang teknologi maka kelangsungan hidup dari perusahaan tersebut juga akan baik (PT. PP, 2003) [1].

Menurut UU no 18 tahun 1999 tentang jasa konstruksi, perusahaan jasa konstruksi adalah perusahaan yang memberikan layanan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pekerjaan konstruksi. Yang termasuk pekerjaan konstruksi adalah perencanaan, pelaksanaan, atau pengawasan untuk mewujudkan sebuah fisik bangunan atau sering disebut proyek [2].

Menurut Asiyanto (2005) keuntungan perusahaan jasa pelaksana konstruksi sangat erat kaitannya dengan keuntungan proyek dimana keuntungan proyek amat dipengaruhi oleh kinerja proyek. Apabila kinerja proyek semakin baik maka keuntungan akan semakin besar [3].

Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja adalah dengan membuat sistem reward dan punishment. Sasaran dari pembuatan sistem reward dan punishment adalah untuk meningkatkan kinerja dan motivasi. Sasaran tersebut hanya dapat dicapai apabila sistem reward dan punishment diterapkan dengan efektif (Armstrong dan Murlis, 2003) [4]. Menurut Aji (2006), pemberian insentif berhubungan dengan kinerja [5].

Resiko adalah sebuah peristiwa yang tidak pasti, dan apabila terjadi akan memberikan dampak yang negatif terhadap tujuan (Fellow, 1992) [6]. Apabila kita menghubungkan antara sistem reward dan punishment dengan resiko, tentunya ada hal-hal yang dapat membuat penerapan sistem reward dan punishment tidak mencapai sasarnya.

1.2 Perumusan Masalah

1.2.1 Deskripsi Masalah

Penelitian ini bermaksud untuk mengidentifikasi hal-hal yang dapat membuat sasaran pembuatan sistem reward dan punishment menjadi tidak tercapai.

Imbalan dapat mempengaruhi perilaku yang menentukan keefektifan kinerja. Perilaku dalam hal ini adalah berdasar kepada motivasi, yang apabila setiap individu dapat termotivasi dengan baik maka kinerjanya pun akan menjadi baik (Lawler, 1971) [7]. Sebuah penelitian dengan analisa statistik dilakukan terhadap 2 buah pabrik dan menemukan bahwa pabrik yang menggunakan sistem gaji berdasarkan kompetensi, produktivitasnya 58 % lebih tinggi, mengurangi 82 % *waste* bahan, dan menurunkan 16 % biaya per bagian yang dihasilkan, apabila dibandingkan dengan pabrik yang tidak menggunakan hal tersebut (Murphy & Gebhart, 1998) [8].

Sebuah fasilitas kesehatan di Tangerang memiliki masalah dalam menentukan sistem kompensasi. Pada awalnya strategi bisnisnya adalah berorientasi kepada dokter sekarang berubah menjadi orientasi kepada pelanggan. Orientasi kepada dokter dimaksudkan bahwa dokter adalah yang utama dan menjadi prioritas. Fokus utama dalam fasilitas adalah ada atau tidaknya dokter yang berkualitas. Sedangkan orientasi kepada pelanggan memfokuskan kepada pelanggan yaitu kepuasan pelanggan. Dalam memenuhi hal ini, akan dibutuhkan pelayanan dari seluruh pihak rumah sakit. Jadi semuanya tidak hanya terfokus kepada dokter saja, tetapi bagian pelayanan juga akan terlibat. Pada awalnya sistem kompensasi pada rumah sakit ini didasarkan kepada jabatan dan lama kerja. Banyak karyawan yang merasa tidak puas akan hal ini. Penyebabnya adalah penggajian hanya didasarkan kepada tingkat pendidikan, tidak ada uraian pekerjaan yang jelas. Akibatnya *tun over* karyawan menjadi tinggi (mencapai 14,5 % dalam 1 tahun dari 75 karyawan). Dalam rangka melakukan perbaikan, analisa jabatan dilakukan. Analisa jabatan berisikan peran, tanggung jawab, dan uraian pekerjaan. Kemudian jabatan tadi dinilai bobotnya berdasarkan faktor pengetahuan dan tanggung jawab yang dibutuhkan dengan menggunakan sistem poin. Setelah itu dibuatlah penggolongan jabatan. Gaji pokok disusun berdasarkan

golongan jabatan dan survey gaji. Sistem penilaian kinerja disusun dan ditetapkan penilaiannya dengan sistem nilai skor. Skor dengan range 20 – 100 ini kemudian digunakan sebagai dasar pemberian insentif. Penilaian kinerja dilakukan setiap 3 bulan sekali. Hasil penilaian ini akan digunakan untuk memberikan insentif dan menentukan kenaikan gaji pokok (Waharti, 2002) [9].

Ada sebuah kasus di sebuah periklanan, bahwa 10 dari 30 orang karyawannya mengundurkan diri dalam waktu 1 tahun. Kebanyakan dari mereka merasa dibayar dengan tidak adil, oleh karena tidak ada uraian pekerjaan yang jelas. Sehingga orang yang di posisi yang sama bisa mendapat imbalan yang lebih besar (Wicaksana, 2006) [10].

Kegagalan penerapan gaji variabel dapat terlihat dari peningkatan kinerja yang terjadi. Sebuah penelitian menemukan bahwa pada 61 % perusahaan yang memiliki gaji variabel, hampir separuh di antaranya tidak mencapai target kinerja tahunan. Akan tetapi untuk menghindari reaksi negatif dari karyawan, perusahaan tetap membayar 85 % dari insentifnya (Frazee, 1997) [11].

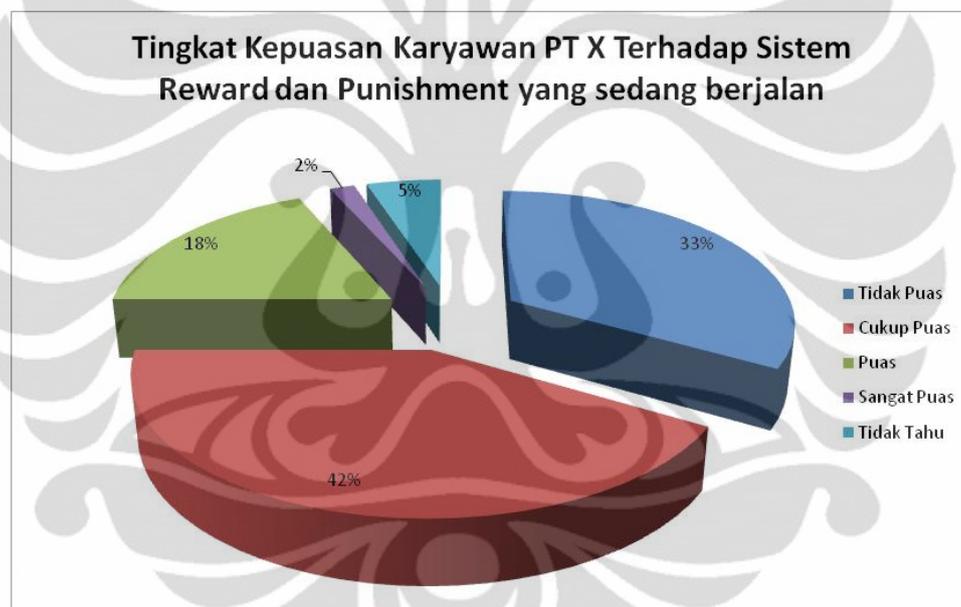
Penerapan gaji variabel harus sesuai dengan budaya perusahaan. Program insentif yang bersifat fleksibel dan berdasarkan kerja sama kelompok akan gagal apabila diterapkan pada perusahaan yang bersifat otokrasi, taat pada prosedur, dan aturan tradisional. Dalam hal ini, program insentif diterapkan di lingkungan yang salah (Grene, 1997) [12].

Pengembangan program gaji variabel yang terlalu rumit akan menyulitkan karyawan dalam memahaminya, dan akan semakin sulit untuk mengkomunikasikannya kepada karyawan. Program yang membutuhkan analisis untuk membandingkan antara sasaran dan hasil yang didapat akan membuat program tersebut kehilangan nilai motivasinya. Karyawan harus dapat mengerti dengan baik program kompensasi yang diterapkan perusahaan. (Barksdale 1998) [13].

Sebuah penelitian dilakukan terhadap 59 perusahaan di Jerman. Penelitian ini memperlihatkan bahwa sistem reward dan punishment yang dikembangkan oleh perusahaan-perusahaan tersebut sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan dari karyawan. Hasil penelitian tersebut memperlihatkan bahwa semakin tinggi

tingkat pendidikan dari karyawan maka sistem reward dan punishmentnya juga akan semakin berkembang (Bau & Dowling, 2007) [14].

Sistem reward dan punishment yang dikembangkan oleh perusahaan erat hubungannya dengan umur perusahaan. Organisasi yang baru berdiri akan mempunyai struktur organisasi yang sederhana. Mereka akan menghadapi masalah utama yaitu merekrut karyawan yang kompeten, efisiensi produktivitas, mendefinisikan fungsi jabatan, dan berinterak. Program pemberian insentif secara finansial yang terlalu kompleks tidak disarankan, karena perusahaan yang baru berdiri sebaiknya mengutamakan insentif non finansial (Bau & Dowling, 2007) [15].



Gambar 1 Grafik Tingkat Kepuasan Karyawan PT X Terhadap Sistem Reward dan Punishment yang sedang berjalan

Sumber : Hasil Olahan

Hasil survey awal terhadap 60 karyawan proyek PT X terhadap sistem reward dan punishment yang sedang berjalan memperlihatkan bahwa :

- 20 karyawan (33 %) tidak puas
- 25 karyawan (42 %) puas
- 11 karyawan (18 %) cukup puas
- 1 karyawan (2 %) sangat puas
- 3 karyawan (5 %) tidak tahu

Pada PT X, dari 60 karyawan, 20 diantaranya menyatakan tidak puas terhadap sistem reward dan punishment yang berlaku. Jika karyawan masih merasa tidak puas terhadap sistem reward dan punishment yang sedang berjalan maka sasaran dari pembuatan sistem reward dan punishment tidak akan tercapai. Oleh karena itulah PT X dijadikan sebagai objek penelitian dalam penelitian ini, agar setelah dilakukan perbaikan, sistem reward dan punishment yang ada dapat berjalan efektif dan sasaran dari pembuatan sistem reward dan punishment akan dapat tercapai.

1.2.2 Signifikansi Masalah

Tujuan dari sistem reward dan punishment adalah untuk meningkatkan kinerja [16]. Pemberian reward dan punishment yang sesuai akan meningkatkan kinerja proyek, sedangkan pemberian reward dan punishment yang kurang sesuai tidak akan / sedikit memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Menurut Lawler (1971), cara pemberian imbalan akan mempengaruhi kemangkiran, produktifitas, dan mutu pekerjaan yang mereka lakukan. Apabila imbalan dapat memuaskan karyawan maka mereka akan rajin bekerja, motivasi mereka meningkat, kinerja meningkat, produktivitas meningkat, dan mutu pekerjaan juga akan baik [17].

Ada empat cara pegawai bekerja, yaitu memakai tenaga, waktu, pikiran, dan perasaannya. Pegawai yang mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi biasanya juga akan mempunyai tingkat komitmen yang tinggi pula terhadap pekerjaannya. Cara pemberian kompensasi harus melihat prinsip keadilan baik secara eksternal maupun internal. Pegawai ingin agar kebutuhannya dapat terpenuhi, dan apabila tidak terpenuhi maka akan masalah, seperti malas bekerja, membolos, pindah kerja (Enggartiasto, 2001) [18].

Menurut Fauzie, 2009 apabila kompensasi yang diberikan kepada pegawai cukup tinggi dan adil sesuai jenis pekerjaan dan jabatan, maka akan diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai, begitu pula sebaliknya [19].

Kebijakan perusahaan dalam menerapkan kompensasi (finansial dan non finansial) memberikan kepuasan kepada pegawai. Hal ini berdampak positif kepada kinerja pegawai yang akhirnya berdampak kepada peningkatan produktivitas (Siahaan, 2001) [20].

1.2.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan pembahasan di atas, maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini, adalah :

1. Faktor-faktor resiko dominan apa saja yang berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja dalam penerapan sistem reward dan punishment ?
2. Apa dampak dan penyebab dari faktor-faktor resiko yang dominan tersebut?
3. Bagaimana cara mengatasi faktor-faktor resiko yang dominan tersebut ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui faktor-faktor resiko domina yang berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja dalam penerapan sistem reward dan punishment
2. Untuk mengetahui dampak dan penyebab dari faktor-faktor resiko dominan yang berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja dalam penerapan sistem reward dan punishment
3. Untuk mengetahui cara mengatasi / respon terhadap faktor-faktor resiko yang telah teridentifikasi tersebut

1.4 Batasan Masalah

Dalam melakukan penelitian, penulis memberikan batasan masalah yang akan ditinjau sebagai berikut :

1. Penelitian dibatasi kepada sistem kompensasi untuk proyek bukan perusahaan oleh karena bidang ilmu yang sedang dipelajari adalah manajemen proyek.
2. Penelitian dibatasi kepada sistem kompensasi yang berupa gaji variabel, oleh karena perhitungan gaji variabel berhubungan langsung dengan kinerja.
3. Penelitian dibatas kepada gaji variabel yang ditujukan terhadap individu dan kelompok saja, bukan perusahaan oleh karena orang yang terlibat di dalam sebuah proyek adalah individu ataupun kelompok, bukan semua karyawan sebuah perusahaan.
4. Penelitian difokuskan kepada kompensasi yang berupa moneter / uang dan langsung, penelitian ini tidak meninjau kompensasi yang bukan uang

seperti pujian dan penghargaan, karena pengaruh terhadap motivasi dan kinerja yang ditimbulkan oleh uang / moneter lebih besar dibanding yang non moneter.

1.5 Manfaat Penelitian

Dari penelitian yang dilakukan, diharapkan hasilnya akan memberi manfaat, yaitu :

1. Memberi informasi mengenai resiko-resiko yang dapat membuat sistem reward dan punishment menjadi tidak efektif.
2. Memberi informasi mengenai dampak dan penyebab resiko-resiko yang dapat membuat sistem reward dan punishment menjadi tidak efektif.
3. Memberi informasi mengenai cara penanganan resiko-resiko yang dapat membuat sistem reward dan punishment menjadi tidak efektif.

1.6 Keaslian Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, penulis juga mempelajari beberapa metode penelitian dari penelitian terdahulu. Akan tetapi bukan berarti penulis menggandakan penelitian tersebut. Berikut ini adalah beberapa judul penelitian sebelumnya yang memiliki kesamaan dengan penulis :

1. Aji, Sasongko (2006). *Analisis Dampak Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Pelaksana (studi kasus PT. X)*. Tesis, Depok : Program Pascasarjana Fakultas Teknik Universitas Indonesia.

Aji meneliti mengenai ada atau tidaknya pengaruh pemberian insentif terhadap peningkatan kinerja pelaksana. Dengan membuat permodelan antara kinerja terhadap motivasi ekstrinsik, motivasi intrinsik, dan pengalaman kerja, Aji menemukan bahwa yang paling besar memberikan pengaruh terhadap kinerja adalah motivasi ekstrinsik. Aji juga menemukan bahwa ada hubungan antara pemberian insentif dengan kinerja. Modelnya adalah $Kinerja = 32,938 + 4,241 \text{ Motivasi ekstrinsik} + 1,894 \text{ pengalaman kerja} + 1,420 \text{ motivasi intrinsik}$.

2. Satyagraha, Baria (2001). *Pengaruh Faktor Internal Motif Pekerja Terhadap Motivasi Kerja*. Tesis, Depok : Program Pascasarjana Fakultas Teknik Universitas Indonesia.

Satyagraha meneliti mengenai motif-motif apa saja dari faktor internal yang memberikan pengaruh terhadap motivasi. Satyagraha menemukan bahwa yang paling berpengaruh terhadap motivasi dari faktor internal adalah motif kekuasaan, diikuti dengan motif pencapaian diri, dan yang terakhir adalah motif afiliasi.

3. Mutia, Tia (2004). *Hubungan Pemberian Insentif Terhadap Motivasi Kerja Perawat di Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Cianjur Tahun 2004*. Tesis, Depok : Program Pascasarjana Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia.

Mutia meneliti mengenai hubungan antara pemberian insentif dan imbalan non finansial terhadap motivasi kerja. Mutia menemukan bahwa ada hubungan antara pemberian insentif, gaji, dan imbalan finansial terhadap motivasi kerja.

4. Waharti, Atik (2002) . *Penyusunan Struktur Gaji Dasar Melalui Evaluasi Jabatan Dikaitkan Dengan Pola Insentif Berdasar Prestasi Kerja Untuk Rancangan Formulasi Gaji Tetap Di Rumah Sakit Ibu dan Anak AN-NISA Tangerang*. Depok : Program Pasca Sarjana Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia.

Waharti menyusun sebuah struktur gaji dasar yang didasarkan kepada evaluasi jabatan dan menyusun pola insentif berdasarkan prestasi kerja untuk sebuah Rumah Sakit.

5. Meriantie (2006). *Analisis Hubungan Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja Pada Kementrian BUMN*. Depok : Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Meriantie meneliti mengenai hubungan antara motivasi dengan kepemimpinan. Dia menemukan bahwa gaya kepemimpinan berhubungan dengan motivasi, dimana gaya kepemimpinan dapat memberikan motivasi kepada karyawan sesuai dengan teori kebutuhan Maslow, bahwa manusia membutuhkan penghargaan, rasa aman, sosial, dan fisiologis. Gaya kepemimpinan dapat memenuhi kebutuhan rasa aman dan sosial

6. Mesra, Tien Danarti (2005). *Analisis Hubungan Antara Faktor Motivasi dan Kemampuan Kerja Dengan Kinerja Pegawai Di Bagian Verifikasi*

dan Akuntansi Biro Keuangan dan Perlengkapan Departemen Perindustrian dan Perdagangan. Depok : Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Mesra meneliti mengenai hubungan antara kinerja, motivasi, dan kemampuan kerja. Mesra menemukan model Kinerja = 0,651 motivasi + 0,437 kemampuan. Terlihat bahwa motivasi lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja dibandingkan kemampuan.

7. Joedosastro, Tri Widjajanto (2005). *Upaya meningkatkan efektivitas penilaian kinerja karyawan pada perusahaan kontraktor studi kasus PT-HK*. Depok : Program Pascasarjana Fakultas Teknik Universitas Indonesia. Joedosastro meneliti mengenai faktor yang menghambat tujuan penilaian kinerja. Tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk kenaikan gaji, perbaikan kinerja, umpan balik, promosi, pelatihan dan pengembangan, dan perencanaan SDM. Faktor yang menghambat dilihat dari empat hal, yaitu prosedur, formulir, dokumentasi, penilai. Hasil yang didapat adalah faktor-faktor yang menghambat masing-masing tujuan penilaian kinerja.

Perbedaan penelitian mereka dengan penelitian saya adalah :

- Aji, Satyagraha, Mutia, Merianti, Mesra memodelkan hubungan antara kinerja dan motivasi dan menemukan faktor apa saja yang dominan yang mempengaruhi kinerja,
- Joedosastro mengidentifikasi kesalahan di tahap penilaian kinerja dan memberikan saran-saran untuk perbaikannya
- Waharti memperlihatkan cara melakukan perbaikan terhadap sistem kompensasi yang sedang berjalan.
- Penelitian ini bermaksud untuk mengidentifikasi faktor-faktor risiko yang berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja dalam penerapan sistem *reward* dan *punishment* pada proyek konstruksi.
- Peneliti tidak hanya bermaksud mempertanyakan ada tidaknya hubungan antara penerapan sistem *reward* dan *punishment* dan kinerja seperti yang dilakukan oleh Aji, Satyagraha, Mutia, Merianti, Mesra tetapi peneliti juga ingin mengidentifikasi faktor-faktor risikonya.

- Peneliti bermaksud untuk mencari faktor risiko pada tahap penerapan sistem *reward* dan *punishment*, bukan pada penilaian kinerja seperti yang dilakukan oleh Joedosastro.
- Pada penelitian ini objek yang akan ditinjau adalah sistem *reward* dan *punishment* pada proyek konstruksi, berbeda dengan Waharti yang meninjau keseluruhan sistem kompensasi pada Rumah Sakit.



BAB 2 **LANDASAN TEORI**

2.1. Pendahuluan

Bab ini berisikan uraian dan tinjauan pustaka antara lain mengenai manajemen proyek, manajemen risiko, manajemen sumber daya manusia, dan sistem kompensasi. Semua ini akan dihubungkan dengan penelitian yang akan dilakukan. Sistem kompensasi adalah bagian dari sumber daya manusia. Dimana tinjauan mengenai identifikasi faktor-faktor yang membuat sistem kompensasi menjadi tidak efektif akan dilakukan dengan pendekatan manajemen risiko. Sistem kompensasi yang akan diteliti adalah sistem kompensasi pada proyek konstruksi.

Pada bidang usaha jasa konstruksi, perolehan keuntungan didapat dari proyek, manajemen proyek menguraikan mengenai hal-hal yang perlu diperhatikan dalam rangka mencapai tujuan proyek. Manajemen risiko membahas mengenai cara mengidentifikasi, menganalisa, serta merespon risiko. Dalam hal ini pembahasan mengenai manajemen risiko akan ditujukan untuk mengidentifikasi risiko yang membuat sistem kompensasi menjadi tidak efektif.

Manajemen sumber daya manusia membahas mengenai kegiatan-kegiatan yang termasuk di dalam manajemen sumber daya manusia dalam mengelola sebuah proyek, termasuk membicarakan mengenai posisi sistem kompensasi di dalam manajemen sumber daya manusia.

Sistem kompensasi membahas mengenai definisi, tujuan, dasar, filosofi, strategi, jenis-jenis dari sistem kompensasi. Pada akhirnya mengidentifikasi variabel-variabel peristiwa risiko yang mungkin terjadi yang akan membuat sasaran dari sistem kompensasi menjadi tidak tercapai.

Kerangka pada Landasan teori ini adalah :

2.1. Pendahuluan

2.2. Posisi Manajemen Risiko dan Manajemen Sumber Daya Manusia di dalam Manajemen Proyek

2.3. Sistem Kompensasi

2.3.1. Falsafah Dasar

2.3.2. Persepsi Seluruh Karyawan

2.3.3. Manajemen Kinerja

2.3.4. Komunikasi

2.3.5. Kompensasi

2.4. Kinerja dan Motivasi

2.5. Penggunaan Balance Scorecard dalam menentukan Sasaran Kinerja

2.6. Variabel-variabel yang membuat Sistem Kompensasi Menjadi Tidak Efektif

2.7. Kerangka Pemikiran

2.2. Posisi Manajemen Risiko dan Manajemen Sumber Daya Manusia di dalam Manajemen Proyek

Proyek adalah kegiatan sementara yang dibatasi oleh waktu, biaya, dan sumber daya yang terbatas untuk menghasilkan sebuah produk dimana kualitas produk tersebut telah ditentukan sebelumnya. (Imam Suharto, 1999) [21].

Proyek adalah kegiatan sementara untuk membuat produk, jasa, atau hasil yang unik, dimana ada awal dan ada akhir. Proyek adalah serangkaian kegiatan yang memiliki tujuan dan spesifikasi, ada awal dan ada akhir, biayanya terbatas, dan membutuhkan sumber daya (Kerzner, 1998) [22].

Manajemen proyek adalah penggunaan pengetahuan, kemampuan, alat, dan teknik terhadap aktivitas proyek untuk mencapai target. Ruang lingkup manajemen proyek terdiri dari sembilan bagian (*PMBOK*, 2008) [23] :

1. Manajemen Integrasi Proyek
2. Manajemen Lingkup Proyek
3. Manajemen Waktu Proyek
4. Manajemen Biaya Proyek
5. Manajemen Kualitas Proyek
6. Manajemen Sumberdaya Manusia Proyek
7. Manajemen Komunikasi Proyek
8. Manajemen Risiko Proyek
9. Manajemen Pengadaan Proyek

Risiko adalah kejadian yang tidak pasti, yang jika terjadi akan mempunyai dampak negatif terhadap tujuan dan sasaran (Fellow, 1992) [24]. Risiko juga didefinisikan sebagai kejadian yang tidak diinginkan (CII, 1989 & Kendrick, 2003) [25].

Menurut Kendrick, 2003, ada dua komponen utama dalam risiko yaitu kemungkinan terjadinya peristiwa dan dampak dari peristiwa. Sedangkan Fraser, 1978 menyatakan bahwa ada tiga faktor dalam risiko yaitu peristiwa risiko, kemungkinan, dan dampak [26].

Manajemen risiko adalah bagian dari manajemen proyek yang terdiri dari proses untuk melakukan perencanaan manajemen, identifikasi, analisis, perencanaan respon, pengawasan dan pengendalian risiko. Tujuannya adalah untuk memaksimalkan peluang dan dampak dari kejadian-kejadian yang positif dan meminimalkan peluang dan dampak dari kejadian-kejadian negatif pada proyek (*PMBOK*, 2008) [27].

Bagian dari manajemen risiko adalah (*PMBOK*, 2008) [28]:

- **Perencanaan Manajemen Risiko**
Perencanaan manajemen risiko adalah proses dalam menentukan, bagaimana cara kita menangani risiko tersebut.
- **Identifikasi Risiko**
Identifikasi risiko adalah suatu proses untuk menentukan risiko apa saja yang mungkin akan muncul / terjadi.
- **Analisa Risiko Kualitatif**
Analisa risiko kualitatif adalah proses untuk mencari prioritas risiko, dengan menggabungkan data-data kualitatif kemungkinan dan dampak dari risiko tersebut.
- **Analisa Risiko Kuantitatif**
Analisa risiko kuantitatif adalah proses untuk menganalisa risiko secara numerik terhadap tujuan dan sasaran.
- **Perencanaan Respon Risiko**
Perencanaan Respon Risiko proses dalam menentukan pilihan tindakan yang akan diambil untuk mengurangi dampak negatif dan memaksimalkan dampak positif terhadap sasaran.
- **Pengawasan dan Pengendalian Risiko**
Pengawasan dan pengendalian risiko adalah proses dalam mengimplementasikan perencanaan respon risiko, mengawasi tindakan

respon risiko, identifikasi risiko yang baru yang mungkin muncul, dan mengevaluasi proses-proses yang telah berjalan.

Pada penelitian ini, yang akan dilakukan adalah identifikasi risiko, analisa risiko kualitatif, analisa risiko kuantitatif, dan perencanaan respon risiko.

Manajemen risiko dijabarkan sebagai identifikasi sampai dengan merespon risiko. Dalam kaitannya dengan definisi risiko sendiri, dimana risiko adalah sebuah peristiwa yang berdampak negatif dengan tujuan, maka risiko itu akan terjadi terhadap bagian apa saja termasuk manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia adalah proses mengatur, mengelola, dan memimpin tim (PMBOK, 2008) [29]. Tim yang dimaksud adalah sekumpulan orang-orang yang memiliki 1 tujuan, dalam hal ini adalah tim proyek. Tim proyek dapat juga diartikan sebagai sejumlah individu dalam kegiatan bersama dengan latar belakang, lokasi, disiplin, dan pengalaman yang berbeda. Ini dapat bervariasi tergantung kepada kebutuhannya.

Proses dari manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut [30]:

- Pengembangan Perencanaan Sumber Daya Manusia
Pengembangan perencanaan sumber daya manusia adalah proses untuk mengidentifikasi dan mendokumentasikan peran, kebutuhan kemampuan, dan perencanaan rekrutmen dari masing-masing bagian.
- Mengumpulkan Tim
Proses ini adalah kegiatan untuk mengumpulkan anggota tim dalam rangka menjalankan kegiatan.
- Mengembangkan Tim
Proses dalam rangka mengembangkan kompetensi, interaksi tim, dan iklim dalam berinteraksi.
- Mengelola Tim
Proses dalam melihat kinerja tim, memberikan umpan balik, memecahkan masalah, dan mengelola perubahan dalam rangka mengoptimasi kinerja.

Dalam pengembangan perencanaan sumber daya manusia, di dalamnya termasuk pembuatan sistem kompensasi, dimana kompensasi dibuat sebagai imbalan atas usaha yang dihasilkan oleh karyawan.

Hubungan antara manajemen adalah bagian dari proyek, manajemen risiko, dan manajemen sumber daya manusia adalah penelitian ini meninjau sistem *reward* dan *punishment* yang mana itu adalah bagian dari manajemen sumber daya manusia. Penerapan sistem *reward* dan *punishment* akan memiliki tujuan, dalam hal ini manajemen risiko akan digunakan untuk mengidentifikasi, melakukan analisa kualitatif dan kuantitatif, merespon peristiwa yang berdampak negatif terhadap sasaran penerapan sistem *reward* dan *punishment*. Sistem yang ditinjau adalah sistem *reward* dan *punishment* yang diterapkan pada proyek konstruksi sehingga manajemen risiko dan manajemen sumber daya manusia yang ditinjau adalah bagian dari manajemen proyek.

2.3. Sistem Kompensasi Pada Perusahaan Konstruksi

Kegiatan usaha di bidang ekonomi dapat digolongkan menjadi dua golongan besar, yaitu industri barang dan industri jasa. Kegiatan utama dalam industri barang adalah memproses bahan baku / mentah menjadi barang jadi yang diperlukan oleh konsumen. Contohnya : televisi, mobil, barang elektronik, dll. Kegiatan dalam industri jasa adalah hanya memberikan jasa saja, dan umumnya tidak memproses bahan mentah. Contohnya : jasa angkutan, jasa penginapan, dll. Bangunan yang dibuat kontraktor adalah bukan miliknya sendiri, tetapi milik konsumen yang membeli jasa, dalam hal ini berarti sebenarnya yang dijual perusahaan kontraktor hanyalah jasa pelaksanaan saja (industri jasa). Tetapi bila dilihat dari hasil kegiatan produknya yang berupa fisik, ini berarti perusahaan kontraktor menghasilkan produk fisik (industri barang). Kesimpulannya perusahaan konstruksi adalah perusahaan yang menurut sifatnya memproduksi jasa tetapi dalam proses produksinya sama dengan industri barang, dimana produknya berupa fisik (bangunan) (Asiyanto, 2005) [31].

Perbedaan pokok antara industri barang dan jasa adalah hubungan antara pemasaran dan produksi, yaitu pada penentuan harga jual. Dalam industri barang, biaya produksi ditetapkan dulu, sesudah itu harga jual ditentukan berdasarkan biaya produksi yang sudah tetap. Sedang dalam industri jasa (khususnya jasa konstruksi harga jual ditetapkan dulu, yaitu dalam harga penawaran saat tender, sementara kegiatan produksi belum dilakukan. Dalam hal ini harga jualnya tetap sedangkan biaya produksinya berubah-ubah. Oleh karena itu pada perusahaan

konstruksi, untuk memperoleh laba yang diinginkan peranan pengendalian biaya produksi menjadi sangat penting.

Dalam industri barang, proses pemasaran adalah menjadi sangat penting, karena harga tinggi yang dikeluarkan pada saat produksi harus dikembalikan melalui produk yang terjual, sedangkan untuk industri jasa (khususnya perusahaan kontraktor) kegiatan produksi sangat penting dan diusahakan agar dengan harga jual yang ditetapkan sebelumnya, keuntungan yang direncanakan akan tetap dapat diraih.

Perbedaan antara industri barang dan industri jasa adalah terletak pada proses pentingnya, yaitu pemasaran dan produksi. Dalam hal ini, kaitannya dengan pemberian reward adalah berhubungan dengan pertimbangan biaya untuk pemberian reward dan masa waktu pemberian reward. Untuk industri barang, oleh karena proses pentingnya adalah pemasaran, yaitu untuk menjual barang sebanyak-banyaknya, maka pertimbangan biaya dalam pemberian reward akan didasarkan kepada nilai penjualan. Tetapi dalam industri jasa, khususnya proyek konstruksi, pertimbangan biaya ini akan didasarkan kepada kinerja biaya akhir proyek. Hal ini akan berpengaruh juga terhadap waktu pemberian reward, khusus proyek konstruksi maka reward akan diberikan setelah kinerja biaya akhir proyek diketahui. Sedangkan untuk industri barang, penentuan waktu pemberian reward tidak tergantung waktu. Umumnya pemberian reward adalah berdasarkan kebijakan. Misalnya 1 tahun sekali, 1 tahun dua kali.

Kompensasi diartikan berbeda di beberapa negara, yang intinya adalah imbalan (Milkovich & Newman, 1999) [32]. Kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi alasan seseorang untuk bekerja di perusahaan ini bukan di perusahaan yang lainnya (Mathis & Jackson, 2002) [33].

Jenis-jenis kompensasi ada dua, yaitu [34]:

- Imbalan ekstrinsik : terukur, bisa moneter atau non moneter
- Imbalan intrinsik : tidak terukur, seperti pujian

Kompensasi moneter terbagi menjadi dua, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

Yang termasuk kompensasi langsung adalah :

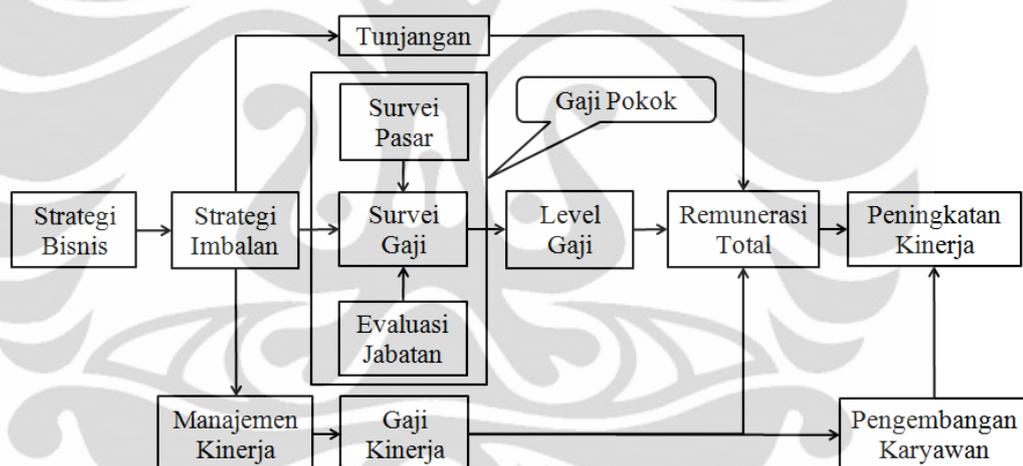
- Gaji pokok : yaitu upah.
- Gaji variabel : yaitu bonus, saham, insentif.

Yang termasuk kompensasi tidak langsung adalah :

- Tunjangan : yaitu asuransi, pensiun.

Tujuan dari sistem kompensasi adalah untuk [35]:

- Mendukung pencapaian strategi jangka pendek organisasi
- Mengkomunikasikan nilai-nilai sasaran kinerja organisasi
- Mendukung manajemen dan budaya perusahaan
- Mendorong kinerja
- Memotivasi seluruh karyawan



Gambar 2. 1 Proses Imbalan Secara Menyeluruh

Sumber : Armstrong & Murlis, 2003

Dalam hal ini, yang akan saya teliti terbatas pada strategi bisnis, strategi imbalan, manajemen kinerja, dan gaji kinerja (gaji variabel).

Prinsip-prinsip yang membuat sistem kompensasi menjadi efektif adalah (Armstrong & Murlis, 2003) [36]:

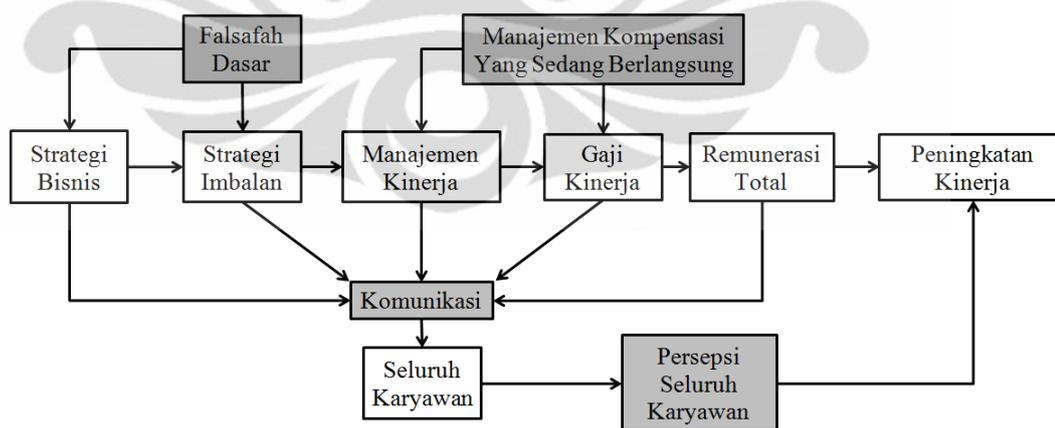
- Strategi kompensasi sesuai dengan strategi bisnis
- Kebijakan kompensasi sesuai dengan budaya organisasi
- Transparan dan memperlakukan karyawan sebagai pihak yang berkepentingan
- Menjadikan sistem kompensasi untuk meningkatkan kinerja dan motivasi

Sistem kompensasi yang tidak efektif diartikan sebagai kompensasi yang tidak meningkatkan kinerja dan motivasi atau bahkan malah menurunkan kinerja dan motivasi. Strategi kompensasi, kebijakan, dan transparansi, dan perlakuan terhadap karyawan akan dimasukkan ke dalam variabel-variabel risiko yang membuat sistem kompensasi menjadi tidak efektif.

Cara untuk melakukan evaluasi sistem kompensasi adalah dengan cara meninjau bidang-bidang di bawah ini yaitu (Armstrong & Murlis, 2003) [37]:

- Falsafah dasar
- Persepsi seluruh karyawan
- Manajemen kompensasi yang sedang berlangsung
- Komunikasi
- Kebijakan kompensasi secara keseluruhan
- Bidang-bidang kebijakan dan praktik imbalan individu
- Pertimbangan biaya

Kebijakan kompensasi, dan bidang-bidang kebijakan dimasukkan di dalam falsafah dasar. Praktik imbalan individu dan pertimbangan biaya dimasukkan di dalam Gaji Kinerja. Apabila prinsip-prinsip yang membuat sistem kompensasi menjadi efektif dihubungkan dengan proses evaluasi sistem kompensasi maka akan menjadi:



Gambar 2. 2 Evaluasi Terhadap Proses Imbalan Secara Menyeluruh

Sumber : Armstrong & Murlis, 2003 (Telah diolah Kembali)

Indikator yang akan digunakan untuk penelitian ini adalah falsafah dasar, persepsi seluruh karyawan, manajemen kinerja, komunikasi, dan gaji kinerja. Lima indikator ini dipilih dengan alasan bahwa kelima indikator ini sudah

mewakili semuanya, dimana strategi bisnis dan strategi imbalan sudah masuk ke dalam falsafah dasar, sedangkan manajemen kinerja dan gaji kinerja perlu berdiri sendiri-sendiri oleh karena apabila digabung menjadi satu, maka pembahasannya terlalu luas. Pada gambar 2.1, remunerasi total adalah penjumlahan semua imbalan, yaitu gaji pokok, gaji kinerja, dan tunjangan sedangkan peningkatan kinerja adalah efek dari remunerasi sehingga tidak dijadikan sebagai indikator.

2.3.1. Falsafah Dasar

Falsafah dasar diartikan sebagai nilai-nilai organisasi dan dasar pemberian imbalan (Armstrong & Murlis, 2003) [38]. Manajemen kompensasi diartikan sebagai penerapan sistem kompensasi, dalam hal ini ditinjau sebagai implementasi dari sistem imbalan itu sendiri, dan akan ditinjau pada penerapan gaji variabel [39].

Strategi imbalan adalah dasar / langkah-langkah yang ditetapkan dalam rangka memanfaatkan sistem penggajian sebagai penggerak dan penyatu yang mengarahkan upaya berbagai sub-unit dan individu mencapai sasaran strategi organisasi (Gomez-Meija & Balkin, 1992) [40].

Strategi memberikan arahan spesifik mengenai bagaimana organisasi akan mengembangkan dan mendesain program yang bisa memastikan bahwa organisasi memberi imbalan perilaku dari hasil kinerja yang mendukung pencapaian tujuan bisnisnya (Armstrong & Murlis, 2003) [41].

Strategi kompensasi harus disesuaikan dengan strategi bisnis perusahaan. Apabila perusahaan mengharapkan karyawan yang aktif, maka perlu untuk menerapkan strategi bonus yang lebih banyak dibanding gaji pokok. Perusahaan yang ingin memuaskan pelanggan akan menerapkan bonus bagi karyawan yang berhasil memuaskan pelanggan, gaji pokoknya sederhana. Perusahaan yang sudah stabil perlu menerapkan gaji pokok yang stabil (Mathis & Jackson, 2002) [42].

Hubungan dari kesesuaian antara strategi bisnis dan strategi kompensasi dapat terlihat dari cara memberikan kompensasi, dan cara menentukan kinerja yang akan dinilai. Rencana operasional bisnis dan strategi kompensasi yang sesuai akan cenderung untuk menilai target kinerja yang sesuai dengan rencana operasional bisnis. Konsep kriteria penilaian kinerja yang baik adalah yang berhubungan langsung dengan rencana operasional bisnis. Misalkan rencana operasional bisnis memusatkan kepada kepuasan pelanggan, maka kepuasan pelanggan tersebut

Universitas Indonesia

dimasukkan ke dalam penilaian kinerja. Sehingga karyawan juga akan termotivasi untuk memberikan pelayanan yang baik (Martocchio, 2004) [43]. Dalam hal ini, strategi bisnis dapat diartikan sebagai visi dan misi proyek, artinya pemberian reward dan punishment harus didasarkan kepada sasaran proyek. Apabila visi dan misi proyek menekankan kepada pelanggan, maka pemberian reward harus memperhatikan pelayanan dan mutu produk.

Banyak perusahaan yang tidak mau mengembangkan sistem kompensasi berdasarkan strategi karena strategi perusahaan belum teridentifikasi. Ada ,strategi perusahaan dirahasiakan dengan alasan takut diketahui kompetitor, Lalu perdebatan atasan dalam menentukan strategi perusahaan (Gilles, 2001) [44].

Ada 2 filosofi kompensasi yang mendasar yaitu berorientasi pada kelayakan dan berorientasi pada kinerja (Mathis & Jackson, 2002) [45]. Orientasi kelayakan adalah sifat yang tradisional dan memberikan kenaikan gaji berdasarkan lama kerja. Kenaikan gaji didasarkan pada kenaikan biaya hidup (Mathis & Jackson, 2002) [46]. Dasar kepada kelayakan ini lebih banyak mengacu kepada jumlah nilai yang diberikan, yaitu apakah jumlah yang diberikan cukup atau tidak untuk memenuhi kebutuhan hidup. Dalam hal ini, penyusunan gagasan perlu mempertimbangkan upah minimum regional (UMR). Jadi gagasan reward dan punishment di proyek juga perlu mempertimbangkan upah minimum regional.

Ciri-ciri orientasi kelayakan adalah (Mathis & Jackson, 2002) [47]:

- Berdasarkan senioritas
- Kenaikan terjadi di seluruh posisi dan skala kenaikan dijamin
- Bonus santa claus

Pada orientasi kinerja, gaji dan insentif didasarkan kepada kinerja karyawan. Jumlah yang besar hanya diberikan kepada karyawan yang memperlihatkan peningkatan kinerja. Bagi karyawan yang tidak mengalami peningkatan kinerja maka insentifnya akan semakin tertinggal (Mathis & Jackson, 2002) [48]. Dalam hal ini, penyusunan gagasan perlu didasarkan kepada patokan / standar kinerja karyawan. Standar kinerja karyawan tentunya juga harus sesuai dengan sasaran kinerja proyek. Sasaran kinerja proyek tersebut dipecah menjadi sasaran kinerja individu sesuai dengan fungsi masing-masing bagian dengan menggunakan Balance Score Card.

Ciri-ciri orientasi kinerja adalah sebagai berikut [49]:

- Tidak ada kenaikan bagi masa kerja lebih lama bagi yang berkinerja buruk
- Struktur gaji yang disesuaikan dengan pasar
- Bonus dikaitkan dengan hasil kinerja

Untuk perkembangan kompensasi pada masa sekarang ini [50]:

Kemarin	Sekarang	Masa depan
Gaji tetap	Gaji tetap dan variabel	Gaji variabel lebih mendominasi
Kenaikan tiap tahun	Kenaikan berdasarkan lama kerja dan kinerja	Lingkup kerja lebih luas
Berdasarkan lama kerja		Lebih berdasarkan kinerja

Tabel 2. 1 Perkembangan Desain Kompensasi

Sumber : Mathis & Jackson, 2002

Penyusunan gagasan kompensasi harus didasarkan kepada budaya perusahaan. Gagasan kompensasi juga harus didasarkan kepada strategi untuk mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas dari ancaman pihak luar. Gagasan ini juga perlu dipertimbangkan berdasarkan ketersediaan tenaga kerja, keuntungan perusahaan, biaya perusahaan, kemampuan dan kompetensi yang dibutuhkan perusahaan. Dan juga gagasan kompensasi membutuhkan dukungan dari manajemen (Mathis & Jackson, 2002) [51].

Sistem kompensasi akan diterima apabila karyawan dilibatkan dalam proses desainnya. Karyawan perlu untuk mengerti mengenai proses evaluasi jabatan, penilaian kinerja, dan cara menghubungkan antara kinerja dan imbalan. Apabila karyawan dilibatkan dalam semua proses ini maka sistem kompensasi akan menjadi efektif (Armstrong & Murlis, 2003)[52].

Karakteristik dari gagasan imbalan adalah membantu mencapai perubahan budaya, memastikan bahwa organisasi akan mendapat dan mempertahankan karyawan bermutu, mencapai keseimbangan antara imbalan untuk kinerja individu, tim, dan organisasi. Gagasan kompensasi harus didasarkan kepada budaya perusahaan (Armstrong & Murlis, 2003) [53]. Untuk perusahaan yang memiliki budaya kerja mencapai target penjualan / target hasil produk, desain insentif sebaiknya lebih memfokuskan kepada waktu penyelesaian dibandingkan absen karyawan. Dalam hal ini budaya proyek PT X adalah berasal dari budaya

Universitas Indonesia

perusahaan. Sehingga gagasan reward dan punishment harus disesuaikan dengan budaya perusahaan.

Tenaga kerja yang ahli di sebuah perusahaan perlu dipertahankan dan desain kompensasi perlu mempertimbangkan untuk tenaga inti yang ahli (Armstrong & Murlis, 2003) [54]. Tenaga kerja yang ahli ini adalah orang-orang yang mempunyai keahlian dan kinerja lebih dibandingkan karyawan lainnya. Dalam hal ini sebaiknya mereka diberikan jumlah imbalan yang lebih dibanding yang biasa oleh karena tenaga yang ahli akan mudah untuk direkrut perusahaan lain. Apabila kita kehilangan tenaga ahli, maka kinerja perusahaan akan berkurang. Oleh karena itu gagasan kompensasi juga harus didasarkan kepada strategi untuk mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas dari ancaman pihak luar. Dalam hal ini tenaga inti yang ahli di proyek PT X adalah manajer proyek, manajer lapangan, kepala pelaksana, dan *site office engineer*. Menurut pakar, gagasan reward dan punishment proyek seharusnya mempertimbangkan tenaga-tenaga inti ini dengan cara memberikan nilai tambah kepada mereka.

Beberapa perusahaan memiliki waktu yang berbeda-beda dalam menentukan waktu pemberian insentif, yaitu bulanan, kuartal, persetengah tahun, dan tahunan. Semakin pendek periode waktunya maka karyawan semakin cenderung melihat hubungan yang dekat antara insentif dengan usaha mereka. Menurut Jacquelyn (1997), waktu yang umum digunakan untuk memberikan insentif kelompok adalah tahunan [55]. Menurut pakar, waktu yang baik dalam pemberian bonus proyek adalah setelah kinerja biaya diketahui.

2.3.2. Persepsi Seluruh Karyawan

Sangat sulit untuk memberi definisi yang pasti mengenai persepsi. Tetapi persepsi dapat dipahami dengan melihatnya sebagai suatu proses melalui mana seseorang mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan-kesan sensorinya dalam usahanya memberikan sesuatu makna tertentu kepada lingkungannya (Siagian, 2004) [56]. Nilai yang diterima seseorang dalam bentuk gaji pokok maupun variabel, mempengaruhi anggapan mereka mengenai keadilan antara nilai yang mereka terima dengan kinerja yang mereka berikan terhadap perusahaan.

Seorang individu menilai kesetaraan input dan output. Output itu sendiri adalah sesuatu yang dia berikan kepada organisasi (usia, pengalaman, tingkat pendidikan, kemampuan, produktivitas), sedangkan input adalah imbalan yang dia

Universitas Indonesia

terima. Parameter yang dia gunakan adalah orang lain dengan output yang sama, berapa imbalan yang dia dapat kemudian seseorang akan membandingkan dengan imbalan yang didapat dirinya. Akan tetapi ini hanyalah bersifat persepsi individu.

Penerapan sistem reward dan punishment membutuhkan hubungan yang harmonis antara karyawan dan atasan. Atasan dan bawahan harus saling percaya agar tidak ada kecurigaan pada saat proses evaluasi kinerja. Dalam hal ini tentunya atasan juga tidak boleh pilih kasih dalam menilai kinerja dan memberikan imbalan (Armstrong & Murlis, 2003) [57]. Dalam hal ini, jangan sampai karyawan proyek merasakan kecurigaan antara atasan dan bawahan pada saat proses evaluasi kinerja.

Menurut Bernardin & Russel (1993), agar tidak terjadi pertikaian sebaiknya penilaian kinerja tidak bias dimana kinerja yang dinilai dapat diartikan berbeda antara karyawan dan penilai. Dalam hal ini tentunya sistem penilaian kinerja di proyek jangan sampai menimbulkan salah persepsi antara orang yang menilai dengan yang dinilai [57].

Menurut Werther & Davis (1993), pengukuran kinerja secara subjektif adalah penilaian standar berdasarkan pribadi atau pendapat si penilai [59]. General Motor pernah dituduh atas diskriminasi terhadap tenaga kerja. Oleh karena kesalahan dalam melakukan penilaian kinerja. Metode penilaian kinerja yang digunakan adalah berdasarkan evaluasi secara subjektif. Rekomendasi promosi berdasarkan pendapat si manajer (Miner & Miner, 1978) [60]. Oleh karena itu jangan sampai karyawan proyek merasa penilaian kinerja yang berjalan hanya berdasarkan evaluasi secara subjektif.

Faktor yang bisa menguatkan rasa keadilan ini adalah keadilan prosedur dan keadilan distribusi. Keadilan prosedur adalah keadilan dari prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan terhadap karyawan termasuk menentukan gaji mereka. Keadilan prosedur ini dilihat dari kebijakan dan prosedur, serta tindakan para atasan dalam mengimplementasikan prosedur tersebut. Tiga hal yang ditinjau dalam keadilan prosedur adalah bagaimana cara menentukan gaji pokok untuk pekerjaan, cara menentukan kenaikan gaji, dan cara melakukan penilaian kinerja.

Keadilan distribusi adalah keadilan dalam menentukan antara jumlah yang diberikan dengan kinerja. Maksudnya adalah jangan sampai jumlah imbalan yang diberikan antara orang yang kinerjanya bagus, dan sering lembur sama dengan orang yang kinerjanya biasa-biasa saja. Atau tidak baik apabila orang yang memiliki catatan kinerja yang sama tetapi mendapatkan imbalan yang lebih besar daripada yang satunya (Mathis & Jackson, 2002) [61]. Hindarilah terjadinya karyawan beranggapan ada perbedaan perlakuan meskipun catatan hasil evaluasinya yang sama. Dan juga jangan sampai karyawan proyek merasakan ada perbedaan penghargaan, padahal beban kerja mereka sama.

Dalam sistem gaji yang terbuka, hal yang perlu ditekankan adalah prosedur pemberian insentif dan cara memberikan yang memuaskan kepada seluruh karyawan mengenai posisi gaji serta perbedaan gaji di antara mereka. Karyawan akan cenderung untuk membandingkan jumlah yang dia dapat dengan teman-temannya baik dalam 1 perusahaan maupun dalam 1 proyek. Apabila mereka merasakan ada yang berbeda padahal kinerja mereka sama maka akan timbul kekecewaan. Dalam hal ini sebaiknya ada kesetaraan antara karyawan dalam perusahaan (Mathis & Jackson, 2002) [62].

Komunikasi sistem reward dan punishment dapat dikatakan baik apabila si penerima pesan memiliki pengertian yang sama terhadap si penyampai pesan mengenai isi pesan yang disampaikan dimana pesan tersebut jelas dan mudah dipahami. Oleh karena itu jangan sampai si penerima pesan tidak memiliki pengertian yang sama terhadap si penyampai pesan mengenai isi pesan yang disampaikan (Martocchio, 2004) [63]. Prosedur pemberian reward dan punishment yang ada di proyek perlu disampaikan kepada intern dan diusahakan agar karyawan proyek mengerti akan hal ini.

Setelah membandingkan dengan perusahaan sendiri, maka individu akan memperhatikan sistem kompensasi di perusahaan lainnya. Apabila imbalan yang diberikan di dalam lebih rendah dari pada rata-rata imbalan yang diberikan di luar (dalam hal ini adalah proyek-proyek perusahaan lain), maka turn over karyawan akan tinggi, sulit mencari karyawan yang berkualitas sehingga produktivitas keseluruhan organisasi ini menjadi rendah (Mathis & Jackson, 2002) [64].

Konsep kesetaraan sangat penting, manfaat yang diperoleh dari perusahaan yang menerapkan konsep kesetaraan adalah [65]:

- Loyalitas lebih besar
- Tingkat keluar masuk karyawan berkurang
- Komitmen lebih tinggi
- Tujuan organisasi lebih mungkin tercapai
- Mudah menarik dan mempertahankan tenaga kerja

Sistem gaji / kompensasi juga harus sesuai dengan hukum mengenai upah minimum, batasan umur tenaga kerja, dan batasan-batasan jam lembur.

Sebuah penelitian yang disponsori Asosiasi kompensasi Amerika (American Compensation Association-ACA) menemukan bahwa keberhasilan penerapan dari sistem kompensasi menuntut adanya komitmen manajemen. Dalam hal ini, sistem kompensasi harus diterapkan dengan konsisten oleh para atasan / manajer perusahaan [66].

Persepsi yang baik akan dihasilkan pada karyawan apabila imbalan yang diberikan sesuai dengan harapan karyawan, terjadi kesetaraan antara pengorbanan dan imbalan, dan distribusi dilakukan dengan adil.

2.3.3. Manajemen Kinerja

Pemberian kompensasi akan dihubungkan dengan kinerja karyawan. Dimana jumlah yang akan diberikan kepada karyawan diperoleh berdasarkan hasil kinerja yang mereka berikan. Kinerja dari masing-masing karyawan terlebih dahulu akan dinilai oleh pihak manajemen. Manajemen kinerja adalah suatu proses atau serangkaian proses untuk membangun pemahaman bersama tentang apa yang harus dicapai dan bagaimana mencapai hal tersebut, dan proses yang mengatur orang dalam cara-cara yang dapat meningkatkan kemungkinan pencapaian hal tersebut (Armstrong & Murlis, 2003) [67]. Kegiatan yang perlu dilakukan dalam manajemen kinerja antara lain : penetapan tujuan dan strategi, menguraikan pekerjaan, menetapkan sasaran, penilaian kinerja, imbalan kinerja (gaji variabel), bimbingan dan konseling, pelatihan kemampuan, pelatihan dan pengembangan. Dalam pembahasan ini hanya akan dibahas sampai imbalan kinerja saja, bimbingan dan konseling, pelatihan kemampuan, pelatihan dan pengembangan

tidak diikutsertakan karena tidak berhubungan dengan sistem reward dan punishment.

Menurut Mathis & Jackson (2002) penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka dibandingkan dengan standar dan mengkomunikasikannya kepada karyawan [68]. Menurut Davis (1996) suatu proses dalam organisasi untuk mengevaluasi kinerja karyawan [69], dan menurut Rivai (2004) proses menilai kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala [70]. Kesimpulannya dalam penilaian kinerja itu akan ada kegiatan menilai hasil usaha karyawan, dimana penilaian kinerja ini akan dilakukan dalam jangka waktu tertentu dan untuk tujuan evaluasi.

Menilai kinerja karyawan bukanlah hal yang mudah. Banyak hal yang perlu diperhatikan, seperti prosedur penilaian, penilai, hal yang dinilai, cara menghubungkannya dengan sistem *reward* dan *punishment* dimana apabila penilaian kinerja ini tidak dilakukan dengan baik dan benar maka tujuan dari penerapan sistem *reward* dan *punishment* tidak akan tercapai.

Ada beberapa metode yang biasa digunakan untuk menilai kinerja seseorang. Menurut Ivancevich (1995) secara umum metode tersebut terbagi menjadi dua kategori, yaitu metode yang mengevaluasi karyawan secara sendiri-sendiri dan metode yang mengevaluasi beberapa karyawan secara bersama-sama [71].

Metode penilaian kinerja yang mengevaluasi karyawan secara individu, yaitu [72]:

- Graphic Rating Scale (GRS) : dengan memberi tanda (v) pada sejumlah ciri-ciri / pernyataan tentang kinerja dari paling tinggi ke paling rendah.
- Forced Choice Rating : menggunakan kata sifat untuk mengidentifikasi kinerja karyawan, untuk yang negatif diberikan penilaian 0 (nol) dan untuk yang positif skalanya bervariasi 3 (tiga) – 4 (empat).
- Essay evaluation : dengan menggambarkan kekurangan dan kelebihan karyawan lalu dikombinasikan dengan GRS untuk menyimpulkannya.

- Critical Incidents Technique (CIT) : dengan pencatatan kelebihan dan kekurangan karyawan dan didokumentasi untuk ditinjau kembali selanjutnya. Metode ini selalu digabung dengan metode yang lainnya.
- Checklists dan Weighted Checklists : berupa daftar pernyataan deskriptif untuk diceklis (jika dipenuhi di beri “v”), untuk weighted checklist dilakukan dengan memberikan penilaian berupa angka 0 – 100 untuk kemudian dijumlahkan.
- Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) : kombinasi antara CIT dengan narasi untuk kemudian dikaitkan dengan skala kuantitas.
- Behaviorally Observation Scale (BOS) : mirip dengan BARS tetapi lebih ke arah observasi.

Metode penilaian kinerja yang mengevaluasi karyawan secara bersama-sama, yaitu [73]:

- Ranking : dengan memberi nomor urut dari yang tertinggi sampai yang terendah. Metode ini sederhana tetapi sulit untuk membandingkan yang levelnya sama.
- Paired comparison : dilakukan dengan membandingkan antara dua karyawan dan memberikan nilai (+) dan (-) untuk setiap kriteria. Yang mendapat (+) paling banyak adalah yang paling baik.
- Forced distribution : dengan membagi karyawan menjadi bentuk distribusi normal, dimana kategori rendah 10 %, di bawah rata-rata 20 %, rata-rata 40 %, di atas rata-rata 20 %, dan tinggi 10 % tinggi.
- Management by Objective : merundingkan terlebih dahulu antara penilai dengan yang dinilai mengenai apa yang ingin dicapai dan bagaimana cara mencapainya.

Berikut adalah metode yang dapat digunakan untuk keduanya baik penilaian secara individu maupun bersama-sama [74] :

- Free Written Report : penilai menulis essay bebas tentang yang dinilai, dan memberi komentar tentang kinerja yang lalu untuk kemudian dinilai kinerjanya.
- Controlled Written Report : penilai menulis essay terstruktur dengan kriteria tertentu tentang yang dinilai untuk kemudian dinilai kinerjanya.

- Self Appraisal : pihak yang dinilai diberikan kesempatan untuk menyiapkan diri dan menilai kinerjanya sendiri kemudian diwawancara.

Pihak-pihak yang dapat menjadi penilai kinerja antara lain [75] :

- Manajer lini / atasan langsung
- Penilaian oleh diri sendiri : penilaian ini dilakukan untuk mengklarifikasi prasangka manajer lini.
- Rekan kerja : penilaian dilakukan oleh rekan satu tim yang terkena dampak dari hasil kinerja.
- Bawahan : penilaian ini biasa dilakukan kepada atasan dan tanpa menuliskan nama, ditujukan untuk mendeteksi masalah yang terjadi dan memperbaiki gaya manajemen.

Menurut Ivancevich (1995), penilaian yang cenderung subjektif adalah Forced Choice, Graphic Rating Scale, Forced Distribution, Ranking, dan Paired Comparison. Sedangkan penilaian yang objektif adalah CIT, MBO, BARS, Free Written Report, Controlled Written Report, Self Appraisal [76].

Penerapan sistem reward dan punishment membutuhkan hubungan yang harmonis antara karyawan dan atasan. Atasan dan bawahan harus saling percaya agar tidak ada kecurigaan pada saat proses evaluasi kinerja. Dalam hal ini tentunya atasan juga tidak boleh pilih kasih dalam menilai kinerja dan memberikan imbalan (Armstrong & Murlis, 2003) [77].

Menurut Latham & Locke (1979) yang melakukan penelitian kepada tingkat produksi perusahaan. Perusahaan mengalami kenaikan produksi 19 % karena menetapkan tujuan dengan baik. Tujuan yang baik adalah tujuan yang spesifik, tujuan harus menantang tetapi dapat tercapai, dan masuk akal, dan individu berpartisipasi penuh dalam penetapan tujuan [78]. Dalam proyek konstruksi, tujuan yang dimaksud ini adalah sasaran kinerja proyek. Pada umumnya, sasaran kinerja proyek adalah biaya, mutu, waktu, dan keselamatan (PT PP, 2003) [79]. Menurut kepala proyek, sebuah tujuan dikatakan menantang apabila diberikan janji, contohnya apabila target keuntungan berhasil dicapai sebesar 120%, maka tim proyek berhak mendapatkan sekian persen dari kelebihan pencapaiannya ($y\% \times 20\% \times \text{keuntungan}$). Apabila dalam perencanaan biaya, keuntungan yang diperhitungkan adalah 5%, kemudian yang dijadikan target

adalah 15%, maka dapat dikatakan target sasaran kinerja kurang masuk akal. Setelah target sasaran kinerja proyek ditetapkan, komunikasi dari hal ini perlu dilakukan secara spesifik.

Dalam literatur Bernardin & Russel (1993), ada sebuah penelitian oleh Kane & Kane (1988) pada 500 buah perusahaan yang memiliki sistem penilaian kinerja memperlihatkan bahwa sebagian besar responden (51%) tidak puas dengan sistem penilaian kinerja. Sistem penilaian kinerja tersebut tidak memiliki prosedur dan standar yang baku. Penelitian terhadap perusahaan yang sedang dan kecil bahkan memperlihatkan hasil yang lebih buruk lagi [80].

Agar menghindari pertikaian dengan karyawan pada saat melakukan penilaian kinerja, Bernardin & Russel (1993) menyarankan untuk [81] :

- Perusahaan perlu memiliki standar penilaian kinerja yang baku
- Penilaian kinerja dilakukan secara formal
- Penilaian kinerja dilakukan terhadap perihal yang ada di uraian pekerjaan si karyawan
- Pihak penilai perlu untuk diberikan petunjuk tertulis ataupun pelatihan mengenai bagaimana cara melakukan penilaian kinerja
- Penilai harus diberikan kesempatan untuk melakukan peninjauan terhadap pihak yang dinilai pada saat bekerja atau melihat produk yang dibuat
- Penilai tidak hanya terdiri dari 1 orang ataupun 1 pihak, penilaian oleh karyawan dan teman-teman karyawan juga perlu dilakukan untuk mengurangi efek bias

Dalam hal ini agar menghindari pertikaian, karyawan proyek pun perlu diperlakukan sama seperti karyawan perusahaan.

2.3.4. Komunikasi

Sistem kompensasi merupakan alat penyampai pesan yang paling ampuh kepada karyawan. Pesan yang disampaikan adalah tujuan dan sasaran organisasi. Pesan tersebut harus disampaikan secara jelas kepada karyawan. Sangat penting untuk mengkomunikasikan kepada individu, tim, dan badan-badan perwakilan maupun seluruh karyawan mengenai untuk apa sistem ini dibuat, apa dampaknya terhadap karyawan, bagaimana paket total sistem kompensasi dibuat (Armstrong & Murlis, 2003) [82].

Sistem kompensasi yang baik adalah yang sederhana dan mudah dipahami. Akan tetapi orang yang mengoperasikan sistem kompensasi ini haruslah memahami dengan baik mengenai tujuan, prinsip, metode operasinya. Sebaiknya diberikan prosedur untuk penerapan sistem kompensasi ini, sebagai petunjuk bagi para manajer yang menerapkannya.

Menurut Bernardin & Russel (1993) agar menghindari pertikaian dengan karyawan pada saat melakukan penilaian kinerja, sebaiknya karyawan diberikan kesempatan untuk meninjau kembali hasil penilaian kinerja [83]. Komunikasikan semua hal yang baik dan yang buruk (Martocchio, 2004) [84]. Menurut Rivai, penilaian kinerja adalah untuk tujuan evaluasi. Oleh karena itu hasil penilaian kinerja harus diberitahukan kepada karyawan dan ada umpan balik [85]. Dalam penerapan reward dan punishment di proyek, hasil penilaian kinerja juga perlu disampaikan kepada karyawan proyek juga perlu diberikan kesempatan untuk umpan balik.

Dahulu, sistem kompensasi sangat dirahasiakan oleh karena takut diketahui kompetitor. Tetapi sekarang ini sikap yang tidak transparan akan membuat karyawan merasa curiga dan tidak adil. Ini dapat menghambat kinerja dan menurunkan motivasi. Transparansi akan terjadi apabila kita mengkomunikasikan sistem kompensasi dan melibatkan karyawan dalam pembuatannya (Armstrong & Murlis, 2003) [86]. Sebaiknya dalam penerapan reward dan punishment, prosedur pemberian reward perlu diberitahukan kepada karyawan proyek sebelum proyek dimulai ataupun kepada karyawan proyek yang baru masuk.

Frekuensi berkomunikasi mengenai sistem kompensasi sebaiknya 2 – 3 kali sebelum imbalan diberikan. Hal ini termasuk alasan, tujuan, situasi, dan kondisi sistem kompensasi. Semua harus detail dan jelas agar semua karyawan mengerti dan tidak terkejut pada saat imbalan dibagikan. Apabila imbalan diberikan setahun sekali maka sebaiknya komunikasi dilakukan setiap 4 bulan atau 6 bulan sekali (Martocchio, 2004) [87]. Dalam reward dan punishment proyek, komunikasi ini disesuaikan dengan umur proyek, yaitu 2-3 kali sebelum proyek selesai.

Komunikasi sistem reward dan punishment dapat dikatakan baik apabila si penerima pesan memiliki pengertian yang sama terhadap si penyampai pesan mengenai isi pesan yang disampaikan dimana pesan tersebut jelas dan mudah dipahami (Martocchio, 2004) [88].

2.3.5. Kompensasi

Gaji variabel biasanya dikenal dengan insentif adalah kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja individu dan akan diberikan pada saat seseorang melampaui kinerja yang ditentukan [89].

Dasar filosofi dari gaji variabel adalah [90]:

- Beberapa pekerjaan memberikan kontribusi kepada keberhasilan dibandingkan yang lainnya.
- Beberapa orang berkinerja lebih baik dibandingkan yang lainnya.
- Karyawan yang melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik harus menerima kompensasi juga.
- Bagian dari total kompensasi karyawan harus diberikan untuk memberikan imbalan bagi kinerja yang berada di atas memuaskan.

Umumnya karyawan atau eksekutif memiliki jumlah gaji variabel yang lebih besar dan dikaitkan dengan kinerja penjualan, hal ini adalah bukti bahwa rencana gaji variabel menjadi signifikan baik untuk pengusaha maupun karyawan.

Insentif dapat diberikan dengan berbagai cara, yaitu : insentif individual, insentif kelompok, dan insentif organisasi [91].

Kondisi yang dibutuhkan dalam pemberian insentif individual adalah [92]:

- Mengidentifikasi kinerja individual : Dalam hal ini kinerja yang diukur haruslah kinerja dari masing-masing individu yang benar-benar terpisah dari karyawan lainnya.
- Pekerjaan independen : Kontribusi individual yang dihasilkan dari pekerjaan adalah hasil kerja dari satu individu saja.
- Tingkat kompetensi individual yang diharapkan : Harus mengharapkan keadaan berkompetisi dimana ada yang menang dan ada yang kalah.
- Penekanan terhadap individu di dalam budaya organisasi : Budaya organisasi juga harus sejalan dengan pemberian insentif secara individu bukan secara kelompok.

Salah satu kesulitan dari insentif individu adalah bahwa karyawan akan memfokuskan diri pada apa yang terbaik untuk individu dan menghalangi kinerja orang lain dengan siapa si karyawan ini bersaing. Inilah sebabnya mengapa sekarang banyak yang mengembangkan sistem insentif kelompok.

Kriteria sebuah kelompok adalah (Moxon, 1993) [93]:

- Terdiri dari 2 orang atau lebih yang saling menyadari 1 sama lain
- Memiliki 1 tujuan
- Perannya saling bergantung

Dua pendekatan utama yang biasanya digunakan dalam pemberian insentif kelompok adalah :

- Imbalan yang sama besar untuk setiap anggota kelompok : Dalam hal ini semua anggota yang memiliki jabatan, gaji, kinerja yang berbeda akan mendapatkan jumlah yang sama.
- Ukuran imbalan yang berbeda untuk tiap anggota kelompok : Dengan menggunakan pendekatan ini, imbalan dari setiap individu akan berbeda, berdasar pada kontribusi terhadap hasil kelompok, gaji sekarang, pengalaman, dan tingkat keterampilan dari pekerjaan yang dilakukan.

Untuk mendorong konsep kelompok, beberapa program insentif kelompok mengizinkan anggota kelompok untuk menentukan bagaimana insentif kelompok akan dialokasikan untuk masing-masing individu. Hal ini telah dipraktekkan di perusahaan Motorola, dimana beberapa kelompok mengadakan voting sementara beberapa kelompok lainnya menyerahkan kepada pemimpin kelompoknya untuk membagikan (Info World, 1998) [94]. Pada umumnya dan untuk menghindari konflik, pembagian ini dilakukan secara merata untuk setiap anggota.

Menurut Nalbantian & Schotter (1997), pemberian insentif secara kelompok akan berhasil apabila kelompok yang diberikan insentif tersebut adalah kelompok yang sudah lama terbentuk dari sebelumnya dan masing-masing sudah mengetahui kinerja mereka [95].

Menurut Zingheim & Schuster (1997), keberhasilan insentif kelompok juga ditentukan oleh banyaknya anggota kelompok. Program insentif untuk kelompok yang lebih kecil akan menentukan hasil langsung dari anggota-anggota yang berkontribusi sehingga kinerja masing-masing individu akan lebih terasa.

Hal ini akan membuat ketergantungan antara anggota kelompok semakin tinggi. Pada keadaan seperti ini, disarankan untuk menggunakan sistem insentif yang berdasarkan kelompok [96]. Kaitannya dengan reward dan punishment adalah biasanya untuk kelompok yang baru terbentuk, kerja sama kelompok belum baik sehingga pencapaian sasaran kinerja juga kurang baik jadi total reward yang didapat sedikit. Sedangkan untuk kelompok yang lebih besar, oleh karena jumlah anggota yang banyak maka total reward yang diberikan juga lebih besar.

Menurut Latham & Locke (1979), yang melakukan penelitian kepada tingkat produksi perusahaan. Perusahaan mengalami kenaikan produksi 19 % karena menetapkan tujuan dengan baik. Tujuan yang baik adalah tujuan yang spesifik, tujuan harus menantang tetapi dapat tercapai, dan masuk akal, dan individu berpartisipasi penuh dalam penetapan tujuan [97]. Kaitannya dengan pemberian reward, sebaiknya pihak-pihak yang berkepentingan, seperti tenaga inti yang ahli diikutsertakan pada saat penetapan sasaran kinerja proyek.

Dalam literatur Bernardin & Russel (1993), ada sebuah penelitian oleh Kane & Kane (1988) pada 500 buah perusahaan yang memiliki sistem penilaian kinerja memperlihatkan bahwa sebagian besar responden (51%) tidak puas dengan sistem penilaian kinerja. Sistem penilaian kinerja tersebut tidak memiliki prosedur dan standar yang baku. Penelitian terhadap perusahaan yang sedang dan kecil bahkan memperlihatkan hasil yang lebih buruk lagi [98]. Dalam pemberian reward di proyek, seharusnya penilaian kinerja terhadap karyawan proyek dilakukan dengan menggunakan prosedur formal dan prosedur yang baku. Formal adalah resmi, sedangkan baku adalah disamakan untuk semua proyek.

Thorpe & Homan (2000) berpendapat bahwa saat kita memberikan insentif secara kelompok bukan berarti bahwa kinerja kelompok tersebut juga akan otomatis menjadi baik. Akan tetapi harus dilakukan untuk melakukan identifikasi kriteria pengukuran kinerja dan aturan-aturan yang menjadi dasar ketergantungan antara kelompok dan sistem kompensasi. Apabila suatu pekerjaan menuntut perilaku tertentu yang memang penting, maka reward harus diberikan terhadap perilaku tersebut, tidak hanya output [99]. Dalam hal ini, kaitannya dengan reward adalah, apabila dalam suatu fungsi jabatan dibutuhkan tuntutan, misalkan seorang keuangan membutuhkan ketelitian dalam menghitung, maka

reward harus diberikan sesuai dengan tuntutan tersebut. Dimana dalam hal ini tuntutan tersebut harus dimasukkan ke dalam sasaran kinerja individu dari jabatan itu.

Imbalan yang ditujukan kepada kelompok tidak akan berhasil apabila pembagian nilai imbalan didasarkan kepada senioritas. Seharusnya pembagian ini didasarkan kepada kontribusi dari masing-masing individu terhadap kinerja kelompok (Martocchio, 2004) [100]. Kaitannya dengan reward dan punishment pada proyek konstruksi adalah pembagian reward untuk seluruh karyawan proyek sebaiknya menyesuaikan dengan kontribusi masing-masing individu, bukan berdasarkan masa kerjanya.

Presentase gaji variabel antara individu dan kelompok, sebaiknya diperhatikan dengan baik, karena kinerja individu benar-benar dihasilkan oleh individu, tidak tergantung kepada yang lainnya. Sehingga dengan begitu individu akan tetap termotivasi oleh karena gaji variabel individu akan tetapi individu juga akan tetap memperhatikan kinerja kelompok (Martocchio, 2004) [101].

Insentif kelompok terlihat paling berhasil jika kriteria-kriteria berikut terpenuhi, yaitu (Mathis & Jackson, 2002) [102]:

- Ada ketergantungan yang signifikan di antara pekerjaan-pekerjaan dari beberapa individu di dalamnya, dan kerja kelompok dan kerja sama merupakan hal yang inti.
- Adanya kesulitan dalam mengidentifikasi secara tepat siapa yang bertanggung jawab untuk tingkatan kinerja yang berbeda-beda.
- Manajemen ingin mendorong terbentuknya kelompok kerja dan kerja sama di antara para karyawan.
- Imbalan dianggap telah dialokasikan secara adil dan merata.
- Meminta masukan dari karyawan saat mendisain insentif rencana kelompok.

2.4. Kinerja dan Motivasi

Untuk melakukan manajemen risiko, terlebih dulu kita perlu mengetahui tujuannya. Tujuan penerapan sistem *reward* dan *punishment* adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga untuk mendalami mengenai tujuan penerapan sistem *reward* dan *punishment*, akan dibahas mengenai kinerja.

Kinerja adalah hasil karya personel secara kuantitas maupun kualitas baik secara individu, kelompok maupun organisasi (Ilyas, 2002) [103]. Dalam sebuah proyek konstruksi, kriteria kinerja terbagi menjadi 3, yaitu [104]:

- Biaya
- Waktu
- Mutu

Kopelman berpendapat bahwa analisis kinerja berkaitan dengan dua faktor, yaitu [105] :

- Motivasi dari pegawai yang akan menimbulkan usaha
- Kemampuan pegawai untuk melaksanakannya

Dengan demikian, kinerja merupakan fungsi dari motivasi kerja dan kemampuan kerja, yang dirumuskan :

$$P = f(m \times a)$$

Dimana, $P = performance$

$M = motivation$

$A = ability$

Gibson et al (1987) juga mengemukakan hal yang serupa bahwa prestasi kerja ditentukan oleh interaksi antara kemampuan dan motivasi. Interaksi tersebut tidak menambah, tetapi saling mempengaruhi, seperti berikut [106]:

Prestasi kerja = kemampuan x motivasi

Mesra (2006) meneliti mengenai hubungan antara kinerja, motivasi, dan kemampuan kerja Pegawai Di Bagian Verifikasi dan Akuntansi Biro Keuangan dan Perlengkapan Departemen Perindustrian dan Perdagangan. Mesra menemukan model Kinerja = 0,651 motivasi + 0,437 kemampuan. Terlihat bahwa dalam hal ini, motivasi sedikit lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja dibandingkan kemampuan [107].

Hubungan antara kinerja, kemampuan, dan motivasi, bahwa kinerja sangat dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mesra , motivasi sedikit lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja dibandingkan dengan kemampuan. Dalam hal ini, kita akan dapat meningkatkan kinerja dengan cara meningkatkan motivasi.

Menurut Ilyas (2002), motivasi mempunyai arti kondisi internal, kejiwaan dan mental manusia seperti aneka keinginan, harapan, kebutuhan, dorongan, dan kesukaan yang mendorong individu untuk berperilaku kerja untuk mencapai kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan [108]. Menurut Kopelman (1986), kinerja dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan [109]. Ilyas (2002) juga mengartikan motivasi sebagai sesuatu hal yang berasal dari internal individu yang menimbulkan dorongan atau semangat untuk bekerja keras [110].

Berdasarkan pengertian di atas, bisa dilihat bahwa motivasi adalah sesuatu yang muncul dari dalam diri sebagai tenaga penggerak seseorang untuk melakukan sebuah usaha dalam rangka mencapai sebuah tujuan. Armstrong & Murlis (2003) memperkenalkan dua jenis motivasi, yaitu [111]:

- Motivasi intrinsik, yaitu motivasi yang muncul dari isi jabatan atau pekerjaan. Proses motivasi ini berasal dari pekerjaan itu sendiri selama pekerjaan tersebut dapat memenuhi kebutuhan seseorang.
- Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang bersumber dari daya tarik setelah pekerjaan selesai dan orang yang memotivasinya. Motivasi ini akan muncul apabila manajemen memberi imbalan seperti pujian, imbalan, promosi. Motivasi terhadap gaji kinerja adalah motivasi ekstrinsik.

Motivasi intrinsik dan ekstrinsik adalah dua hal yang berbeda, dimana motivasi intrinsik berasal dari kepuasan seseorang terhadap pekerjaan, sedangkan motivasi ekstrinsik muncul karena alasan yang berasal dari luar.

Di Dalam *The Two Factor Theory* yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg, hal-hal yang menyangkut dengan pekerjaan seseorang dikategorikan menjadi dua faktor, yaitu [112] :

- *Satisfier* adalah faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja, hadirnya faktor ini akan memberikan kepuasan tetapi ketidakhadiran faktor ini tidak berarti membuat karyawan merasa tidak puas. Yang termasuk *satisfier* adalah prestasi, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab.
- *Dissatisfiers* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, tetapi perbaikan akan hal ini tidak akan menimbulkan kepuasan kerja. Yang termasuk *Dissatisfier* adalah kebijakan perusahaan dan

administrasi, pengawasan teknis, hubungan antar sesama, kondisi kerja, dan gaji.

Menurut teori yang dikembangkan oleh Herzberg, perbaikan terhadap sistem kompensasi hanya akan mengurangi ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena itu bukanlah faktor pemberi kepuasan. Kepuasan kerja yang muncul akan menimbulkan motivasi sedangkan ketidakpuasan akan membuat karyawan ketidakhadiran tinggi dan perputaran pegawai menjadi tinggi.

Kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, dimana seseorang yang memiliki rasa puas akan memiliki sikap positif terhadap organisasi di mana ia berkarya (Siagian, 2004) [113]. Ilyas (2002) mengartikan motivasi sebagai sesuatu hal yang berasal dari internal individu yang menimbulkan dorongan atau semangat untuk bekerja keras [114]. Kepuasan kerja dan motivasi adalah hal yang berbeda dimana kepuasan kerja lebih mengarah kepada perasaan emosional antara diri seseorang terhadap pekerjaannya sedangkan motivasi mengarah kepada dorongan yang ditimbulkan karena sesuatu alasan.

Hubungan antara *The Two Factor Theory* dengan dua jenis motivasi yang dikemukakan oleh Armstrong menunjukkan bahwa faktor *satisfier* akan menimbulkan motivasi intrinsik dimana karyawan melakukan pekerjaan demi pekerjaan itu sendiri dan keberhasilannya. Dalam motivasi intrinsik, terlihat bahwa alasan terpenting bagi seseorang dalam melakukan pekerjaan bukanlah demi uang. Tentunya hal ini akan berbeda dengan motivasi ekstrinsik.

Dorongan yang ditimbulkan oleh motivasi ekstrinsik adalah yang berasal dari luar pekerjaan. Aji (2006) meneliti mengenai ada atau tidaknya pengaruh pemberian insentif terhadap peningkatan kinerja pelaksana. Dengan membuat permodelan antara kinerja terhadap motivasi ekstrinsik, motivasi intrinsik, dan pengalaman kerja, Aji menemukan bahwa yang paling besar memberikan pengaruh terhadap kinerja adalah motivasi ekstrinsik [115].

Untuk memunculkan motivasi, seseorang memerlukan alasan untuk bertindak. Salah satu teori yang sangat terkenal adalah teori yang dikembangkan oleh Abraham Maslow. Maslow mengategorikan lima kebutuhan manusia yang dijadikan alasan untuk memunculkan motivasi, yaitu [116]:

- Kebutuhan fisiologis. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan mempertahankan hidup. Tampaknya nyatanya adalah kebutuhan terhadap kebutuhan pokok, yaitu sandang, pangan dan rumah.
- Kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan ini berhubungan dengan rasa aman baik fisik maupun mental terhadap ancaman dari luar.
- Kebutuhan sosial. Kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain, kebutuhan agar dapat diterima dalam suatu lingkungan sosial, kebutuhan untuk saling menyayangi dan akrab.
- Kebutuhan *esteem*. Kebutuhan untuk mendapatkan pengakuan dari orang lain.
- Kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan untuk berkarier.

Untuk selanjutnya, empat kebutuhan ini akan menjadi dasar dari kemunculan motivasi. Untuk memunculkan motivasi, terlebih dahulu seseorang harus memiliki kebutuhan. Terkait dengan empat jenis kebutuhan di atas, maka kebutuhan yang menjadi sasaran untuk dipenuhi dalam rangka penerapan sistem *reward* dan *punishment* adalah kebutuhan fisiologis. Dengan memperoleh uang, seseorang akan dapat memenuhi kebutuhannya. Selanjutnya berdasarkan teori harapan yang dikembangkan oleh Vroom, teori ini menyatakan bahwa untuk memunculkan motivasi, seorang individu harus [117]:

- Memiliki daya tarik terhadap imbalan sehingga mampu mengubah perilakunya
- Merasa yakin bahwa perubahan perilakunya akan menghasilkan imbalan
- Nilai imbalan yang didapatkan sesuai dengan usaha yang dikeluarkan untuk merubah perilaku

Hubungan antara teori kebutuhan, teori harapan, dan motivasi apabila diakitkan dengan sistem *reward* dan *punishment* adalah yang pertama seseorang harus mempunyai kebutuhan, dimana kebutuhan akan bisa dipenuhi dengan uang. Lalu orang itu harus yakin bahwa ia mampu merubah perilakunya. Sistem reward dan punishment dibuat dengan target kinerja tertentu. Orang yang bertekad untuk merubah perilaku harus yakin bahwa perubahan perilakunya akan membuat ia mendapat imbalan. Terakhir, imbalan yang diperoleh harus sesuai dengan usaha yang dia keluarkan saat merubah perilakunya. Apabila semua ini terpenuhi, maka

motivasi setiap individu akan tumbuh terhadap sistem *reward* dan *punishment* sehingga kinerja akan meningkat.

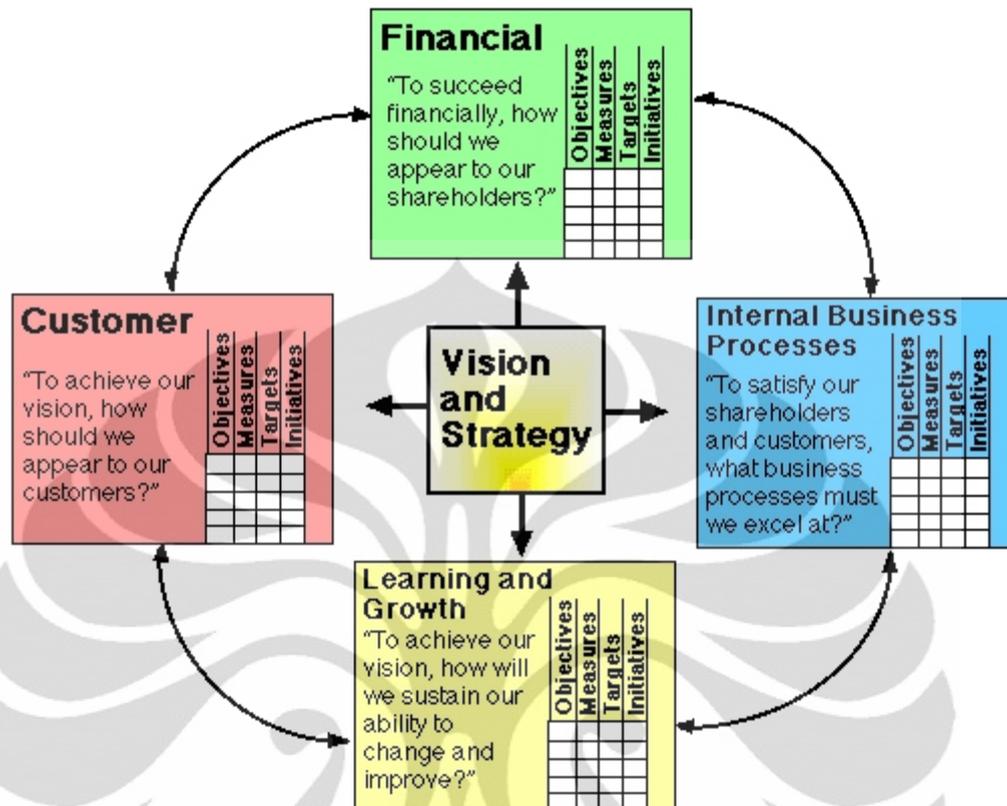
Kinerja berhubungan erat dengan motivasi dan pengalaman seseorang. Pada saat meninjau risiko sistem *reward* dan *punishment*, tidak bisa hanya ditinjau mengenai kinerja, oleh karena kinerja berhubungan dengan motivasi. Jadi bisa saja sistem *reward* dan *punishment* yang diterapkan tidak meningkatkan motivasi sehingga kinerja menjadi menurun. Untuk itu dalam penelitian ini akan mengidentifikasi faktor-faktor risiko yang berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja dalam penerapan sistem *reward* dan *punishment*.

Dalam melakukan peninjauan terhadap motivasi, sistem *reward* dan *punishment* tidak diartikan sebagai faktor tunggal yang memunculkan motivasi, karena di dalam pekerjaan ada juga motivasi intrinsik. Akan tetapi untuk memastikan tercapainya tujuan dari pembuatan sistem *reward* dan *punishment*, perlu dilihat juga dari keberhasilan penerapan sistem itu sendiri dalam memunculkan motivasi, tentunya dalam hal ini motivasi yang dimunculkan adalah motivasi ekstrinsik.

2.5. Penggunaan Balance Scorecard dalam menentukan Sasaran Kinerja

Balance score card merupakan alat untuk mengukur kinerja dengan mendekati pencapaian yang seimbang baik keuangan maupun non keuangan. Balance score card digunakan untuk memperjelas dan menerjemahkan visi dan misi, mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis, merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis, serta meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis (Kaplan & Norton, 1996) [118].

Tujuan dan ukuran dalam balance scorecard diturunkan dari visi dan strategi perusahaan. Tujuan dan ukuran kinerja diturunkan dari suatu proses dari atas ke bawah yang kemudian dijadikan strategi unit bisnis. Dengan balance scorecard ini, tujuan kinerja perusahaan akan diuraikan menjadi target kinerja kelompok / individu. Berdasarkan turunan dari visi dan misi akan digunakan untuk menentukan sasaran yang harus dicapai dari tiap individu.



Gambar 2. 3 Turunan Visi dan Misi Menjadi Empat Perspektif

Sumber : Kaplan & Norton, 1996

2.6. Peristiwa Risiko yang Berpengaruh Terhadap Motivasi dan Kinerja dalam Penerapan Sistem *Reward* dan *Punishment*

Berikut adalah peristiwa risiko yang berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja dalam penerapan sistem *reward* dan *punishment* :

Tabel 2. 2 Variabel Penelitian

Variabel		Indikator	Instrumen	Jumlah butir instrumen	Peristiwa risiko	Sumber		
Reward dan Punishment								
1. Falsafah Dasar	2. Persepsi seluruh karyawan	5. Kompensasi	1. Falsafah dasar	7 (Tujuh) butir	Konsep kriteria penilaian kinerja tidak berhubungan langsung dengan rencana operasional bisnis	Mathis & Jackson, 2002 Gilles, 2001		
	4. Komunikasi						X1	
3. Manajemen kinerja	1. Falsafah dasar	2. Persepsi seluruh karyawan			Penyusunan gagasan tidak mempertimbangkan upah minimum regional (UMR)	X2	Mathis & Jackson, 2002	
		4. Komunikasi			Penyusunan gagasan tidak didasarkan kepada patokan / standar kinerja karyawan	X3	Mathis & Jackson, 2002	
3. Manajemen kinerja	1. Falsafah dasar	4. Komunikasi			1. Falsafah dasar	7 (Tujuh) butir	Penyusunan gagasan tidak disesuaikan dengan budaya perusahaan	Mathis & Jackson, 2002 Murlis, 1996
							5. Kompensasi	Penataan konsep tidak mempertimbangkan untuk mempertahankan tenaga inti yang ahli
3. Manajemen kinerja	1. Falsafah dasar	4. Komunikasi			1. Falsafah dasar	7 (Tujuh) butir	Manajemen tidak memberi dukungan pada saat penyusunan gagasan	Mathis & Jackson, 2002
							5. Kompensasi	Penyusunan konsep dalam waktu pemberian bonus proyek adalah di atas 1 tahun
3. Manajemen kinerja	1. Falsafah dasar	4. Komunikasi	1. Falsafah dasar	7 (Tujuh) butir	Manajemen tidak memberi dukungan pada saat penyusunan gagasan	Mathis & Jackson, 2002		
					5. Kompensasi	Penyusunan konsep dalam waktu pemberian bonus proyek adalah di atas 1 tahun	X6	Mathis & Jackson, 2002
3. Manajemen kinerja	1. Falsafah dasar	4. Komunikasi	1. Falsafah dasar	7 (Tujuh) butir	Manajemen tidak memberi dukungan pada saat penyusunan gagasan	Mathis & Jackson, 2002		
					5. Kompensasi	Penyusunan konsep dalam waktu pemberian bonus proyek adalah di atas 1 tahun	X7	Jacquelyn, 1997

Tabel 2. 2. Variabel Penelitian (Sambungan)

Variabel		Indikator	Instrumen	Jumlah butir instrumen	Peristiwa risiko	Sumber
Reward dan Punishment						
1. Falsafah Dasar	2. Persepsi seluruh karyawan	4. Komunikasi	5. Kompensasi	7 (Tujuh) butir	Karyawan merasakan adanya kecurigaan antara atasan dan bawahan pada saat proses evaluasi kinerja	X8 Armstrong & Murlis, 2003
					Sistem penilaian kinerja masih menimbulkan salah persepsi antara orang yang menilai dengan yang dinilai	X9 Bernardin & Russel, 1993
3. Manajemen kinerja	2. Persepsi seluruh karyawan				Karyawan merasa penilaian kinerja yang berjalan hanya berdasarkan evaluasi secara subjektif	X1 Miner & Miner (1978)
					Si penerima pesan tidak memiliki pengertian yang sama terhadap si penyampai pesan mengenai isi pesan yang disampaikan	X11 Martocchio, 2004
					Karyawan beranggapan ada perbedaan perlakuan meskipun catatan hasil evaluasinya yang sama	X12 Mathis & Jackson, 2002 Latham & Locke, 1979
					Karyawan merasakan ada perbedaan penghargaan, padahal beban kerja mereka sama	X13 Mathis & Jackson, 2002
					Penghargaan yang diberikan di perusahaan tidak proporsional dan lebih rendah daripada penghargaan yang diberikan di perusahaan lain	X14 Mathis & Jackson, 2002

Tabel 2. 2. Variabel Penelitian (Sambungan)

Variabel		Indikator	Instrumen	Jumlah butir instrumen	Peristiwa risiko	Sumber
Reward dan Punishment						
1.Falsafah Dasar	2. Persepsi seluruh karyawan	4.Komunikasi	3.Manajemen kinerja	7 (Tujuh) butir	Target sasaran kinerja kurang menantang	Latham & Locke, 1979
					X15	
3.Manajemen kinerja	5.Kompensasi				Target sasaran kinerja kurang masuk akal	Latham & Locke, 1979
					X1	
					Kinerja yang ingin dinilai tidak tercantum dalam uraian tugas dan tanggung jawab dari karyawan yang bersangkutan	Bernardin & Russel,1993
					X17	
					Atasan tidak melatih diri mengenai cara melakukan penilaian kinerja	Bernardin & Russel,1993
				X18		
				Atasan tidak diberikan kesempatan untuk melakukan peninjauan terhadap pihak yang dinilai pada saat bekerja	Bernardin & Russel, 1993	
				X19		
				Penilai tidak melihat produk yang dihasilkan	Bernardin & Russel,1993	
				X2		
				Penilaian hanya terdiri dari 1 pihak, yaitu pihak atasan saja	Bernardin & Russel, 1993	
				X21		

Tabel 2. 2. Variabel Penelitian (Sambungan)

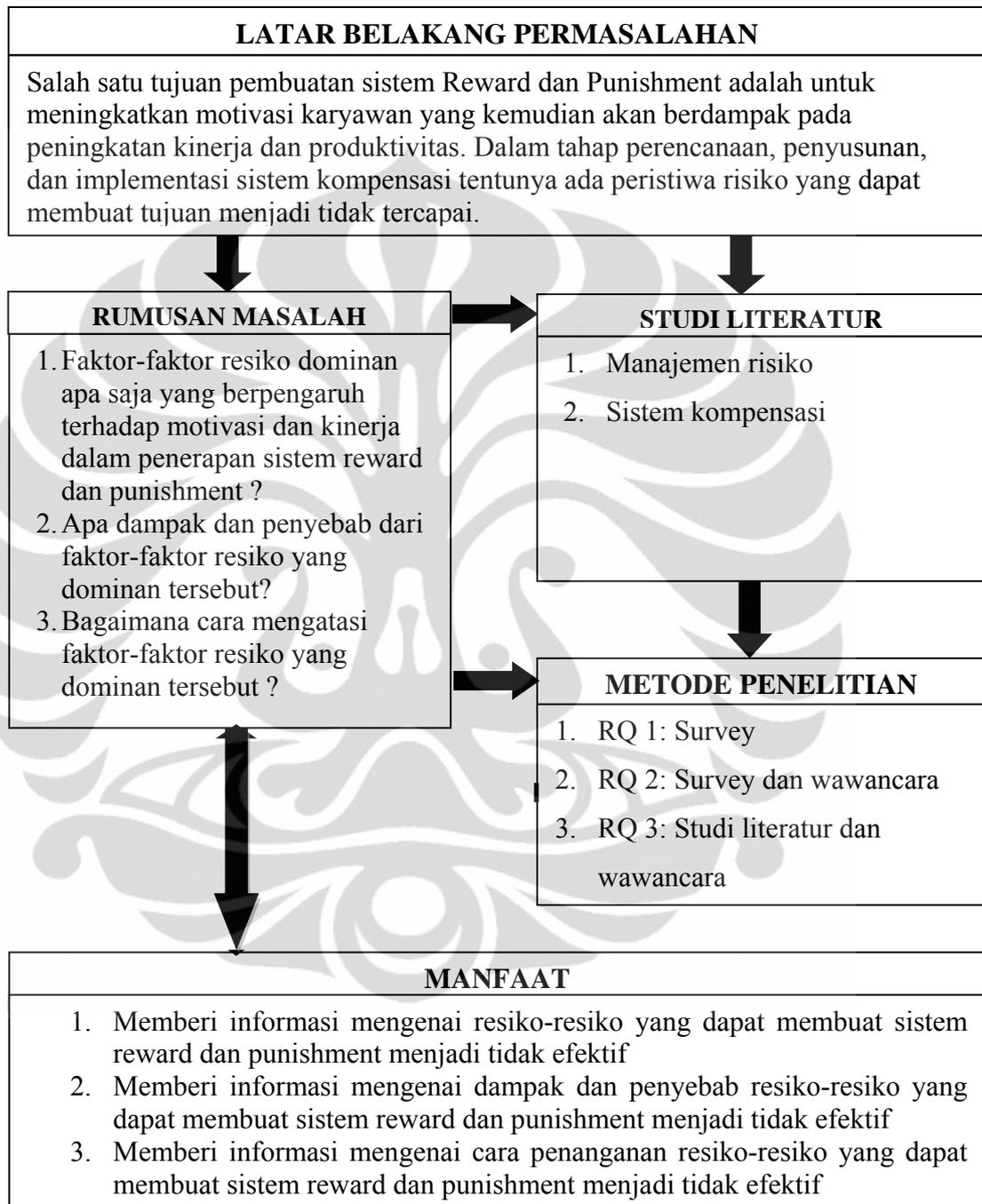
Variabel	Indikator	Instrumen	Jumlah butir instrumen	Peristiwa risiko	Sumber			
Reward dan Punishment	1.Falsafah Dasar	2. Persepsi seluruh karyawan	4.Komunikasi	6 (Enam) butir	Target sasaran kinerja tidak dikomunikasikan secara spesifik	X22	Latham & Locke, 1979	
					Penjelasan tentang pemberian insentif masih sulit dimengerti oleh karyawan	X23	Armstrong & Murlis, 2003	
	3.Manajemen kinerja	4.Komunikasi			5.Kompensasi	Hasil penilaian kinerja tidak dikomunikasikan kepada karyawan yang bersangkutan	X24	Bernardin & Russel, 1993
						Tidak ada umpan balik (<i>feed back</i>) untuk mengevaluasi hasil penilaian karyawan	X25	Bernardin & Russel, 1993
						Penerapan sistem insentif tidak dikomunikasikan kepada karyawan karena bersifat rahasia	X26	Armstrong & Murlis, 2003 Martocchio, 2004
						Frekuensi komunikasi mengenai sistem kompensasi kurang dari dua (2) kali sebelum imbalan diberikan	X27	Martocchio, 2004

Tabel 2. 2. Variabel Penelitian (Sambungan)

Variabel	Indikator	Instrumen	Jumlah butir instrumen	Peristiwa risiko		Sumber	
Reward dan Punishment	2. Persepsi seluruh karyawan	5. Kompensasi	8 (Delapan) butir	Dalam pemberian insentif, karyawan proyek tidak diikutsertakan dalam penetapan target kinerja	X28	Latham & Locke, 1979 Armstrong & Murlis, 2003	
				Dalam pemberian insentif, penilaian kinerja tidak sesuai dengan prosedur formal	X29	Bernardin & Russel, 1993 Kane & Kane, 1988	
				Dalam pemberian insentif, penilaian kinerja tidak memiliki prosedur yang baku	X30	Bernardin & Russel, 1993 Kane & Kane, 1988	
				Dalam pemberian insentif, karyawan saling bersaing dengan cara yang tidak sehat	X31	Mathis & Jackson, 2002	
	1. Falsafah Dasar			3. Manajemen kinerja	Kelompok yang baru terbentuk menghasilkan imbalan yang lebih kecil	X3	Nalbantian & Schotter, 1997
					Kelompok yang lebih besar menghasilkan imbalan yang lebih besar	X3	Zingheim & Schuster, 1997
					Imbalan tidak diberikan sesuai target yang dituntut oleh pekerjaan	X3	Thorpe & Homan, 2000
					Pembagian nilai imbalan pada insentif kelompok didasarkan kepada senioritas	X3	Martocchio, 2004

Sumber : Hasil Olahan

2.7. Kerangka Pemikiran



Gambar 2. 4 Kerangka Pemikiran

Sumber : Hasil Olahan

BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1. Pendahuluan

Metode Penelitian ini berisikan mengenai cara menjawab tujuan penelitian, strategi penelitian yang digunakan, serta bagaimana proses penelitian ini berjalan.

Kerangka pada Metode Penelitian ini adalah :

6.1. Pendahuluan

6.2. Pemilihan Strategi Penelitian

6.3. Proses Penelitian

6.3.1. Variabel Penelitian dari Literatur

6.3.2. Instrumen Penelitian

6.3.3. Pengumpulan Data

6.3.4. Analisa Data

6.4. Kesimpulan

3.2. Pemilihan Strategi Penelitian

Berdasarkan pembahasan di atas, maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini, adalah :

1. Faktor-faktor resiko apa saja yang berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja dalam penerapan sistem reward dan punishment ?
2. Apa dampak dan penyebab dari faktor-faktor resiko tersebut ?
3. Bagaimana cara mengatasi faktor-faktor resiko tersebut ?

Berdasarkan pertanyaan yang ditanyakan, ada dua macam pertanyaan yang digunakan, yaitu apa dan bagaimana.

Menurut Yin, 1994, Pemilihan strategi penelitian didasarkan kepada tiga pertanyaan, yaitu [119]:

- Jenis pertanyaan yang ditanyakan
- Kendali kita terhadap peristiwa yang akan diteliti
- Fokus terhadap peristiwa yang baru berjalan atau diselesaikan

Tabel 3. 1 Strategi Penelitian

Strategi	Jenis pertanyaan yang digunakan	Kendali terhadap peristiwa yang diteliti	Fokus terhadap peristiwa yang berjalan/baru diselesaikan
Eksperimen	Bagaimana, mengapa	Ya	Ya
Survey	Siapa, apa, dimana, berapa banyak, berapa besar.	Tidak	Ya
Analisis	Siapa, apa, dimana, berapa banyak, berapa besar.	Tidak	Ya/ Tidak
Sejarah	Bagaimana, mengapa	Tidak	Tidak
Studi Kasus	Bagaimana, mengapa	Tidak	Ya

Sumber: Yin, 1994

Pertanyaan penelitian yang digunakan pada strategi penelitian, sesuai dengan rumusan masalah yang ditanyakan pada pertanyaan no 1 adalah “apa”. Dalam penelitian ini, si peneliti tidak memiliki kendali terhadap objek yang diteliti. Dalam arti bahwa jawaban dari semua pertanyaan yang ditanyakan adalah jawaban berdasarkan hasil dari kondisi lapangan bukan kondisi yang dibuat / dikondisikan oleh peneliti. Serta untuk fokus terhadap peristiwa yang baru berjalan / diselesaikan adalah iya. Jadi jawaban dari pertanyaan ini adalah jawaban berdasarkan peristiwa terakhir yang terjadi atau peristiwa yang baru saja terjadi. Berdasarkan semua ini, maka strategi penelitian yang akan digunakan untuk pertanyaan no 1 adalah survey.

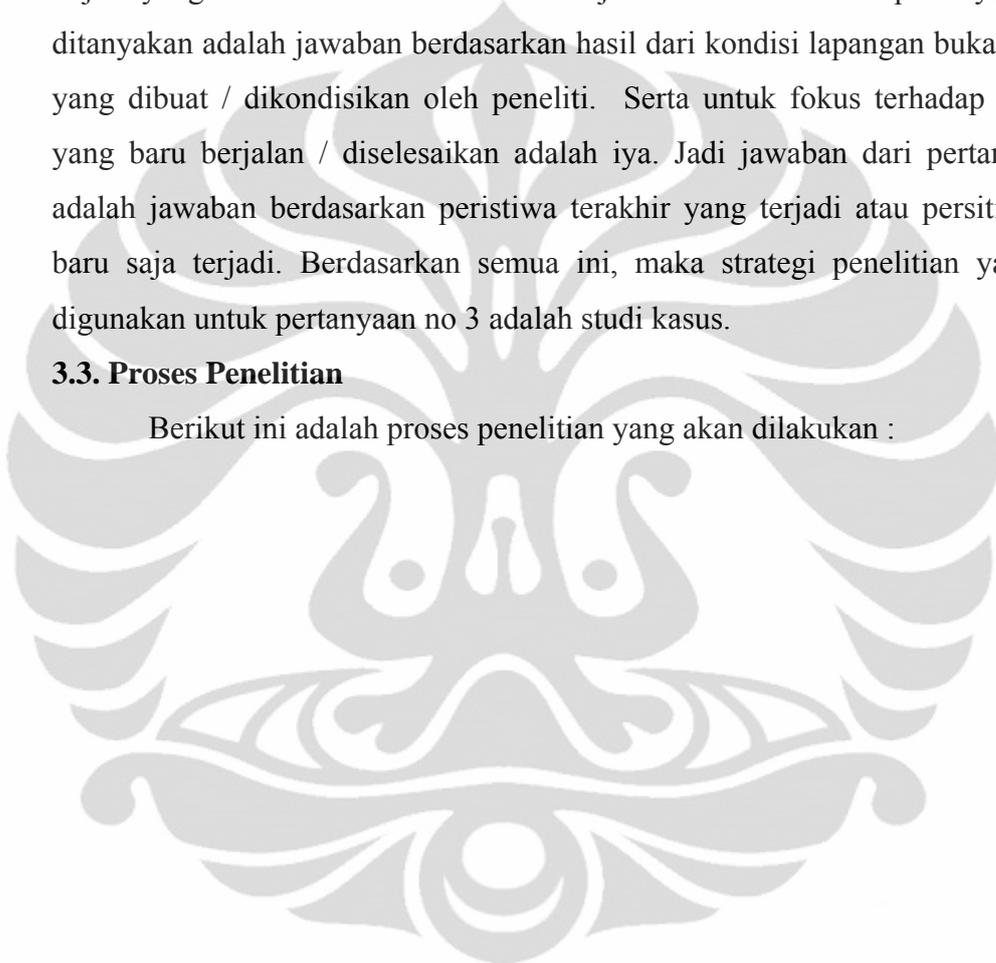
Pertanyaan penelitian yang digunakan pada strategi penelitian, sesuai dengan rumusan masalah yang ditanyakan pada pertanyaan no 2 adalah “apa”. Dalam penelitian ini, si peneliti tidak memiliki kendali terhadap objek yang diteliti. Dalam arti bahwa jawaban dari semua pertanyaan yang ditanyakan adalah jawaban berdasarkan hasil dari kondisi lapangan bukan kondisi yang dibuat / dikondisikan oleh peneliti. Serta untuk fokus terhadap peristiwa yang baru berjalan / diselesaikan adalah bisa iya ataupun tidak. Jadi jawaban dari pertanyaan ini adalah bisa jawaban berdasarkan peristiwa terakhir yang terjadi atau peristiwa yang baru saja terjadi ataupun peristiwa yang sudah berlalu. Berdasarkan semua ini, maka strategi penelitian yang akan digunakan untuk pertanyaan no 1 adalah

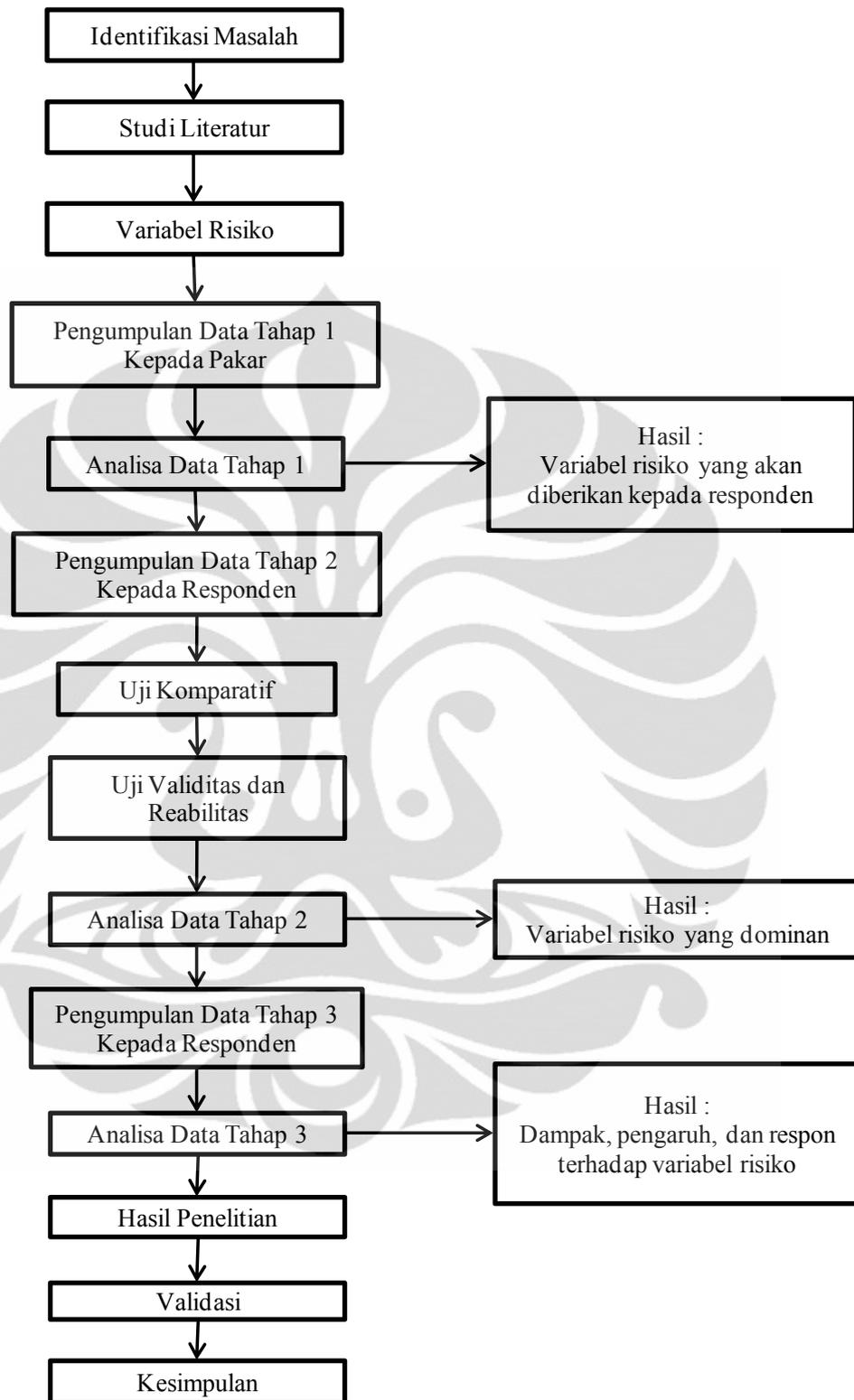
survei dan analisis. Dalam hal ini yang digunakan adalah kuisioner dan wawancara.

Pertanyaan penelitian yang digunakan pada strategi penelitian, sesuai dengan rumusan masalah yang ditanyakan pada pertanyaan no 3 adalah “bagaimana”. Dalam penelitian ini, si peneliti tidak memiliki kendali terhadap objek yang diteliti. Dalam arti bahwa jawaban dari semua pertanyaan yang ditanyakan adalah jawaban berdasarkan hasil dari kondisi lapangan bukan kondisi yang dibuat / dikondisikan oleh peneliti. Serta untuk fokus terhadap peristiwa yang baru berjalan / diselesaikan adalah iya. Jadi jawaban dari pertanyaan ini adalah jawaban berdasarkan peristiwa terakhir yang terjadi atau peristiwa yang baru saja terjadi. Berdasarkan semua ini, maka strategi penelitian yang akan digunakan untuk pertanyaan no 3 adalah studi kasus.

3.3. Proses Penelitian

Berikut ini adalah proses penelitian yang akan dilakukan :





Gambar 3. Proses Penelitian

Sumber : Hasil Olahan

Dalam proses penelitian yang dilakukan, untuk menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan, terlebih dulu harus diidentifikasi variabel-variabel risiko

yang mungkin terjadi dengan studi literatur. Hasil dari studi literatur ini adalah berupa variabel risiko yang akan ditanyakan. Kemudian variabel risiko ini ditanyakan kepada pakar, mengenai persetujuan dan pendapatnya apabila variabel-variabel tersebut ditanyakan kepada responden. Dalam hal ini, pakar diijinkan untuk menambahkan variabel-variabel baru di dalam penelitian. Variabel-variabel hasil dari pakar kemudian disebarkan melalui kuisioner kepada responden. Data diuji terhadap validitas dan reabilitas, kemudian dianalisa secara statistik dan AHP. Hasilnya yang merupakan variabel risiko yang dominan, kemudian ditanyakan (wawancara) kepada responden mengenai dampak, penyebab, dan respon dari variabel-variabel tersebut. Hasil dari penelitian ini kemudian divalidasi kepada pakar.

3.3.1. Variabel Penelitian dari Literatur

Variabel penelitian yang akan digunakan ada dua, yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Dalam hal ini variabel terikat adalah kinerja, sedangkan variabel bebas adalah variabel risiko yang diteliti.

Variabel penelitian yang akan digunakan adalah :

Tabel 3. 2 Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Instrumen	Jumlah butir instrumen	Peristiwa risiko	Sumber	
Reward dan Punishment	1.Falsafah Dasar	2. Persepsi seluruh karyawan 4.Komunikasi	1.Falsafah dasar 7 (Tujuh) butir	Konsep kriteria penilaian kinerja tidak berhubungan langsung dengan rencana operasional bisnis	X1	Mathis & Jackson, 2002 Gilles, 2001
				Penyusunan gagasan tidak mempertimbangkan upah minimum regional (UMR)	X2	Mathis & Jackson, 2002
	Penyusunan gagasan tidak didasarkan kepada patokan / standar kinerja karyawan	X3		Mathis & Jackson, 2002		
	Penyusunan gagasan tidak disesuaikan dengan budaya perusahaan	X4		Mathis & Jackson, 2002 Murlis, 1996		
	Penataan konsep tidak mempertimbangkan untuk mempertahankan tenaga inti yang ahli	X5		Mathis & Jackson, 2002 Murlis, 1996		
	Manajemen tidak memberi dukungan pada saat penyusunan gagasan	X6		Mathis & Jackson, 2002		
	Penyusunan konsep dalam waktu pemberian bonus proyek adalah di atas 1 tahun	X7		Jacquelyn, 1997		

Tabel 3. 2. Variabel Penelitian (Sambungan)

Variabel		Indikator	Instrumen	Jumlah butir instrumen	Peristiwa risiko	Sumber
Reward dan Punishment						
1.Falsafah Dasar	2. Persepsi seluruh karyawan	5.Kompensasi	2. Persepsi seluruh karyawan	7 (Tujuh) butir	Karyawan merasakan adanya kecurigaan antara atasan dan bawahan pada saat proses evaluasi kinerja	X8 Armstrong & Murlis, 2003
	3.Manajemen kinerja				4.Komunikasi	Sistem penilaian kinerja masih menimbulkan salah persepsi antara orang yang menilai dengan yang dinilai
		Karyawan merasa penilaian kinerja yang berjalan hanya berdasarkan evaluasi secara subjektif			X1 Miner & Miner (1978)	
		Si penerima pesan tidak memiliki pengertian yang sama terhadap si penyampai pesan mengenai isi pesan yang disampaikan			X11 Armstrong & Murlis, 2003	
		Karyawan beranggapan ada perbedaan perlakuan meskipun catatan hasil evaluasinya yang sama			X12 Mathis & Jackson, 2002 Latham & Locke, 1979	
		Karyawan merasakan ada perbedaan penghargaan, padahal beban kerja mereka sama			X13 Mathis & Jackson, 2002	
		Penghargaan yang diberikan di perusahaan tidak proporsional dan lebih rendah daripada penghargaan yang diberikan di perusahaan lain			X14 Mathis & Jackson, 2002	

Tabel 3. 2. Variabel Penelitian (Sambungan)

Variabel		Indikator	Instrumen	Jumlah butir instrumen	Peristiwa risiko	Sumber		
Reward dan Punishment								
1.Falsafah Dasar	2. Persepsi seluruh karyawan	4.Komunikasi	5.Kompensasi	3.Manajemen kinerja	7 (Tujuh) butir	Target sasaran kinerja kurang menantang	X15	Latham & Locke, 1979
						Target sasaran kinerja kurang masuk akal	X1	Latham & Locke, 1979
3.Manajemen kinerja					Kinerja yang ingin dinilai tidak tercantum dalam uraian tugas dan tanggung jawab dari karyawan yang bersangkutan	X17	Bernardin & Russel,1993	
					Atasan tidak melatih diri mengenai cara melakukan penilaian kinerja	X18	Bernardin & Russel,1993	
					Atasan tidak diberikan kesempatan untuk melakukan peninjauan terhadap pihak yang dinilai pada saat bekerja	X19	Bernardin & Russel, 1993	
					Penilai tidak melihat produk yang dihasilkan	X20	Bernardin & Russel,1993	
					Penilaian hanya terdiri dari 1 pihak, yaitu pihak atasan saja	X21	Bernardin & Russel, 1993	

Tabel 3. 2. Variabel Penelitian (Sambungan)

Variabel		Indikator	Instrumen	Jumlah butir instrumen	Peristiwa risiko	Sumber
Reward dan Punishment						
1.Falsafah Dasar	2. Persepsi seluruh karyawan	4.Komunikasi	4.Komunikasi	6 (Enam) butir	Target sasaran kinerja tidak dikomunikasikan secara spesifik	X22 Latham & Locke, 1979
					5.Kompensasi	Penjelasan tentang pemberian insentif masih sulit dimengerti oleh karyawan
3.Manajemen kinerja	4.Komunikasi	4.Komunikasi	Hasil penilaian kinerja tidak dikomunikasikan kepada karyawan yang bersangkutan		X24 Bernardin & Russel, 1993	
			Tidak ada umpan balik (<i>feed back</i>) untuk mengevaluasi hasil penilaian karyawan		X25 Bernardin & Russel, 1993	
			Penerapan sistem insentif tidak dikomunikasikan kepada karyawan karena bersifat rahasia		X26 Armstrong & Murlis, 2003 Martocchio, 2004	
			Frekuensi komunikasi mengenai sistem kompensasi kurang dari dua (2) kali sebelum imbalan diberikan		X27 Martocchio, 2004	

Tabel 3. 2. Variabel Penelitian (Sambungan)

Variabel	Indikator	Instrumen	Jumlah butir instrumen	Peristiwa risiko	Sumber	
Reward dan Punishment	1.Falsafah Dasar	2. Persepsi seluruh karyawan	8 (Delapan) butir	Dalam pemberian insentif, karyawan proyek tidak diikutsertakan dalam penetapan target kinerja	X28	Latham & Locke, 1979 Armstrong & Murlis, 2003
				Dalam pemberian insentif, penilaian kinerja tidak sesuai dengan prosedur formal	X29	Bernardin & Russel, 1993 Kane & Kane, 1988
	3.Manajemen kinerja	4.Komunikasi		Dalam pemberian insentif, penilaian kinerja tidak memiliki prosedur yang baku	X30	Bernardin & Russel, 1993 Kane & Kane, 1988
	5.Kompensasi	Dalam pemberian insentif, karyawan saling bersaing dengan cara yang tidak sehat		X31	Mathis & Jackson, 2002	
		Kelompok yang baru terbentuk menghasilkan imbalan yang lebih kecil		X32	Nalbantian & Schotter, 1997	
	Kelompok yang lebih besar menghasilkan imbalan yang lebih besar	X33		Zingheim & Schuster, 1997		
	Imbalan tidak diberikan sesuai target yang dituntut oleh pekerjaan	X34		Thorpe & Homan, 2000		
	Pembagian nilai imbalan pada insentif kelompok didasarkan kepada senioritas	X35		Martocchio, 2004		

Sumber : Hasil Olahan

3.3.2. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuisioner. Oleh karena variabel yang digunakan adalah variabel risiko. Menurut Kendrick (2003) ada dua komponen utama dalam risiko yaitu kemungkinan terjadinya peristiwa dan dampak dari peristiwa [120]. Jadi dalam hal ini ada 2 hal yang ditanyakan kepada responden melalui kuisioner, yaitu kemungkinan dan dampak. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala komparatif. Skala komparatif memberikan standar poin referensi untuk menilai sikap terhadap objek, kejadian, atau situasi (Sekaran, 2006) [121].

Pada instrumen penelitian ini, variabel *reward dan punishment* terdiri dari 5 indikator dimana jumlah seluruh butir instrumennya adalah 35 butir. Variabel *reward dan punishment* terdiri dari indikator-indikator yaitu Falsafah Dasar 7 (tujuh) butir instrumen, Persepsi seluruh karyawan 7 (tujuh) butir instrumen, Manajemen kinerja 7 (tujuh) butir instrumen, Komunikasi 6 (enam) butir instrumen, Kompensasi 8 (delapan) butir instrumen.

Menurut Kendrick (2003) skala kemungkinan dibagi menjadi 5 [122]:

Tabel 3. 3 Skala Kemungkinan

No	Nama Skala	Kemungkinan terjadi
1	Tidak Pernah	$x < 5 \%$ (Dari 100 kejadian, terjadi kurang dari 5 kali)
2	Jarang	$5 \leq x < 10 \%$ (Dari 100 kejadian terjadi 5 – 9 kali)
3	Kadang-kadang	$10 \leq x < 50 \%$ (Dari 100 kejadian terjadi 10 - 49 kali)
4	Sering	$50 \leq x < 75 \%$ (Dari 100 kejadian terjadi 50 – 74 kali)
5	Selalu	$x \geq 75 \%$ (Dari 100 kejadian terjadi 75 kali atau lebih)

Sumber : Kendrick, 2003 (Telah diolah Kembali)

Menurut Kendrick (2003) skala dampak dibagi lagi menjadi 5, yaitu [123]:

Tabel 3. 4 Skala Dampak

No	Nama Skala	Dampak terhadap penurunan kinerja
1	Tidak ada	$x < 1 \%$ (Kinerja menurun kurang dari 1 %)
2	Kecil	$1 \leq x < 5 \%$ (Kinerja menurun 1 – 4,99 %)
3	Sedang	$5 \leq x < 10 \%$ (Kinerja menurun 5 – 9,99 %)
4	Besar	$10 \leq x < 20 \%$ (Kinerja menurun 10 – 19,99 %)
5	Sangat besar	$x \geq 20 \%$ (Kinerja menurun 20 % atau lebih)

Sumber : Kendrick, 2003 (Telah diolah Kembali)

Dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan di dalam kuisisioner, tentunya akan ada perbedaan pandangan antara orang-orang yang memiliki jabatan, pengalaman, dan tingkat pendidikan, tertentu. Untuk mencari perbedaan dalam hal ini, dilakukan uji komparatif. Uji komparatif yang dilakukan adalah uji dua sampel bebas atau Uji *U Mann-Whitney* dan uji k sampel bebas (Uji *Kruskal-Wallis H*). Uji *U Mann-Whitney* dilakukan untuk mengetahui adanya pengaruh pengalaman dan pendidikan terhadap jawaban responden karena pengelompokan kurang dari dua karakteristik. Uji *Kruskal-Wallis H* untuk menguji adanya pengaruh jabatan terhadap jawaban karena pengelompokan lebih dari tiga karakteristik.

Data yang didapat mengenai kemungkinan dan dampak ini akan diuji reliabilitas dan validitasnya. Uji validitas adalah uji untuk memastikan kemampuan instrumen penelitian untuk mengukur konsep yang akan diukur (Sekaran, 2006) [124]. Uji validitas dilakukan dengan menghitung *corrected item-total correlation*.

$$r = \frac{N \left(\sum_{i=1}^N X_i Y_i \right) - \left(\sum_{i=1}^N X_i \sum_{i=1}^N Y_i \right)}{\sqrt{\left[N \sum_{i=1}^N X_i^2 - \left(\sum_{i=1}^N X_i \right)^2 \right] \left[N \sum_{i=1}^N Y_i^2 - \left(\sum_{i=1}^N Y_i \right)^2 \right]}} \quad (3.1)$$

Keterangan :

r = koefisien korelasi

x = skor pernyataan ke - N

y = skor total

XY = skor pernyataan ke – N dikalikan skor total

N = jumlah responden

Nilai *corrected item-total correlation* yang akan digunakan untuk menentukan apakah variabel valid atau tidak adalah sebagai berikut :

- Jika r hitung positif atau r hitung > r tabel, maka variabel tersebut valid.
- Jika r hitung negatif atau r hitung < r tabel, maka variabel tersebut tidak valid.

Variabel (dalam hal ini adalah peristiwa risiko) yang tidak valid akan dihapus dan tidak akan digunakan.

Uji reliabilitas memperlihatkan ukuran keakuratan, tingkat bias / tingkat data tersebut bebas dari kesalahan (Sekaran, 2006) [125]. Uji reliabilitas akan dilakukan dengan menggunakan koefisien alfa Cronbach. Koefisien alfa cronbach dicari dengan menggunakan rumus :

$$r = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right] \quad (3.2)$$

Keterangan :

r = koefisien reliabilitas instrumen (cronbach alfa)

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$ = total varians butir

σ_t^2 = total varians

Nilai koefisien alfa cronbach akan dicari dengan menggunakan tools SPSS. Selanjutnya nilai tersebut akan dijadikan patokan terhadap reliabilitas data yang diambil, yaitu :

Tabel 3. 5 Tingkat Reliabilitas Nilai Koefisien Alfa Cronbach

Nilai koefisien alfa cronbach	Tingkat reliabilitas
$0.00 \leq r \leq 0.20$	Kurang reliabel
$0.20 < r \leq 0.40$	Agak Reliabel
$0.40 < r \leq 0.60$	Cukup Reliabel
$0.60 < r \leq 0.80$	Reliabel
$0.80 < r < 1.00$	Sangat Reliabel

Sumber : Triton P.B (2005)

Dalam hal ini, tingkat keandalan yang diharapkan adalah apabila data tersebut memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. Menurut Sekaran (2006) data akan diterima apabila memiliki nilai koefisien Alfa Cronbach $> 0,6$ [126]. Sedangkan. Menurut Triton (2005) data akan diterima apabila koefisien Alfa Cronbach $> r$ tabel dimana r tabel diambil pada taraf tingkat kepercayaan 95% atau tingkat signifikansi 5% [127].

Data yang baik untuk dianalisis lebih lanjut adalah data yang mempunyai pola seperti distribusi normal. Uji normalitas akan dilakukan dengan menggunakan parameter statistik nilai signifikan *Kolmogorovsmirnov* dan *Shapiro Wilk* $>0,05$. Jika data yang ditinjau tidak berdistribusi normal, maka dapat dilakukan hal-hal sebagai berikut :

- Menambah atau mengurangi responden (data outliers) yang menyebabkan tidak normalnya data. Acuan untuk mengurangi responden adalah prosentase jumlah responden secara random tetapi tetap memenuhi keterwakilannya dalam populasi.
- Melakukan transformasi data ke dalam bentuk matematis lainnya seperti eksponensial, kuadrat, dan lain-lain untuk kemudian diuji kembali normalitasnya.
- Menggunakan analisis non parametrik.

3.3.3. Pengumpulan Data

Pengumpulan data akan dilakukan 3 tahap, yaitu kepada pakar, responden, dan terakhir kepada responden. Kemudian hasil penelitian akan divalidasi kepada pakar.

Pengumpulan data tahap 1 dilakukan kepada pakar dengan tujuan untuk mereduksi / menambah variabel risiko dari studi literatur yang akan disebarkan kepada responden. Data yang akan didapat adalah berupa pernyataan terhadap variabel risiko yang akan digunakan. Apabila pakar menyetujui penggunaan variabel tersebut, maka dijawab dengan “YA”, dan apabila tidak setuju, dijawab dengan “TIDAK”. Pakar yang dimaksud adalah akademisi atau praktisi yang berpengalaman ± 15 tahun atau lebih di bidang sumber daya manusia khususnya sistem kompensasi berjumlah 5 orang. Pada kuisioner ini, pakar diijinkan untuk menambah variabel-variabel yang baru, yang menurutnya adalah variabel risiko tetapi belum masuk di dalamnya.

Tabel 3. 6 Format Kuisioner Tahap 1

Variabel	Indikator	Instrumen	Jumlah butir instrumen	Peristiwa risiko	Bila peristiwa risiko terjadi, apakah berpengaruh terhadap motivasi ?			Bila peristiwa risiko terjadi, apakah berpengaruh terhadap kinerja ?		
					YA	TDK	Komentar / Tanggapan / Saran	YA	TDK	Komentar / Tanggapan / Saran
Reward dan Punishment	1. Falsafah Dasar 2. Persepsi seluruh karyawan 3. Manajemen kinerja 4. Komunikasi 5. Kompensasi	1. Falsafah dasar 7 (Tujuh) butir		Konsep kriteria penilaian kinerja tidak berhubungan langsung dengan rencana operasional bisnis	X1					
				Penyusunan gagasan tidak mempertimbangkan upah minimum regional (UMR)	X2					
				Penyusunan gagasan tidak didasarkan kepada patokan / standar kinerja karyawan	X3					
				Penyusunan gagasan tidak disesuaikan dengan budaya perusahaan	X4					
				Penataan konsep tidak mempertimbangkan untuk mempertahankan tenaga inti yang ahli	X5					
				Manajemen tidak memberi dukungan pada saat penyusunan gagasan	X6					
				Penyusunan konsep dalam waktu pemberian bonus proyek adalah di atas 1 tahun	X7					

Sumber : Hasil Olahan

Pengumpulan data tahap 2 dilakukan kepada responden dengan cara menyebar instrumen yang telah divalidasi dan bertujuan untuk mendapat variabel risiko yang dominan. Responden yang dimaksud adalah seluruh karyawan di dalam struktur organisasi proyek yang mengalami sistem reward dan punishment secara langsung. Target responden adalah 60 sampel. Variabel yang akan digunakan adalah variabel hasil dari reduksi yang telah dilakukan terhadap pakar, dan dengan menyertakan variabel tambahan dari pakar. Data yang didapat adalah data mengenai kinerja dan motivasi setelah penerapan sistem kompensasi di perusahaannya, serta data mengenai kemungkinan terjadinya variabel-variabel risiko hasil dari kuisioner 1 pada perusahaan tempat responden bekerja.

Tabel 3. 7 Format Kuisioner Tahap 2

Variabel	Indikator	Instrumen	Jumlah butir instrumen	Peristiwa risiko	Pengaruh terhadap penurunan kinerja					Pengaruh terhadap penurunan motivasi					Frekuensi					
					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
					Tidak ada	Kecil	Sedang	Besar	Sangat Besar	Tidak ada	Kecil	Sedang	Besar	Sangat Besar	Tidak Pernah	Jarang	Kadang-kadang	Sering	Selalu	
Reward dan Punishment	1. Falsafah Dasar	1. Falsafah dasar 7 (Tujuh) butir		Konsep kriteria penilaian kinerja tidak berhubungan langsung dengan rencana operasional bisnis	X1															
	2. Persepsi seluruh karyawan			Penyusunan gagasan tidak mempertimbangkan upah minimum regional (UMR)	X2															
	3. Manajemen kinerja			Penyusunan gagasan tidak didasarkan kepada patokan / standar kinerja karyawan	X3															
	4. Komunikasi			Penyusunan gagasan tidak disesuaikan dengan budaya perusahaan	X4															
	5. Kompensasi			Penataan konsep tidak mempertimbangkan untuk mempertahankan tenaga inti yang ahli	X5															
				Manajemen tidak memberi dukungan pada saat penyusunan gagasan	X6															
				Penyusunan konsep dalam waktu pemberian bonus proyek adalah di atas 1 tahun	X7															

Sumber : Hasil Olahan

Pengumpulan data tahap 3 bertujuan untuk mendapatkan dampak, penyebab, dan tindakan terhadap variabel risiko yang dominan, dilakukan dengan wawancara. Pakar yang dimaksud adalah praktisi yang berpengalaman \pm 15 tahun atau lebih di bidang sumber daya manusia dari perusahaan jasa konstruksi khususnya sistem kompensasi. Dimana para praktisi ini adalah orang yang pernah mengalami masalah-masalah tersebut. Variabel yang akan digunakan untuk pertanyaan adalah variabel hasil olahan dari kuisioner ke 2, yaitu variabel yang berpengaruh terhadap kinerja dan motivasi. Masing-masing responden akan ditanyakan mengenai dampak dari terjadinya peristiwa-peristiwa variabel, penyebab, serta cara mengatasinya.

Tabel 3. 8 Format Kuisioner Tahap 3

Peristiwa yang berpengaruh terhadap motivasi / kinerja karyawan proyek saat penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut terhadap motivasi / kinerja karyawan ?	Apa penyebab terjadinya hal tersebut ?	Bagaimana cara mengatasi hal tersebut ?
1.	1	1	1
	2		2
	3		3
	4	1	
	5	2	2

Sumber : Hasil Olahan

3.3.4. Analisa Data

Analisa data tahap 1 dilakukan dengan menghilangkan variabel-variabel risiko yang dianggap tidak memiliki pengaruh terhadap keefektifan sistem reward dan punishment. Tujuan dari analisa ini adalah untuk mengurangi faktor risiko yang memang tidak berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja. Sehingga pada kuisioner yang disebar kepada responden, variabel yang ada tidak terlampau banyak. Waktu yang dibutuhkan oleh responden untuk mengisi kuisioner dapat berkurang. Analisa dilakukan dengan metode delphi.

Metode delphi ditemukan oleh Santa Monica pada tahun 1950 pada sebuah penelitian. Nama “Delphi” diberikan oleh Prof. Kaplan, dengan alasan bahwa delphi mengandung unsur ramalan, yang bukan berarti benar atau salah. Metode delphi adalah sebuah metode untuk mendapatkan hasil secara kualitatif, dengan berdasarkan informasi dari tiap pakar (Cuhls). Hasil keputusannya didapat dari nilai median dan kuartil [128]. Kriteria pakar yang dimaksud adalah memiliki pengetahuan dan pengalaman yang sesuai dengan bidang penelitian, keinginan untuk berpartisipasi, ketersediaan waktu (Skulmoski, et al, 2007) [129].

Jawaban dari pakar akan dikumpulkan, jika lebih dari 2 orang pakar setuju terhadap sebuah variabel, maka variabel tersebut akan dimasukkan ke dalam penelitian dan variabel sisanya akan dihilangkan. Pada analisa data ini, pakar diijinkan untuk menambah variabel baru yang didapat dari pengalamannya untuk kemudian dimasukkan ke dalam variabel di kuisioner tahap ke 2. Peristiwa risiko akan digunakan apabila berpengaruh terhadap salah satu ataupun kedua variabel terikat (motivasi dan kinerja). Hasil analisa data dari kuisioner pertama adalah berupa variabel-variabel yang lolos reduksi ditambah dengan variabel tambahan

dari pakar. Hasil ini akan digunakan sebagai variabel yang akan ditanyakan pada kuisioner tahap ke 2 kepada responden.

Tabel 3. 9 Analisa Data Tahap 1

No	Peristiwa risiko	Berpengaruh terhadap Motivasi					Hasil
		P1	P2	P3	P4	P5	
1	Strategi kompensasi tidak sesuai dengan strategi bisnis	Ya	Ya	Ya	Tidak	Ya	Faktor risiko akan menurunkan motivasi, tetapi tidak menurunkan kinerja
		Berpengaruh terhadap Kinerja					
		P1	P2	P3	P4	P5	
		Ya	Tidak	Tidak	Tidak	Ya	

Sumber : Hasil Olahan

Analisa data tahap 2 dilakukan dengan AHP (*Analytical Hierarchy Process*). AHP digunakan untuk mencari risiko yang dominan. Analisa AHP dilakukan dengan memberi bobot terhadap level risikonya. Bobot dari masing-masing level risiko dikalikan dengan level risiko hasil jawaban dari semua responden kemudian bobot tersebut dijumlahkan. Dimana masing masing peristiwa akan memiliki bobot sendiri-sendiri. Chua dan Li (2000) menggunakan analisa AHP dan menetapkan bahwa peristiwa yang dominan adalah peristiwa yang bobotnya berada di atas rata-rata bobot setiap indikator [130].

Tabel 3. 10 Nilai Bobot Dampak dan Frekuensi

		Consequence → Higher				
		A	B	C	D	E
Probability ↑	E	M	M	H	H	H
	D	L	M	M	H	H
	C	L	L	M	M	H
	B	L	L	L	M	M
	A	L	L	L	L	M

Sumber : Kerzner, 2009

Analisa tahap 3 dilakukan dengan mengidentifikasi dampak, penyebab, tindakan-tindakan yang dapat dilakukan untuk mengatasi risiko tersebut. Variabel yang digunakan sebagai objek pertanyaan adalah hasil dari analisa data tahap 2.

Untuk tahap ini, analisa dilakukan dengan cara mengumpulkan jawaban-jawaban yang dihasilkan dari wawancara untuk kemudian dibuat kesimpulan.

3.4. Kesimpulan

Penelitian dilakukan dengan survey menggunakan kuisisioner dan wawancara. Dimana pengumpulan data dilakukan 3 kali :

- Pengumpulan data pertama menggunakan kuisisioner kepada pakar dilakukan untuk mereduksi variabel yang akan disebar ke responden pada kuisisioner tahap 2, data kuisisioner tahap 1 dianalisa dengan menggunakan metode delphi.
- Pengumpulan data yang kedua menggunakan kuisisioner kepada responden adalah untuk mendapat variabel yang berhubungan dengan motivasi dan kinerja, analisa data yang digunakan adalah analisa AHP. Pada pengumpulan data tahap kedua ini dilakukan uji komparatif, validitas dan reabilitas.
- Pengumpulan data yang ketiga dengan wawancara kepada orang yang pernah mengalami variabel hasil olahan data dari kuisisioner tahap 2. Data yang ditanyakan adalah mengenai dampak, penyebab, dan respon yang dilakukan terhadap variabel tersebut.

BAB 4

PENGUMPULAN DAN ANALISA DATA

4.1. Pendahuluan

Pada bab ini akan dibahas mengenai tahapan pengumpulan data yang terdiri dari pengumpulan data tahap 1, tahap 2, dan tahap 3 yang tentunya memiliki profil responden yang berbeda-beda. Kemudian akan dibahas juga mengenai analisa data dari masing-masing tahapan. Analisa data yang digunakan seperti analisa delphi, AHP, korelasi, dan regresi. Uji instrumen yang digunakan adalah uji komparatif, uji validitas dan reliabilitas data.

Pada pengambilan data tahap 1, data diambil dari para pakar yang memang sudah banyak berpengalaman di bidang penelitian ini. Analisa yang digunakan adalah analisa delphi. Kemudian hasil analisa dari pengumpulan data tahap 1 ini akan digunakan untuk sebagai instrumen dari pengumpulan data tahap 2.

Pengumpulan data tahap 2 dilakukan terhadap karyawan proyek yang saat itu sedang terlibat / tergabung di dalam struktur organisasi proyek di PT X. Uji instrumen dilakukan dengan menggunakan uji komparatif, uji validitas dan reliabilitas. Dimana uji komparatif akan dilakukan terhadap pendidikan, pengalaman, dan jabatan. Analisa data tahap 2 dilakukan dengan menggunakan analisa AHP, korelasi, dan regresi. Hasil dari analisa data tahap 2 ini, akan didapatkan peristiwa risiko yang dominan beserta peringkatnya. Hasil dari analisa data tahap 2 ini akan digunakan untuk menyebarkan kuisioner di tahap ke 3.

Pengumpulan data tahap 3 dilakukan kepada para pakar yang sudah berpengalaman di bidang penelitian ini dan juga karyawan proyek di PT X yang sudah pernah merasakan peristiwa risiko dari pengalaman tersebut. Analisa data tahap 3 dilakukan terhadap dampak, penyebab, dan respon dari peristiwa risiko hasil dari analisa data tahap 2. Hasil dari analisa data tahap 3 adalah berupa dampak, penyebab, dan respon dari peristiwa risiko yang dominan.

4.2. Pengumpulan data

4.2.1. Kuisisioner Tahap 1

Kuisisioner tahap 1 bertujuan untuk memvalidasi dan menambahkan peristiwa risiko yang ditemukan dari literatur. Profil responden dari kuisisioner tahap 1 ini adalah orang-orang yang berpengalaman di bidang sumber daya manusia dan di proyek. Berikut adalah profil responden dari kuisisioner tahap 1 :

Tabel 4. 1. Profil Responden Kuisisioner Tahap 1

No	Nama	Jabatan	Pendidikan	Pengalaman (tahun)
1	A	Akademisi	S3	20
2	B	HRD Rekrutmen	S2	28
3	C	Project Director	S2	12
4	D	Head of HRD	S2	25
5	E	HRD Development	S1	17

Sumber : Hasil Olahan

4.2.2. Kuisisioner Tahap 2

Kuisisioner tahap 2 bertujuan untuk menemukan peristiwa risiko yang dominan untuk direspon. Profil responden dari kuisisioner tahap 2 ini adalah karyawan proyek yang saat itu sedang terlibat / tergabung di dalam struktur organisasi proyek di PT X, dimana orang-orang tersebut mengalami secara langsung penerapan dari sistem reward dan punishment proyek. Jumlah secara keseluruhan kuisisioner yang disebar adalah 100 buah, dimana kuisisioner tersebut disebar pada 4 lokasi proyek :

Tabel 4. 2. Tingkat Pengembalian Responden Kuisisioner Tahap 2

Proyek	Responden (orang)	Pengisi kuisisioner (orang)	Tingkat pengembalian (%)
A	38	22	
B	23	15	
C	17	9	
D	22	11	
Total	100	57	57

Sumber : Hasil Olahan

Berikut adalah profil responden dari kuisioner tahap 2 :

Tabel 4. 3. Profil Responden Kuisioner Tahap 2

Profil Responden (orang)					
Pendidikan	SMU	D3	S1	S2	STM
	25	9	17	1	5
Pengalaman (tahun)	$0 < x \leq 5$			$x > 5$	
	43			14	
Jabatan	Top manager	Middle Manager	Operation Manager		
	4	8	45		

Sumber : Hasil Olahan

4.2.3. Kuisioner Tahap 3

Kuisioner tahap 3 bertujuan untuk menanyakan dampak, penyebab, dan tindakan terhadap peristiwa risiko yang ditemukan dari hasil analisa kuisioner tahap 2. Profil responden dari kuisioner tahap 3 ini adalah orang-orang yang berpengalaman di bidang sumber daya manusia dan di proyek. Berikut adalah profil responden dari kuisioner tahap 3 :

Tabel 4. 4. Profil Responden Kuisioner Tahap 3

No	Nama	Jabatan	Pendidikan	Pengalaman (tahun)
1	A	Senior Vice President Project Development Group	S2	12
2	B	Staf Ahli	S2	40

Sumber : Hasil Olahan

4.3. Analisa Delphi

Bentuk pertanyaan yang diberikan pada kuisioner tahap 1 adalah sebagai berikut :

Tabel 4. 5. Bentuk Pertanyaan Kuisisioner Tahap 1

Variabel	Indikator	Peristiwa risiko	Bila peristiwa risiko terjadi, apakah berpengaruh terhadap motivasi ?			Bila peristiwa risiko terjadi, apakah berpengaruh terhadap kinerja ?		
			Ya	Tdk	Komentar / Tanggapan / Saran	Ya	Tdk	Komentar / Tanggapan / Saran
Reward dan Falsafah Dasar	Konsep kriteria penilaian kinerja tidak berhubungan langsung dengan rencana operasional bisnis	X1						

Sumber : Hasil Olahan

Berdasarkan pertanyaan dari kuisisioner tahap pertama, maka jawab yang didapat adalah ya atau tidak mengenai ada atau tidaknya pengaruh terhadap motivasi dan kinerja, beserta komentarnya. Analisa delphi dari kuisisioner tahap 1 dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4. 6. Hasil Analisa Delphi

Peristiwa risiko		Pengaruh terhadap penurunan kinerja					Hasil
		Pakar A	Pakar B	Pakar C	Pakar D	Pakar E	
Konsep kriteria penilaian kinerja tidak berhubungan langsung dengan rencana operasional bisnis	X1	v	v	v	v	o	OK
Penyusunan gagasan tidak mempertimbangkan upah minimum regional (UMR)	X2	v	v	v	v	-	OK
Penyusunan gagasan tidak didasarkan kepada patokan / standar kinerja karyawan	X3	v	v	v	v	v	OK
Penyusunan gagasan tidak disesuaikan dengan budaya perusahaan	X4	v	v	o	o	v	OK
Penataan konsep tidak mempertimbangkan untuk mempertahankan tenaga inti yang ahli	X5	v	v	o	v	v	OK
Manajemen tidak memberi dukungan pada saat penyusunan gagasan	X6	v	v	v	v	v	OK

Tabel 4.6. Hasil Analisa Delphi (Sambungan)

Peristiwa risiko		Pengaruh terhadap penurunan kinerja					Hasil
		Pakar A	Pakar B	Pakar C	Pakar D	Pakar E	
Penyusunan konsep dalam waktu pemberian bonus proyek adalah di atas 1 tahun	X7	v	o	o	v	v	OK
Karyawan merasakan adanya kecurigaan antara atasan dan bawahan pada saat proses evaluasi kinerja	X8	v	o	v	v	v	OK
Sistem penilaian kinerja masih menimbulkan salah persepsi antara orang yang menilai dengan yang dinilai	X9	v	v	v	v	v	OK
Karyawan merasa penilaian kinerja yang berjalan hanya berdasarkan evaluasi secara subjektif	X10	v	v	o	v	v	OK
Si penerima pesan tidak memiliki pengertian yang sama terhadap si penyampai pesan mengenai isi pesan yang disampaikan	X11	v	o	o	v	o	OK
Karyawan beranggapan ada perbedaan perlakuan meskipun catatan hasil evaluasinya yang sama	X12	v	v	o	v	v	OK
Karyawan merasakan ada perbedaan penghargaan, padahal beban kerja mereka sama	X13	v	v	v	v	v	OK
Penghargaan yang diberikan di perusahaan tidak proporsional dan lebih rendah daripada penghargaan yang diberikan di perusahaan lain		v	o	o	o	v	NO
Target sasaran kinerja kurang menantang	X14	v	v	v	v	v	OK
Target sasaran kinerja kurang masuk akal	X15	v	v	v	v	v	OK
Kinerja yang ingin dinilai tidak tercantum dalam uraian tugas dan tanggung jawab dari karyawan yang bersangkutan	X16	v	v	v	v	v	OK
Atasan tidak melatih diri mengenai cara melakukan penilaian kinerja	X17	v	v	v	v	o	OK
Atasan tidak diberikan kesempatan untuk melakukan peninjauan terhadap pihak yang dinilai pada saat bekerja	X18	v	v	o	v	o	OK
Penilai tidak melihat produk yang dihasilkan	X19	v	v	o	v	v	OK
Penilaian hanya terdiri dari 1 pihak, yaitu pihak atasan saja	X20	v	v	o	v	v	OK

Tabel 4.6. Hasil Analisa Delphi (Sambungan)

Peristiwa risiko		Pengaruh terhadap penurunan kinerja					
		Pakar A	Pakar B	Pakar C	Pakar D	Pakar E	Hasil
Target sasaran kinerja tidak dikomunikasikan secara spesifik	X21	v	v	v	v	v	OK
Penjelasan tentang pemberian insentif masih sulit dimengerti oleh karyawan	X22	v	o	v	v	v	OK
Hasil penilaian kinerja tidak dikomunikasikan kepada karyawan yang bersangkutan	X23	v	v	v	v	v	OK
Tidak ada umpan balik (<i>feed back</i>) untuk mengevaluasi hasil penilaian karyawan	X24	v	v	v	v	v	OK
Penerapan sistem insentif tidak dikomunikasikan kepada karyawan karena bersifat rahasia	X25	o	v	o	v	v	OK
Frekuensi komunikasi mengenai sistem kompensasi kurang dari dua (2) kali sebelum imbalan diberikan		o	o	o	v	o	NO
Dalam pemberian insentif, karyawan proyek tidak diikutsertakan dalam penetapan target kinerja	X26	v	v	v	v	v	OK
Dalam pemberian insentif, penilaian kinerja tidak sesuai dengan prosedur formal	X27	v	v	v	v	v	OK
Dalam pemberian insentif, penilaian kinerja tidak memiliki prosedur yang baku	X28	v	o	v	v	v	OK
Dalam pemberian insentif, karyawan saling bersaing dengan cara yang tidak sehat		v	o	o	v	o	NO
Kelompok yang baru terbentuk menghasilkan imbalan yang lebih kecil		v	-	o	o	o	NO
Kelompok yang lebih besar menghasilkan imbalan yang lebih besar		v	-	o	v	o	NO
Imbalan tidak diberikan sesuai target yang dituntut oleh pekerjaan	X29	v	v	o	v	v	OK
Pembagian nilai imbalan pada insentif kelompok didasarkan kepada senioritas	X30	v	-	o	v	v	OK

Sumber : Hasil Olahan

Tidak ada penambahan peristiwa risiko dalam penyebaran kuisioner tahap 1 ini. Sedangkan 5 peristiwa risiko yang sudah ditemukan berdasarkan literatur dihilangkan oleh karena analisa delphi.

Peristiwa risiko yang dihilangkan oleh karena tidak berpengaruh terhadap kinerja dan motivasi adalah :

1. Penghargaan yang diberikan di perusahaan tidak proporsional dan lebih rendah daripada penghargaan yang diberikan di perusahaan lain Reward diberikan secara kelompok, sedangkan individu-individu di dalam kelompok tersebut baru pertama kali bekerja secara tim
2. Frekuensi komunikasi mengenai sistem kompensasi kurang dari dua (2) kali sebelum imbalan diberikan Penjelasan / komunikasi mengenai sistem reward jarang dilakukan (idealnya adalah komunikasi dilakukan 2 x dalam 1 masa waktu reward)
3. Dalam pemberian insentif, karyawan saling bersaing dengan cara yang tidak sehat
4. Kelompok yang baru terbentuk menghasilkan imbalan yang lebih kecil
5. Kelompok yang lebih besar menghasilkan imbalan yang lebih besar

Kelima peristiwa risiko tersebut dihilangkan oleh karena paling sedikit 3 dari 5 pakar menyatakan bahwa peristiwa tersebut tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Ada pendapat dari pakar bahwa tidak perlu dicari pengaruhnya terhadap motivasi oleh karena semuanya akan berdampak terhadap kinerja, jadi semuanya cukup dicari terhadap kinerja saja. Juga oleh karena kinerja dari masing-masing fungsi jabatan karyawan proyek, memiliki ukuran keberhasilan sendiri-sendiri, maka kinerja dari semua bagian fungsi jabatan tidak bisa disamakan, sehingga analisa regresi tidak bisa dilakukan. Analisa akan dilakukan dengan menggunakan AHP.

Pengambilan data dilakukan dengan cara memisahkan peristiwa risiko menjadi tiga bagian, yaitu ditujukan kepada top management, middle management, dan operation management oleh karena tidak semua pertanyaan dapat dijawab oleh semua bagian. Dalam hal ini top management adalah kepala proyek, middle management adalah site manager dan site office engineer,

operation manager adalah bagian lain selain kepala proyek, site manager, dan site office engineer.

Top manager akan mengisi data mengenai falsafah dasar. Middle manager mengisi mengenai manajemen kinerja, komunikasi, dan kompensasi. Operation manager akan mengisi data mengenai persepsi seluruh karyawan, komunikasi, dan kompensasi.

4.4. Uji Instrumen

4.4.1. Uji Pilot Survey

Uji pilot survey adalah uji coba kuisisioner kepada responden yang berjumlah 3-5 orang dengan tujuan untuk memberi masukan mengenai kuisisioner, apakah kata-katanya sudah mudah dimengerti atau belum, apakah petunjuk pengisian kuisisioner sudah bisa dipahami oleh responden atau belum, agar pengisian bisa dilakukan dengan benar sehingga data yang didapat benar-benar valid. Sebelum kuisisioner tahap 2 disebar ke responden, kuisisioner ini diuji coba kepada 3 orang. Berikut adalah profil responden pilot survey :

Tabel 4. 7. Profil Responden Uji Pilot Survey

No	Nama	Pendidikan	Jabatan	Pengalaman
1	A	SMU	QS/QC	3 tahun
2	B	D3	Pelaksana	8 tahun
3	C	S1	QS/QC	6 tahun
4	D	S1	Mahasiswa	2 tahun
5	E	S1	Mahasiswa	2 tahun
6	F	S1	Mahasiswa	-
7	G	S1	Mahasiswa	-
8	H	S1	Mahasiswa	-

Sumber : Hasil Olahan

Tabel 4. 8. Komentar Responden Uji Pilot Survey

No	Nama	Komentar
1	A	1. Apa arti kotak-kotak (variabel, indikator, jumlah butir instrumen) di samping kiri 2. Pengisian dampak ini terhadap diri sendiri atau bukan? 3. Apa arti kata “umpan balik” pada kalimat X24 ?
2	B	4. Kata-kata reward sulit diartikan
3	C	5. Untuk pengisian frekuensi dan dampak, apakah berhubungan atau sendiri-sendiri?
4	D	6. Kriteria responden harus dijelaskan 7. Bagian falsafah dasar sulit dimengerti, ini memang untuk manajer ke atas 8. Kalimat X9 sulit dimengerti 9. “Pesan” apa yang dimaksud dari kata-kata X11 ? 10. Kalimat X17 sulit dimengerti 11. Apa maksud kata “spesifik” pada X21?
5	E	12. Responden menjawab kejadian peristiwa di perusahaan atau proyek?
6	F	13. Yang ada hanya X saja, Ynya kok tidak ada?
7	G	14. Gagasan di X2 itu gagasan apa?
8	H	15. Kenapa di bagian B. Contoh Pengisian Kuisisioner, kolomnya ada 3 (frekuensi, motivasi, kinerja) sedangkan di kuisisioner cuma 2

Sumber : Hasil Olahan

Berikut adalah hasil yang didapatkan berdasarkan uji coba kuisisioner :

1. Diberi penjelasan mengenai kotak-kotak yang ada di kuisisioner, yaitu B. Penjelasan Mengenai Bagian Kuisisioner.
2. Pengisian dampak ini dilakukan terhadap diri sendiri, penjelasan diberikan pada bagian A. Petunjuk Pengisian Kuisisioner nomor 1, juga ditambahkan kalimat penjelasan pada bagian C. Contoh pengisian kuisisioner.
3. Oleh karena adanya pertanyaan pada X24 ini maka responden akan didampingi pada saat mengisi kuisisioner.
4. Ditambahkan penjelasan di abstrak “Dalam hal ini Reward adalah sama dengan insentif / bonus proyek yang berupa uang. Sedangkan punishment dapat berupa sanksi administrasi, pemotongan uang makan, skorsing, tergantung kepada peraturan yang ada / disepakati.”
5. Antara frekuensi dan pengaruh terhadap penurunan kinerja tidak ada hubungannya, sehingga susunan frekuensi dan pengaruh terhadap penurunan kinerja dirubah menjadi pengaruh terhadap penurunan kinerja

dan frekuensi, juga ditambahkan kalimat penjelasan pada bagian C. Contoh pengisian kuisisioner.

6. Kriteria responden dijelaskan pada bagian A. Petunjuk Pengisian Kuisisioner nomor 4-7
7. Bagian falsafah dasar akan disebarakan langsung kepada kepala proyek.
8. Oleh karena adanya pertanyaan pada X9 ini maka responden akan didampingi pada saat mengisi kuisisioner.
9. Oleh karena adanya pertanyaan pada X11 ini maka responden akan didampingi pada saat mengisi kuisisioner.
10. Oleh karena adanya pertanyaan pada X17 ini maka responden akan didampingi pada saat mengisi kuisisioner.
11. Oleh karena adanya pertanyaan pada X21 ini maka responden akan didampingi pada saat mengisi kuisisioner.
12. Jawaban ditujukan terhadap peristiwa yang terjadi di proyek, bukan di perusahaan, sudah dijelaskan pada bagian A. Petunjuk Pengisian Kuisisioner nomor 3.
13. Kinerja tidak diminta oleh karena masing-masing fungsi jabatan memiliki ukuran kinerja yang berbeda-beda.
14. Oleh karena adanya pertanyaan ini maka responden akan didampingi pada saat mengisi kuisisioner.
15. Seharusnya hanya ada 2, yaitu frekuensi dan dampak terhadap penurunan kinerja saja, sudah diperbaiki pada bagian C. Contoh pengisian kuisisioner.

4.4.2. Uji Komparatif

Uji ini dimaksudkan untuk melihat ada atau tidaknya perbedaan pendapat level risiko dari para responden yang berbeda tingkat pendidikan, pengalaman maupun jabatannya. Uji ini dilakukan dengan Uji Man Whitney dan Uji Kruskal Wallis dengan bantuan program SPSS 16.0. Uji Man Whitney dilakukan apabila peristiwa risiko memiliki 2 hal yang berbeda untuk dibandingkan sedangkan Uji Kruskal Wallis dilakukan apabila peristiwa risiko memiliki lebih dari 2 hal yang berbeda untuk dibandingkan. Uji yang akan dilakukan adalah sebagai berikut :

Tabel 4. 9. Uji Komparatif Terhadap Data

No	Peristiwa Risiko	Jenis uji yang akan digunakan		
		Pendidikan	Pengalaman	Jabatan
1	X1 – X7	Man Whitney	Man Whitney	-
2	X8 – X13	Kruskal Wallis	Man Whitney	-
3	X14 – X20	Man Whitney	Man Whitney	-
4	X21 – X30	Kruskal Wallis	Man Whitney	Man Whitney

Sumber : Hasil Olahan

Untuk X1 – X7 dimana respondennya adalah *top manager*, uji yang digunakan adalah Uji ManWhitney untuk pendidikan, yaitu antara S1 dan D3, juga untuk pengalaman yaitu yang berpengalaman di bawah 5 tahun dan di atas 5 tahun. X8 – X13 respondennya adalah *operation manager*. Uji yang digunakan adalah Uji Kruskal Wallis untuk pendidikan, yaitu antara SMU, STM, D3, dan S1. Uji Man Whitney dilakukan untuk yang berpengalaman di bawah 5 tahun dan di atas 5 tahun. X14 - X20 respondennya adalah *middle manager*. uji yang digunakan adalah Uji ManWhitney untuk pendidikan, yaitu antara S1 dan S2, juga untuk pengalaman yaitu yang berpengalaman di bawah 5 tahun dan di atas 5 tahun. X21 – X30 respondennya terdiri dari *middle manager dan operation manager*. Uji Man Whitney dilakukan terhadap perbedaan jabatan ini. Uji Man Whitney juga dilakukan untuk yang berpengalaman di bawah 5 tahun dan di atas 5 tahun. Uji Kruskal Wallis dilakukan untuk pendidikan, yaitu antara SMU, STM, D3, S1, dan S2.

4.4.2.1. Uji Komparatif Berdasarkan Pendidikan

Uji ini dimaksudkan untuk melihat ada atau tidaknya perbedaan pendapat (walaupun hanya satu) baik dari frekuensi, dampak terhadap motivasi, dan dampak terhadap kinerja dari para responden yang berbeda tingkat pendidikannya. Uji ini dilakukan dengan bantuan program SPSS 16.0. Kode yang digunakan dalam uji komparatif berdasarkan pendidikan adalah sebagai berikut :

Tabel 4. 10. Kode Uji Komparatif Berdasarkan Pendidikan

Profil Pendidikan Responden			Kode
Pendidikan	Jumlah		
SMU	25	Orang	1
D3	9	Orang	2
S1	17	Orang	3
S2	1	Orang	4
STM	5	Orang	5

Sumber : Hasil Olahan

Hasil dari uji komparatif berdasarkan pendidikan adalah :

- Untuk X1 – X7 : tidak ada
- Untuk X8 – X13 : tidak ada
- Untuk X14 – X20 : tidak ada
- Untuk X21 – X30 : tidak ada

Hasil dari uji komparatif menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan level risiko dari responden yang berbeda tingkat pendidikannya.

4.4.2.2. Uji Komparatif Berdasarkan Pengalaman

Uji ini dimaksudkan untuk melihat ada atau tidaknya perbedaan pendapat (walaupun hanya satu) baik dari frekuensi, dampak terhadap motivasi, dan dampak terhadap kinerja dari para responden yang berbeda pengalamannya. Uji ini dilakukan dengan uji Man Whitney dengan bantuan program SPSS 16.0 Kode yang digunakan dalam uji komparatif berdasarkan pengalaman adalah sebagai berikut :

Tabel 4. 11. Kode Uji Komparatif Berdasarkan Pengalaman

Profil Pengalaman Responden			Kode
Pengalaman (tahun)	Jumlah		
$0 < x \leq 5$	43	Orang	1
$x > 5$	14	Orang	2

Sumber : Hasil Olahan

Hasil dari uji komparatif berdasarkan pengalaman adalah :

- Untuk X1 – X7 : tidak ada
- Untuk X8 – X13 : tidak ada
- Untuk X14 – X20 : X17
- Untuk X21 – X30 : tidak ada

Hasil dari uji komparatif menunjukkan bahwa ada perbedaan level risiko pada X17 dari responden yang berbeda pengalamannya. X17 adalah Atasan tidak melatih diri mengenai cara melakukan penilaian kinerja. Menurut pakar, ini bisa disebabkan karena orang yang berpengalaman sudah mengetahui cara atasan menilai kinerja sehingga mereka berpendapat bahwa level risikonya rendah sedangkan mereka yang kurang berpengalaman menganggap bahwa level risikonya sedang.

Tabel 4. 12. Tabel Uji Komparatif X17 Berdasarkan Pengalaman

X17 Pengalaman (tahun)	Risiko terhadap Kinerja		
	Rendah	Sedang	Besar
$0 < x \leq 5$		3	1
$x > 5$	3	1	

Sumber : Hasil Olahan

4.4.2.3. Uji Komparatif Berdasarkan Jabatan

Uji ini dimaksudkan untuk melihat ada atau tidaknya perbedaan pendapat (walaupun hanya satu) baik dari frekuensi, dampak terhadap motivasi, dan dampak terhadap kinerja dari para responden yang berbeda jabatannya. Uji ini dilakukan dengan Uji Kruskal Wallis dengan bantuan program SPSS 16.0. Kode yang digunakan dalam uji komparatif berdasarkan jabatan adalah sebagai berikut :

Tabel 4. 13. Kode Uji Komparatif Berdasarkan Jabatan

Profil Jabatan Responden			Kode
Jabatan	Jumlah		
Top Manager	4	Orang	1
Middle Manager	8	Orang	2
Operation Manager	45	Orang	3

Sumber : Hasil Olahan

Hasil dari uji komparatif berdasarkan jabatan adalah :

- Untuk X21 – X30 : X22

Hasil dari uji komparatif menunjukkan bahwa ada perbedaan level risiko pada X22 dari responden yang berbeda jabatannya. X22 adalah penjelasan tentang pemberian insentif masih sulit dimengerti oleh karyawan. Menurut pakar, ini disebabkan karena bagi middle manager, pemberian reward ini sangat diharapkan sedangkan operation manager tidak mengharapkan reward, mereka hanya tahu bekerja saja.

Tabel 4. 14. Tabel Uji Komparatif X22 Berdasarkan Jabatan

X22 Jabatan	Risiko terhadap Kinerja		
	Rendah	Sedang	Besar
Middle Manager		4	4
Operation Manager	12	26	7

Sumber : Hasil Olahan

4.4.3. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan melihat nilai corrected item total correlation. Valid atau tidaknya data dapat dilihat dengan cara membandingkan nilai corrected item total correlation dari data dengan tabel, yaitu sebagai berikut :

- Jika r hitung positif atau r hitung $>$ r tabel, maka variabel tersebut valid.
- Jika r hitung negatif atau r hitung $<$ r tabel, maka variabel tersebut tidak valid.

Apabila data tersebut tidak valid maka tidak akan digunakan dalam analisa selanjutnya. Perhitungan nilai r dilakukan dengan bantuan program SPSS 16.0. Uji ini dilakukan terhadap level risiko terhadap kinerja. Hasil dari uji validitas adalah sebagai berikut :

- Peristiwa risiko yang tidak valid : X2

Tabel 4. 15. Tabel Perhitungan Validitas Risiko

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	12.0000	12.000	.503	.867
X2	11.7500	16.250	.000	.886
X3	11.7500	10.917	.865	.806
X4	11.7500	11.583	.720	.829
X5	11.7500	10.917	.865	.806
X6	11.7500	12.917	.454	.867
X7	11.7500	10.917	.865	.806
X8	8.5333	6.664	.369	.792
X9	8.3333	6.227	.418	.786
X10	8.3111	5.310	.656	.725
X11	8.4444	6.662	.381	.790
X12	8.5333	5.573	.773	.703
X13	8.1778	5.377	.669	.721
X14	11.7500	8.786	.790	.888
X15	12.0000	12.857	.563	.907
X16	12.0000	11.429	.593	.900
X17	12.1250	10.696	.695	.889
X18	12.0000	10.571	.823	.876
X19	11.8750	9.554	.917	.861
X20	11.5000	11.429	.776	.885
X21	17.3962	19.936	.587	.871
X22	17.3208	21.030	.475	.878
X23	17.2453	19.496	.657	.865
X24	17.3019	21.138	.499	.876
X25	17.3208	20.030	.566	.872
X26	17.4906	20.409	.600	.870
X27	17.5094	19.485	.724	.861
X28	17.3208	19.299	.660	.865
X29	17.3774	19.316	.775	.857
X30	17.4340	19.866	.555	.874

Sumber : Hasil Olahan dengan SPSS

Nilai r untuk X2 yaitu 0,0 ini masih dibawah r tabel yaitu 0,361 untuk n=30, oleh karena itu X2 dianggap tidak valid. Sisanya dianggap valid oleh karena r data dari semua data tersebut lebih besar dari r tabel, dimana r tabel untuk n = 30 adalah 0,361. Oleh karena X2 tidak valid maka untuk selanjutnya X2 akan dihilangkan dari proses analisa data.

4.4.4. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai koefisien alfa cronbach. Sebuah instrumen dapat dikatakan telah reliabel dalam mengambil data yang diinginkan apabila nilai koefisien alfa cronbach yang berasal dari data lebih besar dari 0,6. Nilai koefisien alfa cronbach ini dihitung dengan program SPSS 16.0. Uji ini dilakukan pada level risiko terhadap kinerja. Hasil dari uji reliabilitas adalah sebagai berikut :

- Data peristiwa risiko untuk X1 – X7

Tabel 4. 16. Tabel Perhitungan Reliabilitas Untuk X1-X7

Cronbach's Alpha	N of Items
.739	7

Sumber : Hasil Olahan dengan SPSS

- Data peristiwa risiko untuk X8 – X13

Tabel 4. 17. Tabel Perhitungan Reliabilitas Untuk X8-X13

Cronbach's Alpha	N of Items
.788	6

Sumber : Hasil Olahan dengan SPSS

- Data peristiwa risiko untuk X14 – X20

Tabel 4. 18 Tabel Perhitungan Reliabilitas Untuk X14 – X20

Cronbach's Alpha	N of Items
.902	7

Sumber : Hasil Olahan dengan SPSS

- Data peristiwa risiko untuk X21 – X30

Tabel 4. 19. Tabel Perhitungan Reliabilitas Untuk X21 – X30

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.881	10

Sumber : Hasil Olahan dengan SPSS

Nilai koefisien alfa cronbach dari data peristiwa risiko yang berdampak terhadap motivasi, dan data peristiwa risiko yang berdampak terhadap kinerja lebih besar dari 0,6 sehingga instrumen yang digunakan dalam mengambil data tersebut dapat dikatakan reliabel.

4.5. Analisa Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk menganalisa data berdasarkan nilai mean dan median dari level risiko yang berasal dari data responden. Penggunaan nilai mean dan median dimaksudkan untuk menyajikan hasil yang didapatkan dari jawaban responden secara kualitatif. Analisa deskriptif ini akan dilakukan terhadap 5 bagian, yaitu : strategi, manajemen kinerja, kompensasi, persepsi seluruh karyawan, dan komunikasi. Dimana data yang digunakan adalah level risiko terhadap kinerja. Berikut adalah hasil dari analisa deskriptif :

Tabel 4. 20 Hasil Analisa Deskriptif dari Bagian Strategi

Strategi							
Peristiwa Risiko	X	Pengaruh terhadap Kinerja					
		Level Risiko dari responden			Analisa Deskriptif		
		1	2	3	Modus	Mean	Median
Konsep kriteria penilaian kinerja tidak berhubungan langsung dengan rencana operasional bisnis	X1	2	1	1	1	1.75	1.5
Penyusunan gagasan tidak mempertimbangkan upah minimum regional (UMR)	X2	0	4	0	2	2	2
Penyusunan gagasan tidak didasarkan kepada patokan / standar kinerja karyawan	X3	1	2	1	2	2	2
Penyusunan gagasan tidak disesuaikan dengan budaya perusahaan	X4	1	2	1	2	2	2
Penataan konsep tidak mempertimbangkan untuk mempertahankan tenaga inti yang ahli	X5	1	2	1	2	2	2
Manajemen tidak memberi dukungan pada saat penyusunan gagasan	X6	1	2	1	2	2	2
Penyusunan konsep dalam waktu pemberian bonus proyek adalah di atas 1 tahun	X7	1	2	1	2	2	2

Sumber : Hasil Olahan

Hasil dari level risiko untuk X2, X3, X4, X5, X6, dan X7 memperlihatkan bahwa sebagian besar responden berpendapat bahwa peristiwa risiko ini level risikonya sedang, tetapi untuk X1, sebagian besar responden berpendapat bahwa level risikonya kecil.

Tabel 4. 21. Hasil Analisa Deskriptif dari Bagian Persepsi Seluruh Karyawan

Persepsi Seluruh Karyawan							
Peristiwa Risiko	X	Pengaruh terhadap Kinerja					
		Level Risiko dari responden			Analisa Deskriptif		
		1	2	3	Modus	Mean	Median
Karyawan merasakan adanya kecurigaan antara atasan dan bawahan pada saat proses evaluasi kinerja	X8	24	18	3	1	1.53	1
Sistem penilaian kinerja masih menimbulkan salah persepsi antara orang yang menilai dengan yang dinilai	X9	19	19	7	2	1.73	2
Karyawan merasa penilaian kinerja yang berjalan hanya berdasarkan evaluasi secara subjektif	X10	20	16	9	1	1.76	2
Si penerima pesan tidak memiliki pengertian yang sama terhadap si penyampai pesan mengenai isi pesan yang disampaikan	X11	20	22	3	2	1.62	2
Karyawan beranggapan ada perbedaan perlakuan meskipun catatan hasil evaluasinya yang sama	X12	24	18	3	1	1.53	1
Karyawan merasakan ada perbedaan penghargaan, padahal beban kerja mereka sama	X13	15	20	10	2	1.89	2

Sumber : Hasil Olahan

Hasil dari level risiko untuk X9, X11, dan X13 memperlihatkan bahwa sebagian besar responden berpendapat bahwa peristiwa risiko ini level risikonya sedang, tetapi untuk X8, X10, dan X12 sebagian besar responden berpendapat bahwa level risikonya kecil. Peristiwa risiko yang menurut sebagian responden memiliki level risiko yang tinggi adalah X13, X10, dan X9.

Tabel 4. 22 Hasil Analisa Deskriptif dari Bagian Manajemen Kinerja

Manajemen Kinerja							
Peristiwa Risiko	X	Pengaruh terhadap Kinerja					
		Level Risiko dari responden			Analisa Deskriptif		
		1	2	3	Modus	Mean	Median
Target sasaran kinerja kurang menantang	X14	3	1	4	3	2.13	2.5
Target sasaran kinerja kurang masuk akal	X15	1	7	0	2	1.88	2
Kinerja yang ingin dinilai tidak tercantum dalam uraian tugas dan tanggung jawab dari karyawan yang bersangkutan	X16	2	5	1	2	1.88	2
Atasan tidak melatih diri mengenai cara melakukan penilaian kinerja	X17	3	4	1	2	1.75	2
Atasan tidak diberikan kesempatan untuk melakukan peninjauan terhadap pihak yang dinilai pada saat bekerja	X18	2	5	1	2	1.88	2
Penilai tidak melihat produk yang dihasilkan	X19	2	4	2	2	2.00	2
Penilaian hanya terdiri dari 1 pihak, yaitu pihak atasan saja	X20	0	5	3	2	2.38	2

Sumber : Hasil Olahan

Hasil dari level risiko untuk X14 memperlihatkan bahwa sebagian besar responden berpendapat peristiwa risiko ini level risikonya tinggi, tetapi untuk X15, X16, X17, X18, X19, dan X20 sebagian besar responden berpendapat bahwa level risikonya sedang. Peristiwa risiko yang menurut sebagian responden memiliki level risiko yang tinggi adalah X20 dan X19.

Tabel 4. 23. Hasil Analisa Deskriptif dari Bagian Komunikasi

Komunikasi							
Peristiwa Risiko	X	Pengaruh terhadap Kinerja					
		Level Risiko dari responden			Analisa Deskriptif		
		1	2	3	Modus	Mean	Median
Target sasaran kinerja tidak dikomunikasikan secara spesifik	X21	17	24	12	2	1.91	2
Penjelasan tentang pemberian insentif masih sulit dimengerti oleh karyawan	X22	12	30	11	2	1.98	2
Hasil penilaian kinerja tidak dikomunikasikan kepada karyawan yang bersangkutan	X23	13	24	16	2	2.06	2
Tidak ada umpan balik (feed back) untuk mengevaluasi hasil penilaian karyawan	X24	10	33	10	2	2.00	2
Penerapan sistem insentif tidak dikomunikasikan kepada karyawan karena bersifat rahasia	X25	15	24	14	2	1.98	2

Sumber : Hasil Olahan

Hasil dari level risiko untuk X21, X22, X23, X24, dan X25 sebagian besar responden berpendapat bahwa level risikonya sedang. Peristiwa risiko yang menurut sebagian responden memiliki level risiko yang tinggi adalah X23, X25, dan X21.

Tabel 4. 24. Hasil Analisa Deskriptif dari Bagian Kompensasi

Kompensasi							
Peristiwa Risiko	X	Pengaruh terhadap Kinerja					
		Level Risiko dari responden			Analisa Deskriptif		
		1	2	3	Modus	Mean	Median
Dalam pemberian insentif, karyawan proyek tidak diikutsertakan dalam penetapan target kinerja	X26	17	29	7	2	1.81	2
Dalam pemberian insentif, penilaian kinerja tidak sesuai dengan prosedur formal	X27	19	26	8	2	1.79	2
Dalam pemberian insentif, penilaian kinerja tidak memiliki prosedur yang baku	X28	16	22	15	2	1.98	2
Imbalan tidak diberikan sesuai target yang dituntut oleh pekerjaan	X29	14	29	10	2	1.92	2
Pembagian nilai imbalan pada insentif kelompok didasarkan kepada senioritas	X30	20	20	13	1	1.87	2

Sumber : Hasil Olahan

Hasil dari level risiko untuk X26, X27, X28, dan X29 sebagian besar responden berpendapat bahwa level risikonya sedang, tetapi untuk X30 sebagian besar responden berpendapat bahwa level risikonya rendah. Peristiwa risiko yang menurut sebagian responden memiliki level risiko yang tinggi adalah X28, X30, dan X29.

4.6. Analisa AHP

Analisa AHP dilakukan untuk menentukan prioritas peristiwa risiko dari masing-masing bagian. Prioritas disusun berdasarkan kumulatif bobot dari seluruh jawaban responden terhadap peristiwa risiko. Cara penentuan bobot dari masing-masing level risiko adalah sebagai berikut :

- a. Menentukan angka untuk matriks perbandingan berpasangan, dalam hal ini, ada 3 level risiko, yaitu rendah, sedang, tinggi. Angka yang diambil adalah 1,3, dan 5
- b. Membuat matriks perbandingan berpasangan untuk level risiko

Tabel 4. 25. Matriks Berpasangan untuk Level Risiko - 1

Level Risiko			
Tinggi	1	3	5
Sedang	0.33	1	3
Rendah	0.20	0.33	1
Jumlah	1.53	4.33	9

Sumber : Hasil Olahan

- c. Mencari bobot elemen untuk level risiko

Tabel 4. 26. Matriks Berpasangan untuk Level Risiko - 2

Level Risiko				Jumlah	Prioritas	Presentase
Tinggi	0.65	0.69	0.56	1.90	0.63	100 %
Sedang	0.22	0.23	0.33	0.78	0.26	41.13 %
Rendah	0.13	0.08	0.11	0.32	0.11	16.76 %
Jumlah	1	1	1	3	1	

Sumber : Hasil Olahan

Berdasarkan perhitungan, maka didapatkan bobotnya adalah

Tabel 4. 27. Bobot Elemen Untuk Level Risiko

Level Risiko	Tinggi	Sedang	Rendah
Bobot	100 %	41.13 %	16.76 %

Sumber : Hasil Olahan

Penggunaan matriks berpasangan harus diuji konsistensinya. Cara mengujinya adalah nilai eigen value maksimum (λ_{maks}) harus mendekati banyaknya elemen (n) dan eigen value sisa mendekati nol. Pembuktian ini dilakukan dengan mencari matrik rata-rata dari tiap unsur yang dibagi dengan jumlah kolom yang bersangkutan sebagai berikut:

Tabel 4. 28. Matriks Berpasangan Untuk Level Risiko dibagi Jumlah tiap Kolom

Level Risiko				Jumlah	Rata-rata
Tinggi	0.65	0.69	0.56	1.90	0.63
Sedang	0.22	0.23	0.33	0.78	0.26
Rendah	0.13	0.08	0.11	0.32	0.11
Jumlah	1	1	1	3	1

Sumber : Hasil Olahan

Setelah itu matrik rata-rata tadi dikalikan dengan matrik yang paling awal, kemudian hasilnya dibagi lagi dengan matrik rata-rata, dan hasilnya dijumlah untuk mendapat nilai eigen value maksimum (λ_{maks}) sebagai berikut :

Matrik awal	Rata-rata	Hasil
1 3 5	0.6333457	1.95 : 0.63 3.07
0.33 1 3	0.260498	0.79 : 0.26 3.03
0.2 0.33 1	0.1061563	0.32 : 0.11 3.01
		Jumlah 9.12

Nilai λ_{maks} adalah $9.12/n$ didapat 3.04, dimana n adalah banyaknya elemen yaitu 3. Oleh karena λ_{maks} (3.04) mendekati n (3) dan nilai sisa eigen value adalah 0.04 maka matiksnya konsisten.

Setelah itu matriksnya diuji konsistensi hierarki dan tingkat akurasi. Banyaknya elemen dalam matriks (n) adalah 3, dan besarnya CRI untuk $n=3$ adalah 0.38, maka $CCI=(\lambda_{maks} - n)/(n-1)$ sehingga didapat CCI sebesar 0.019. $CRH = CCI/CRI$, yaitu $CRH = 0.019/0.58 = 0.0334$. Nilai CRH yang didapat adalah dibawah 10 % berarti hirarkinya konsisten dan tingkat akurasi tinggi.

Setelah matriks tersebut lolos uji konsistensi, hirarki, dan tingkat akurasi, maka bobot hasil perhitungannya bisa digunakan. Setelah didapatkan bobot dari masing-masing level risiko, maka bobot tersebut akan dikalikan dengan data level risiko dari seluruh responden. Sebagai contoh, untuk peristiwa risiko X1, yang menjawab level risiko rendah ada 2, level risiko sedang ada 1, dan level risiko tinggi ada 1, kemudian jumlah 2 dikalikan dengan 0.17 (bobot untuk level risiko rendah), 1 dikalikan dengan 0.41 (bobot untuk level risiko sedang), dan 1 dikalikan dengan 1 (bobot untuk level risiko tinggi) dan didapat hasilnya adalah 1,750. Dan dilanjutkan untuk peristiwa risiko yang lainnya hingga didapat sebagai berikut :

Tabel 4. 29. Hasil Pengolahan Data AHP

Falsafah Dasar				0.17	0.41	1	Jumlah	Rank
Data Responden				Hasil perkalian				
	1	2	3	1	2	3	s	
X1	2	1	1	0.34	0.41	1	1.750	2
X2	0	4	0	0	1.64	0	1.640	3
X3	1	2	1	0.17	0.82	1	1.990	1
X4	1	2	1	0.17	0.82	1	1.990	1
X5	1	2	1	0.17	0.82	1	1.990	1
X6	1	2	1	0.17	0.82	1	1.990	1
X7	1	2	1	0.17	0.82	1	1.990	1

Tabel 4.29. Hasil Pengolahan Data AHP (lanjutan)

Persepsi Seluruh Karyawan				0.17	0.41	1	Jumlah	Rank
Data Responden				Hasil perkalian				
	1	2	3	1	2	3	s	
X8	24	18	3	4.08	7.38	3	14.46	6
X9	19	19	7	3.23	7.79	7	18.02	3
X10	20	16	9	3.4	6.56	9	18.96	2
X11	20	22	3	3.4	9.02	3	15.42	4
X12	24	18	3	4.08	7.38	3	14.46	5
X13	15	20	10	2.55	8.2	10	20.75	1

Manajemen Kinerja				0.17	0.41	1	Jumlah	Rank
Data Responden				Hasil perkalian				
	1	2	3	1	2	3	s	
X14	3	1	4	0.51	0.41	4	4.92	2
X15	1	7	0	0.17	2.87	0	3.04	6
X16	2	5	1	0.34	2.05	1	3.39	4
X17	3	4	1	0.51	1.64	1	3.15	5
X18	2	5	1	0.34	2.05	1	3.39	4
X19	2	4	2	0.34	1.64	2	3.98	3
X20	0	5	3	0	2.05	3	5.05	1

Komunikasi				0.17	0.41	1	Jumlah	Rank
Data Responden				Hasil perkalian				
	1	2	3	1	2	3	s	
X21	17	24	12	2.89	9.84	12	24.73	5
X22	12	30	11	2.04	12.3	11	25.34	3
X23	13	24	16	2.21	9.84	16	28.05	1
X24	10	33	10	1.7	13.5	10	25.23	4
X25	15	24	14	2.55	9.84	14	26.39	2

Kompensasi				0.17	0.41	1	Jumlah	Rank
Data Responden				Hasil perkalian				
	1	2	3	1	2	3	s	
X26	17	29	7	2.89	11.9	7	21.78	5
X27	19	26	8	3.23	10.7	8	21.89	4
X28	16	22	15	2.72	9.02	15	26.74	1
X29	14	29	10	2.38	11.9	10	24.27	3
X30	20	20	13	3.4	8.2	13	24.6	2

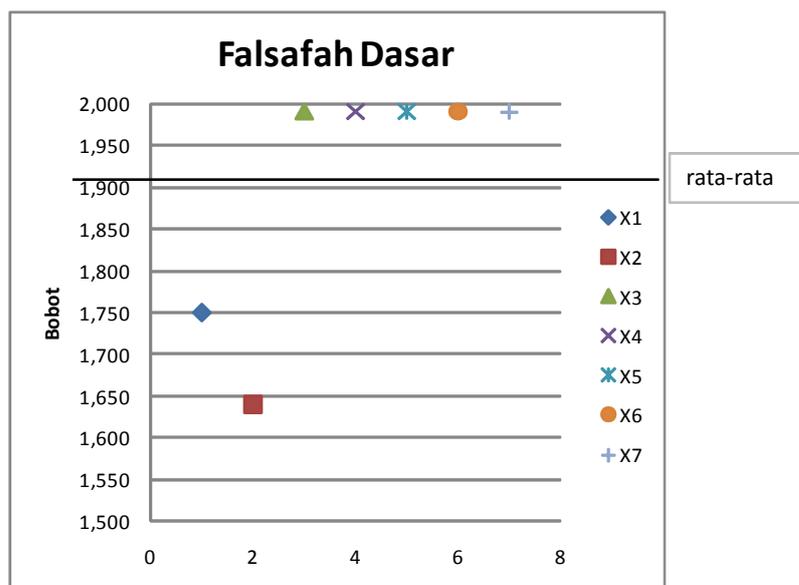
Sumber : Hasil Olahan

Berdasarkan pembagian terhadap 5 indikator, yaitu falsafah dasar, persepsi terhadap karyawan, manajemen kinerja, komunikasi, dan kompensasi. Maka didapat hasil perhitungan bobot sebagai berikut :

Tabel 4. 30. Hasil Pengolahan Data AHP untuk Bagian Falsafah Dasar

Falsafah Dasar				
Peristiwa Risiko	X	Pengaruh terhadap Kinerja		
		Bobot	Rank	Dominan
Konsep kriteria penilaian kinerja tidak berhubungan langsung dengan rencana operasional bisnis	X1	1.750	2	Tidak
Penyusunan gagasan tidak mempertimbangkan upah minimum regional (UMR)	X2	1.640	3	Tidak
Penyusunan gagasan tidak didasarkan kepada patokan / standar kinerja karyawan	X3	1.990	1	Ya
Penyusunan gagasan tidak disesuaikan dengan budaya perusahaan	X4	1.990	1	Ya
Penataan konsep tidak mempertimbangkan untuk mempertahankan tenaga inti yang ahli	X5	1.990	1	Ya
Manajemen tidak memberi dukungan pada saat penyusunan gagasan	X6	1.990	1	Ya
Penyusunan konsep dalam waktu pemberian bonus proyek adalah di atas 1 tahun	X7	1.990	1	Ya
Rata-rata bobot untuk indikator strategi		1.906		

Sumber : Hasil Olahan



Gambar 4. 1 Grafik Peristiwa Risiko yang Dominan dari Falsafah Dasar

Sumber : Hasil Olahan

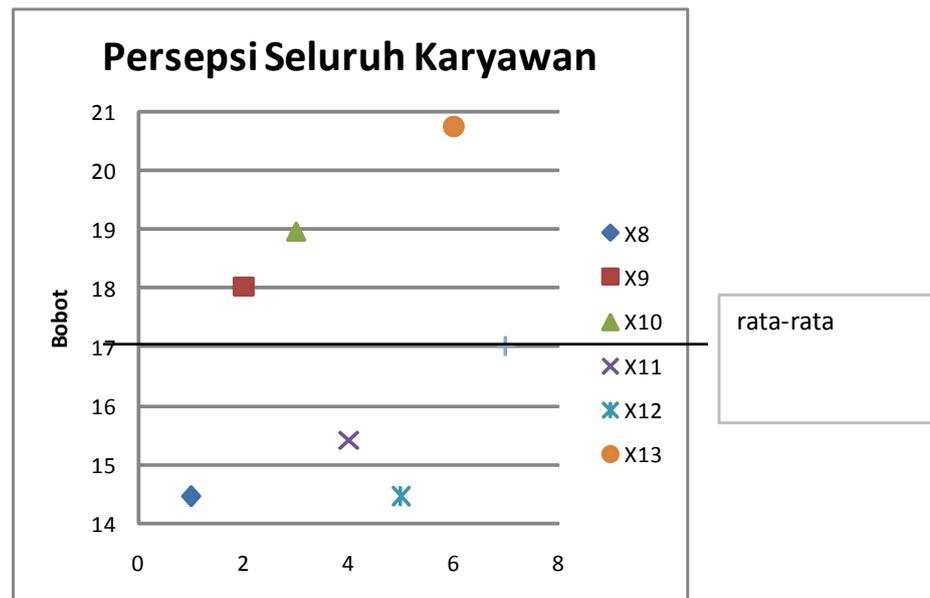
Berdasarkan perhitungan bobot, diambil peristiwa risiko yang bobotnya berada di atas rata-rata bobot untuk indikator strategi untuk dijadikan sebagai peristiwa risiko yang dominan. Peristiwa risiko yang dominan terhadap motivasi dan kinerja dari bagian strategi adalah :

- Penyusunan gagasan tidak didasarkan kepada patokan / standar kinerja karyawan
- Penyusunan gagasan tidak disesuaikan dengan budaya perusahaan
- Penataan konsep tidak mempertimbangkan untuk mempertahankan tenaga inti yang ahli
- Manajemen tidak memberi dukungan pada saat penyusunan gagasan
- Penyusunan konsep dalam waktu pemberian bonus proyek adalah di atas 1 tahun

Tabel 4. 31. Hasil Pengolahan Data AHP untuk Bagian Persepsi Seluruh Karyawan

Persepsi Seluruh Karyawan				
Peristiwa Risiko	X	Pengaruh terhadap Kinerja		
		Bobot	Rank	Dominan
Karyawan merasakan adanya kecurigaan antara atasan dan bawahan pada saat proses evaluasi kinerja	X8	14.46	6	Tidak
Sistem penilaian kinerja masih menimbulkan salah persepsi antara orang yang menilai dengan yang dinilai	X9	18.02	3	Ya
Karyawan merasa penilaian kinerja yang berjalan hanya berdasarkan evaluasi secara subjektif	X10	18.96	2	Ya
Si penerima pesan tidak memiliki pengertian yang sama terhadap si penyampai pesan mengenai isi pesan yang disampaikan	X11	15.42	4	Tidak
Karyawan beranggapan ada perbedaan perlakuan meskipun catatan hasil evaluasinya yang sama	X12	14.46	5	Tidak
Karyawan merasakan ada perbedaan penghargaan, padahal beban kerja mereka sama	X13	20.75	1	Ya
Rata-rata bobot untuk indikator persepsi seluruh karyawan	17.012			

Sumber : Hasil Olahan



Gambar 4. 2. Grafik Peristiwa Risiko yang Dominan dari Persepsi Seluruh Karyawan

Sumber : Hasil Olahan

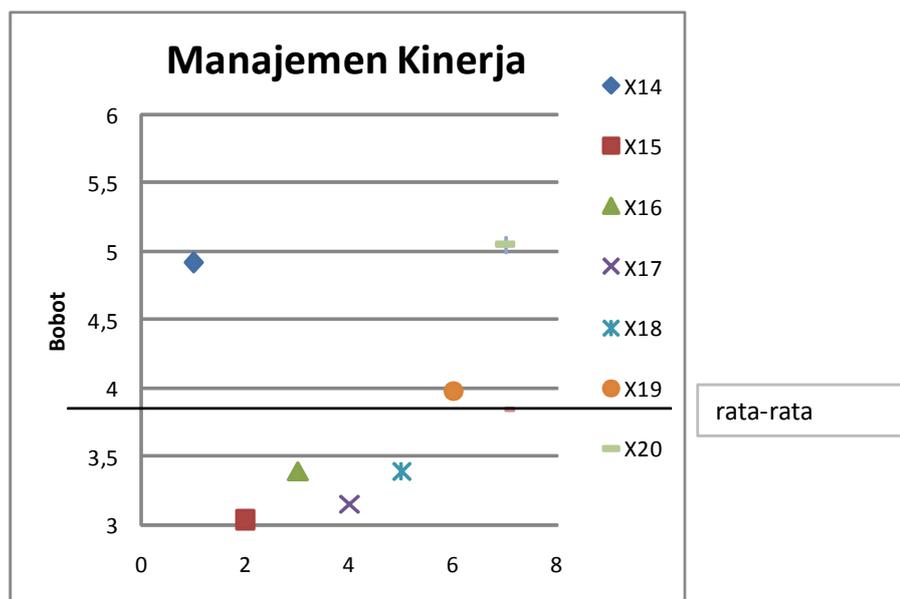
Berdasarkan perhitungan bobot, peristiwa risiko yang dominan dari indikator persepsi seluruh karyawan adalah :

- Sistem penilaian kinerja masih menimbulkan salah persepsi antara orang yang menilai dengan yang dinilai
- Karyawan merasa penilaian kinerja yang berjalan hanya berdasarkan evaluasi secara subjektif
- Karyawan merasakan ada perbedaan penghargaan, padahal beban kerja mereka sama

Tabel 4. 32. Hasil Pengolahan Data AHP untuk Bagian Manajemen Kinerja

Manajemen Kinerja				
Peristiwa Risiko	X	Pengaruh terhadap Kinerja		
		Bobot	Rank	Dominan
Target sasaran kinerja kurang menantang	X14	4.92	2	Ya
Target sasaran kinerja kurang masuk akal	X15	3.04	6	Tidak
Kinerja yang ingin dinilai tidak tercantum dalam uraian tugas dan tanggung jawab dari karyawan yang bersangkutan	X16	3.39	4	Tidak
Atasan tidak melatih diri mengenai cara melakukan penilaian kinerja	X17	3.15	5	Tidak
Atasan tidak diberikan kesempatan untuk melakukan peninjauan terhadap pihak yang dinilai pada saat bekerja	X18	3.39	4	Tidak
Penilai tidak melihat produk yang dihasilkan	X19	3.98	3	Ya
Penilaian hanya terdiri dari 1 pihak, yaitu pihak atasan saja	X20	5.05	1	Ya
Rata-rata bobot untuk indikator manajemen kinerja		3.846		

Sumber : Hasil Olahan



Gambar 4. 3. Grafik Peristiwa Risiko yang Dominan dari Manajemen Kinerja

Sumber : Hasil Olahan

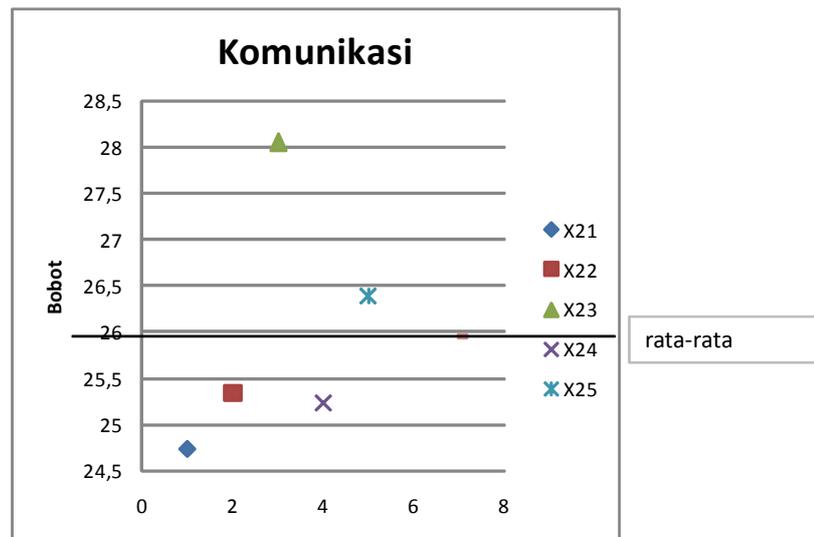
Berdasarkan perhitungan bobot, peristiwa risiko yang dominan dari indikator manajemen kinerja adalah :

- Target sasaran kinerja kurang menantang
- Penilai tidak melihat produk yang dihasilkan
- Penilaian hanya terdiri dari 1 pihak, yaitu pihak atasan saja

Tabel 4. 33. Hasil Pengolahan Data AHP untuk Bagian Komunikasi

Komunikasi				
Peristiwa Risiko	X	Pengaruh terhadap Kinerja		
		Bobot	Rank	Dominan
Target sasaran kinerja tidak dikomunikasikan secara spesifik	X21	24.73	5	Tidak
Penjelasan tentang pemberian insentif masih sulit dimengerti oleh karyawan	X22	25.34	3	Tidak
Hasil penilaian kinerja tidak dikomunikasikan kepada karyawan yang bersangkutan	X23	28.05	1	Ya
Tidak ada umpan balik (feed back) untuk mengevaluasi hasil penilaian karyawan	X24	25.23	4	Tidak
Penerapan sistem insentif tidak dikomunikasikan kepada karyawan karena bersifat rahasia	X25	26.39	2	Ya
Rata-rata bobot untuk indikator komunikasi		25.948		

Sumber : Hasil Olahan



Gambar 4. 4. Grafik Peristiwa Risiko yang Dominan dari Komunikasi

Sumber : Hasil Olahan

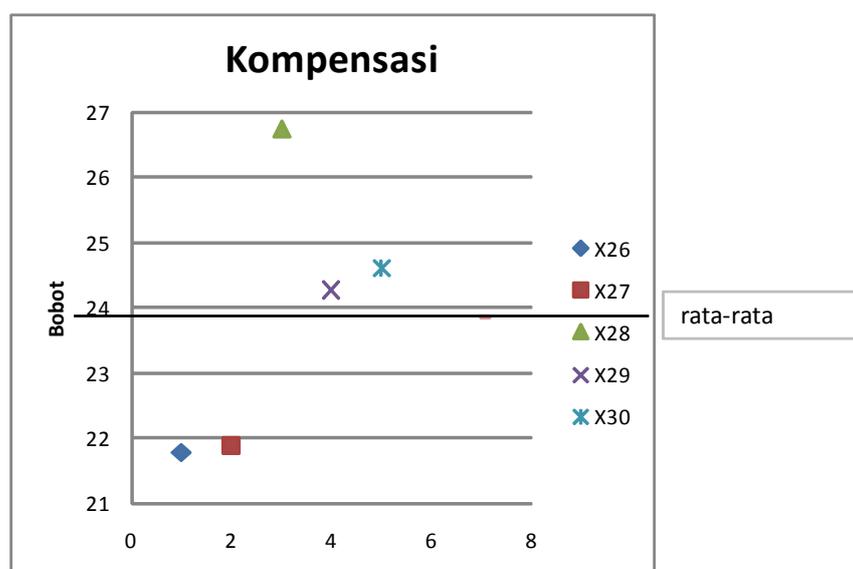
Berdasarkan perhitungan bobot, peristiwa risiko yang dominan dari indikator komunikasi adalah :

- Hasil penilaian kinerja tidak dikomunikasikan kepada karyawan yang bersangkutan
- Penerapan sistem insentif tidak dikomunikasikan kepada karyawan karena bersifat rahasia

Tabel 4. 34. Hasil Pengolahan Data AHP untuk Bagian Kompensasi

Kompensasi				
Peristiwa Risiko	X	Pengaruh terhadap Kinerja		
		Bobot	Rank	Dominan
Dalam pemberian insentif, karyawan proyek tidak diikutsertakan dalam penetapan target kinerja	X26	21.78	5	Tidak
Dalam pemberian insentif, penilaian kinerja tidak sesuai dengan prosedur formal	X27	21.89	4	Tidak
Dalam pemberian insentif, penilaian kinerja tidak memiliki prosedur yang baku	X28	26.74	1	Ya
Imbalan tidak diberikan sesuai target yang dituntut oleh pekerjaan	X29	24.27	3	Ya
Pembagian nilai imbalan pada insentif kelompok didasarkan kepada senioritas	X30	24.6	2	Ya
Rata-rata bobot untuk indikator kompensasi		23.856		

Sumber : Hasil Olahan



Gambar 4. 5. Grafik Peristiwa Risiko yang Dominan dari Kompensasi

Sumber : Hasil Olahan

Berdasarkan perhitungan bobot, peristiwa risiko yang dominan dari indikator kompensasi adalah :

- Dalam pemberian insentif, penilaian kinerja tidak memiliki prosedur yang baku
- Imbalan tidak diberikan sesuai target yang dituntut oleh pekerjaan

- Pembagian nilai imbalan pada insentif kelompok didasarkan kepada senioritas

4.7 Analisa Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko

Tabel 4. 35. Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan

Peristiwa yang berpengaruh terhadap motivasi / kinerja karyawan proyek dalam penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut ?	Apa penyebab terjadinya hal tersebut ?	Bagaimana cara mengatasi hal tersebut ?
<p>INDIKATOR : FALSAFAH DASAR</p> <p>Peristiwa Risiko : Penyusunan gagasan tidak didasarkan kepada patokan / standar kinerja karyawan</p> <p style="text-align: center;">X3</p>	<p>A 1. Sistem reward yang ada tidak dapat mendukung tercapainya sasaran perusahaan</p>	<p>A1. Perusahaan belum memiliki standar kinerja karyawan</p>	<p>A1. Membuat standarisasi sasaran kinerja individu (standar kinerja karyawan) yang didasarkan kepada sasaran kinerja perusahaan</p>
		<p>A2. Perusahaan sudah memiliki standar kinerja tetapi tidak digunakan karena tidak konsisten</p>	<p>A2. Membuat prosedur petunjuk pelaksanaan sistem penilaian kinerja secara tertulis, yang menjelaskan mengenai tata cara penilaian dan jangka waktunya; Memonitor penyelenggaraan sistem penilaian kinerja secara periodik</p>
		<p>A3. Manajer yang melakukan penyusunan gagasan tidak kompeten</p>	<p>A3. Meningkatkan kompetensi manajer yang bersangkutan dengan cara pelatihan</p> <p>A4. Mencari resource independen yang memang kompeten di bidangnya untuk melakukan penyusunan gagasan misal : konsultan</p>
		<p>B1. Sasaran kinerja individunya (standar kinerja karyawan) tidak jelas</p>	<p>B1. Sasaran kinerja individu (standar kinerja karyawan) baiknya bisa diukur, dimana dalam prosedur pelaksanaan sistem penilaian kinerja juga diberikan penjelasan deskriptif mengenai cara mengukur sasaran kinerja individu tersebut</p>

Tabel 4.35. Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan (Sambungan)

Peristiwa yang berpengaruh terhadap motivasi / kinerja karyawan proyek saat penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut terhadap motivasi / kinerja karyawan ?	Apa penyebab terjadinya hal tersebut ?	Bagaimana cara mengatasi hal tersebut ?
INDIKATOR : FALSAFAH DASAR Peristiwa Risiko : Penyusunan gagasan tidak disesuaikan dengan budaya perusahaan X4	A1. Penerapan sistem reward dan punishment tidak dapat mendukung budaya perusahaan dan bahkan bisa merusak budaya perusahaan	A1. Terjadi perubahan budaya di tengah-tengah penerapan sistem reward dan punishment	A1. Menyesuaikan gagasan dengan budaya yang baru
			A2. Tetap menerapkan budaya yang lama pada saat terjadi perubahan
		B1. Penyusun tidak tahu seperti apa budaya perusahaan	B1. Budaya perusahaan harus disosialisasikan kepada seluruh karyawan
		B2. Perusahaan belum merumuskan budaya	B2. Mencari pihak yang ahli untuk segera merumuskan budaya perusahaan

Tabel 4.35. Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan (Sambungan)

Peristiwa yang berpengaruh terhadap motivasi / kinerja karyawan proyek saat penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut terhadap motivasi / kinerja karyawan ?	Apa penyebab terjadinya hal tersebut ?	Bagaimana cara mengatasi hal tersebut ?
<p>INDIKATOR : FALSAFAH DASAR</p> <p>Peristiwa Risiko : Penataan konsep tidak mempertimbangkan untuk mempertahankan tenaga inti yang ahli</p> <p style="text-align: center;">X5</p>	A1. Kinerja akan turun karena orang yang bersangkutan patah semangat	<p>A1. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan sehingga target reward dan punishment ditinggikan</p> <p>B1. Pihak penata konsep tidak mengetahui pentingnya peran tenaga inti yang ahli (penata konsep menganggap semua orang sama)</p>	A1. Mereview / menyelaraskan strategi proyek yang sekarang dengan kondisi bisnis yang paling aktual
	A2. Kinerja akan naik karena orang yang bersangkutan terpacu		A2. Melakukan sosialisasi yang mendasar terhadap strategi proyek ke personilnya
	B1. Tenaga inti yang ahli akan meninggalkan perusahaan		A3. Pemetaan kompetensi SDM yang bersangkutan dengan kepentingan proyek serta melakukan pengembangan SDM
			B1. Tenaga inti yang ahli harus mendapatkan kredit point
			B2. Mencari pihak yang ahli untuk segera merumuskan sistem agar mempertimbangkan untuk mempertahankan tenaga inti yang ahli

Tabel 4.35. Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan (Sambungan)

Peristiwa yang berpengaruh terhadap motivasi / kinerja karyawan proyek saat penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut terhadap motivasi / kinerja karyawan ?	Apa penyebab terjadinya hal tersebut ?	Bagaimana cara mengatasi hal tersebut ?
<p>INDIKATOR : FALSAFAH DASAR</p> <p>Peristiwa Risiko : Manajemen tidak memberi dukungan pada saat penyusunan gagasan</p> <p style="text-align: center;">X6</p>	B1. Sistem yang diharapkan tidak bisa selesai	A1. Kondisi perusahaan tidak mendukung untuk membuat sistem reward dan punishment contoh kondisi perusahaan sangat kritis sehingga kepentingan utamanya adalah mencapai break even / meminimalisasi kerugian	A1. Apabila Kondisi perusahaan tidak mendukung untuk membuat sistem reward dan punishment contoh kondisi perusahaan sangat kritis, maka memberi pengertian kepada karyawan bahwa prioritas saat ini bukanlah reward dan punishment tetapi menyelamatkan perusahaan
		A2. Sikap kepemimpinan manajemen yang cuek	A2. Karyawan memberi pengertian kepada manajemen dalam temu wicara (<i>open discussion</i>) agar manajemen mau memberi dukungan saat penyusunan gagasan
		B1. Manajemen tidak memberi perhatian	B1. Penentuan gagasan reward dan punishment harus sesuai dengan sistem penilaian kinerja, dimana sasaran kinerja individu yang dinilai harus dikaitkan dengan visi, misi, dan sasaran perusahaan.
		B2. Manajemen tidak setuju dengan adanya sistem reward dan punishment	

Tabel 4.35. Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan (Sambungan)

Peristiwa yang berpengaruh terhadap motivasi / kinerja karyawan proyek saat penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut terhadap motivasi / kinerja karyawan ?	Apa penyebab terjadinya hal tersebut ?	Bagaimana cara mengatasi hal tersebut ?
<p>INDIKATOR : FALSAFAH DASAR</p> <p>Peristiwa Risiko : Penyusunan konsep dalam waktu pemberian bonus proyek adalah di atas 1 tahun</p> <p>X7</p>	B1. Bagi proyek yang umurnya di bawah 1 tahun, maka pemberian bonus terlambat	A1. Pelaksanaan metode pembagian insentif yang memang berdasarkan kebijakan perusahaan, contoh bonus ditentukan akan dibagikan 1 tahun sekali	A1. Dibuka diskusi khusus antara karyawan dan manajemen untuk merubah kebijakan, sehingga bonus dibagikan setelah akhir proyek.
	B2. Bagi proyek yang umurnya di atas 1 tahun jadi tidak sesuai karena kinerja biaya proyek belum diketahui		
		B1. Pada saat penyusunan bonus, kinerja biaya proyek belum diketahui	A1 & B1. Penilaian harus dilakukan setiap 3 bulan sekali.
			B1. Bonus diterapkan setelah kinerja biaya proyek diketahui, tidak terikat dengan waktu

Tabel 4.35. Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan (Sambungan)

Peristiwa yang berpengaruh terhadap motivasi / kinerja karyawan proyek saat penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut terhadap motivasi / kinerja karyawan ?	Apa penyebab terjadinya hal tersebut ?	Bagaimana cara mengatasi hal tersebut ?
INDIKATOR : PERSEPSI SELURUH KARYAWAN Peristiwa Risiko : Sistem penilaian kinerja masih menimbulkan salah persepsi antara orang yang menilai dengan yang dinilai X9	B1. Karyawan tidak puas	A1. Perusahaan belum memiliki standar kinerja karyawan	A1. Membuat standarisasi sasaran kinerja individu (standar kinerja karyawan) yang didasarkan kepada sasaran kinerja perusahaan
	B2. Timbul konflik		
		L1. Perbedaan keterampilan mengukur kinerja organisasi antara para manajer (Hidayat, 2009 ; 83)	L1. Memberikan pelatihan mengenai tata cara penggunaan sistem penilaian dan memastikan bahwa mereka menyelesaikan pelatihan tersebut (Sanjay on Hidayat, 2009 ; 82)
		A2. Perusahaan belum memiliki metode pembagian insentif yang baku	A2. Membuat prosedur pemberian insentif yang baku
		B1. Tidak ada sosialisasi mengenai sistem penilaian kinerja	B1. Sistem penilaian kinerja dan metode pemberian insentif disosialisasikan kepada internal sebelum proyek dimulai ataupun kepada karyawan yang baru
		B2. Metode pembagian insentif tidak transparan	

Tabel 4.35. Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan (Sambungan)

Peristiwa yang berpengaruh terhadap motivasi / kinerja karyawan proyek saat penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut terhadap motivasi / kinerja karyawan ?	Apa penyebab terjadinya hal tersebut ?	Bagaimana cara mengatasi hal tersebut ?
<p>INDIKATOR : PERSEPSI SELURUH KARYAWAN</p> <p>Peristiwa Risiko : Karyawan merasa penilaian kinerja yang berjalan hanya berdasarkan evaluasi secara subjektif</p> <p style="text-align: center;">X10</p>	B1. Karyawan tidak puas	L1. Jangka waktu penilaian sangat lama, misalkan 1 tahun sekali dimana penilaian dilakukan berdasarkan ingatan masa terkini (Hidayat, 2009 ; 83)	A1&B1. Penilaian harus dilakukan setiap 3 bulan sekali
	B2. Timbul konflik	B1. Metode penilaian kinerja yang digunakan tidak dapat terukur dan tidak ada deskripsi mengenai cara pengukurannya	B2. Skala pengukuran dalam metode penilaian kinerja dibuat agar dapat diukur, dapat dihitung, dan diberikan deskripsi mengenai cara mengukurnya
		B2. Penilaian yang terjadi dilakukan berdasarkan sikap / perilaku karyawan	B3. Skala pengukuran dibuat untuk mengukur hasil kerja bukan sikap / perilaku
	L2. Perbedaan keterampilan mengukur kinerja organisasi antara para manajer (Hidayat, 2009 ; 83)		B4. Dapat juga menggunakan metode dimana karyawan menilai diri mereka sendiri dan kemudian manajer mengkoreksi hasil penilaian tersebut
A2. Pihak yang menilai sebaiknya lebih dari satu orang (contoh dengan metode panel dan metode 360 °)	L1. Memberikan pelatihan mengenai tata cara penggunaan sistem penilaian dan memastikan bahwa mereka menyelesaikan pelatihan tersebut (Sanjay on Hidayat, 2009 ; 82)		

Tabel 4.35. Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan (Sambungan)

Peristiwa yang berpengaruh terhadap motivasi / kinerja karyawan proyek saat penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut terhadap motivasi / kinerja karyawan ?	Apa penyebab terjadinya hal tersebut ?	Bagaimana cara mengatasi hal tersebut ?
<p>INDIKATOR : PERSEPSI SELURUH KARYAWAN</p> <p>Peristiwa Risiko : Karyawan merasakan ada perbedaan penghargaan, padahal beban kerja mereka sama</p> <p style="text-align: center;">X13</p>	A1. Tidak termotivasi karena iri	A1. Perusahaan belum memiliki standar kinerja karyawan	A1. Membuat standarisasi sasaran kinerja individu (standar kinerja karyawan) yang didasarkan kepada sasaran kinerja perusahaan
	B1. Karyawan merasa tidak adil		B2. Skala pengukuran dibuat untuk mengukur hasil kerja bukan sikap / perilaku
	B2. Timbul konflik	B1. Penilaian yang terjadi dilakukan berdasarkan sikap / perilaku karyawan	B3. Dapat juga menggunakan metode dimana karyawan menilai diri mereka sendiri dan kemudian manajer mengkoreksi hasil penilaian tersebut
			A2. Pihak yang menilai sebaiknya lebih dari satu orang
			A3. Membuat prosedur pemberian insentif yang baku
		B2. Perusahaan belum memiliki metode pembagian insentif yang baku	B1. Sistem penilaian kinerja dan metode pemberian insentif disosialisasikan kepada internal sebelum proyek dimulai ataupun kepada karyawan yang baru
		B3. Metode pembagian insentif tidak transparan	
		B4. Tidak ada sosialisasi mengenai sistem penilaian kinerja	

Tabel 4.35. Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan (Sambungan)

Peristiwa yang berpengaruh terhadap motivasi / kinerja karyawan proyek saat penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut terhadap motivasi / kinerja karyawan ?	Apa penyebab terjadinya hal tersebut ?	Bagaimana cara mengatasi hal tersebut ?
<p>INDIKATOR : MANAJEMEN KINERJA</p> <p>Peristiwa Risiko : Target sasaran kinerja kurang menantang</p> <p>X14</p>	A1. Tidak memacu pertumbuhan kinerja perusahaan		
	A2. Kurang mendorong semangat karyawan	A1. Tidak ada standarisasi kompetensi yang dipetakan terhadap kompleksitas proyek	A1. Harus ada pemetaan kompetensi terhadap kompleksitas proyek
		B1. Tidak memahami kekuatan sendiri / perusahaan	B1. Mengembangkan unsur SWOT analysis
		B2. Tidak memahami potensi pasar	B2. Harus punya data pasar melalui <i>market intelligence</i>
		B3. Perencanaan yang terlalu pesimis, padahal kekuatan perusahaan dan potensi pasar sudah diketahui	B3. Harus menggunakan target yang lebih tinggi agar kemampuannya naik

Tabel 4.35. Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan (Sambungan)

Peristiwa yang berpengaruh terhadap motivasi / kinerja karyawan proyek saat penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut terhadap motivasi / kinerja karyawan ?	Apa penyebab terjadinya hal tersebut ?	Bagaimana cara mengatasi hal tersebut ?
<p>INDIKATOR : MANAJEMEN KINERJA</p> <p>Peristiwa Risiko : Penilai tidak melihat produk yang dihasilkan</p> <p>X19</p>		A1. Perusahaan belum memiliki standar kinerja	A1. Membuat standarisasi sasaran kinerja individu yang didasarkan kepada sasaran kinerja perusahaan
	B1. Penerapan sistem tidak mendukung pencapaian target sasaran	A2. Tidak ada petunjuk pelaksanaan cara melakukan penilaian kinerja	A2. Membuat prosedur petunjuk pelaksanaan sistem penilaian kinerja secara tertulis, yang menjelaskan mengenai tata cara penilaian dan jangka waktunya; Memonitor penyelenggaraan sistem penilaian kinerja secara periodik
		B1. Penilaian yang terjadi dilakukan berdasarkan sikap / perilaku karyawan	B1. Skala pengukuran dalam metode penilaian kinerja dibuat agar dapat diukur, dapat dihitung, dan diberikan deskripsi mengenai cara mengukurnya Skala pengukuran dibuat untuk mengukur hasil kerja bukan sikap / perilaku
			B2. Dapat juga menggunakan metode dimana karyawan menilai diri mereka sendiri dan kemudian manajer mengoreksi hasil penilaian tersebut
			A2. Pihak yang menilai sebaiknya lebih dari satu orang

Tabel 4.35. Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan (Sambungan)

Peristiwa yang berpengaruh terhadap motivasi / kinerja karyawan proyek saat penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut terhadap motivasi / kinerja karyawan ?	Apa penyebab terjadinya hal tersebut ?	Bagaimana cara mengatasi hal tersebut ?
<p>INDIKATOR : MANAJEMEN KINERJA</p> <p>Peristiwa Risiko : Penilaian hanya terdiri dari 1 pihak, yaitu pihak atasan saja</p> <p>X20</p>		A1. Tidak ada standarisasi penilaian kinerja yang objektif yang melibatkan lebih dari 1 orang	<p>A1. Pihak yang menilai sebaiknya lebih dari satu orang (contoh dengan metode panel atau metode 360 °)</p>
	A1. Penilaian Subjektif	B1. Manajemen menghendaki desain sistem penilaian kinerja yang sederhana	
	A2. Demotivasi		
	B1. Menimbulkan ketidakadilan	B2. Atasan ingin mendapat prioritas penuh	

Tabel 4.35. Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan (Sambungan)

Peristiwa yang berpengaruh terhadap motivasi / kinerja karyawan proyek saat penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut terhadap motivasi / kinerja karyawan ?	Apa penyebab terjadinya hal tersebut ?	Bagaimana cara mengatasi hal tersebut ?
<p>IKATOR : KOMUNIKASI</p> <p>Peristiwa Risiko : Hasil penilaian kinerja tidak dikomunikasikan kepada karyawan yang bersangkutan</p> <p>X23</p>	B1. Karyawan tidak bisa melakukan perbaikan	A1. Tidak ada petunjuk pelaksanaan cara melakukan penilaian kinerja	A1. Membuat prosedur petunjuk pelaksanaan sistem penilaian kinerja secara tertulis, yang menjelaskan mengenai tata cara penilaian dan jangka waktunya; Memonitor penyelenggaraan sistem penilaian kinerja secara periodik
			B1. Hasil penilaian harus diberikan dan harus ada feed backnya
		B1. Kesalahan sikap atasan	B2. Pada saat kinerja seseorang dinilai, dia harus diberi informasi dan orang tersebut berhak mengajukan protes
			B3. Harus ada lembaga internal perusahaan yang independen untuk tempat pengaduan

Tabel 4.35. Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan (Sambungan)

Peristiwa yang berpengaruh terhadap motivasi / kinerja karyawan proyek saat penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut terhadap motivasi / kinerja karyawan ?	Apa penyebab terjadinya hal tersebut ?	Bagaimana cara mengatasi hal tersebut ?
<p>INDIKATOR : KOMUNIKASI</p> <p>Peristiwa Risiko : Penerapan sistem insentif tidak dikomunikasikan kepada karyawan karena bersifat rahasia</p> <p style="text-align: center;">X25</p>	<p>L1. Karyawan merasa curiga dan tidak adil sehingga menghambat kinerja (Armstrong & Murlis, 2003)</p>	<p>L1. Takut diketahui kompetitor (Armstrong & Murlis, 2003)</p>	<p>B1. Sistem penilaian kinerja dan metode pemberian insentif disosialisasikan kepada internal sebelum proyek dimulai ataupun kepada karyawan yang baru</p>
		<p>B1. Salah persepsi bahwa sistem kompensasi harus dirahasiakan</p>	
		<p>A1. Perusahaan belum memiliki metode pembagian insentif yang baku</p>	<p>A1. Membuat prosedur pemberian insentif yang baku</p>

Tabel 4.35. Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan (Sambungan)

Peristiwa yang berpengaruh terhadap motivasi / kinerja karyawan proyek saat penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut terhadap motivasi / kinerja karyawan ?	Apa penyebab terjadinya hal tersebut ?	Bagaimana cara mengatasi hal tersebut ?
<p>INDIKATOR : KOMPENSASI</p> <p>Peristiwa Risiko : Dalam pemberian insentif, penilaian kinerja tidak memiliki prosedur yang baku</p> <p>X28</p>	L1. Karyawan merasa curiga dan tidak adil sehingga menghambat kinerja (Armstrong & Murlis, 2003)	B1. Perusahaan belum memiliki standar kinerja	A1. Membuat standarisasi sasaran kinerja individu yang didasarkan kepada sasaran kinerja perusahaan
			A2. Membuat prosedur petunjuk pelaksanaan sistem penilaian kinerja secara tertulis, yang menjelaskan mengenai tata cara penilaian dan jangka waktunya; memonitor penyelenggaraan sistem penilaian kinerja secara periodik
		A2. Tidak ada petunjuk pelaksanaan cara melakukan penilaian kinerja	

Tabel 4.35. Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan (Sambungan)

Peristiwa yang berpengaruh terhadap motivasi / kinerja karyawan proyek saat penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut terhadap motivasi / kinerja karyawan ?	Apa penyebab terjadinya hal tersebut ?	Bagaimana cara mengatasi hal tersebut ?
<p>INDIKATOR : KOMPENSASI</p> <p>Peristiwa Risiko : Imbalan tidak diberikan sesuai target yang dituntut oleh pekerjaan</p> <p style="text-align: center;">X29</p>	B1. Karyawan tidak puas	B1. Penilaian yang terjadi dilakukan berdasarkan sikap / perilaku karyawan	B1. Skala pengukuran dalam metode penilaian kinerja dibuat agar dapat diukur, dapat dihitung, dan diberikan deskripsi mengenai cara mengukurnya; skala pengukuran dibuat untuk mengukur hasil kerja bukan sikap / perilaku
		A1. Tidak ada standarisasi penilaian kinerja yang objektif yang melibatkan lebih dari 1 orang	<p>B2. Dapat juga menggunakan metode dimana karyawan menilai diri mereka sendiri dan kemudian manajer mengoreksi hasil penilaian tersebut</p> <p>A1. Pihak yang menilai sebaiknya lebih dari satu orang (contoh dengan metode panel atau metode 360 °)</p>
		B1. Perusahaan belum memiliki standar kinerja	A2. Membuat standarisasi sasaran kinerja individu yang didasarkan kepada sasaran kinerja perusahaan

Tabel 4.35. Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan (Sambungan)

Peristiwa yang berpengaruh terhadap motivasi / kinerja karyawan proyek saat penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut terhadap motivasi / kinerja karyawan ?	Apa penyebab terjadinya hal tersebut ?	Bagaimana cara mengatasi hal tersebut ?
<p>INDIKATOR : KOMPENSASI</p> <p>Peristiwa Risiko : Pembagian nilai imbalan pada insentif kelompok didasarkan kepada senioritas</p> <p>X30</p>	A1. Karyawan tidak termotivasi	A1. Perusahaan belum memiliki metode pembagian insentif yang baku	A1. Membuat prosedur pemberian insentif yang baku
	B1. Karyawan merasa tidak adil	B1. Salah sistem dalam pembagian insentif	<p>B1. Pembuatan jenjang karier harus memenuhi ketentuan dimana yang senior harus mendapat tanggung jawab yang lebih besar jadi antara senioritas dan tanggung jawab harus seiring</p> <p>L1. Seharusnya pembagian imbalan didasarkan kepada kontribusi dari masing-masing individu terhadap kinerja kelompok (Martocchio, 2004)</p>

Sumber : Hasil Olahan

4.8. Kesimpulan

Berdasarkan data yang didapat, setelah diuji dengan uji komparatif, uji validitas dan reliabilitas, dan dianalisa dengan menggunakan analisa AHP, maka didapatkan bahwa :

- Tidak ada perbedaan persepsi level risiko dari responden yang berbeda tingkat pendidikannya
- Ada perbedaan persepsi level risiko pada X17 dari responden yang berbeda pengalamannya
- Ada perbedaan persepsi level risiko pada X22 dari responden yang berbeda jabatannya
- Data X2 tidak valid
- Instrumen yang digunakan cukup reliabel
- Berdasarkan analisa AHP ditemukan 16 peristiwa risiko yang dominan, terdiri dari 5 peristiwa risiko dari indikator falsafah dasar, 3 peristiwa risiko dari indikator persepsi seluruh karyawan, 3 peristiwa risiko dari indikator manajemen kinerja, 2 peristiwa risiko dari indikator komunikasi, dan 3 peristiwa risiko dari indikator kompensasi
- Dari peristiwa risiko yang dominan tersebut dicari dampak, penyebab, dan responnya.

BAB 5

STUDI KASUS PENERAPAN SISTEM REWARD DAN PUNISHMENT PADA PROYEK X

5.1. Pendahuluan

Pada bab ini akan dilakukan perbandingan antara temuan peristiwa risiko yang didapat dengan peristiwa yang terjadi pada proyek X. Kepala proyek dari tiap proyek akan dimintai keterangan mengenai komentar, dampak, dan saran mengenai peristiwa risiko yang dominan tersebut.

5.2. Hasil Wawancara

Peristiwa risiko X3, yaitu penyusunan gagasan tidak didasarkan kepada patokan / standar kinerja karyawan. Menurut kepala proyek, pada saat ini, gagasan memang tidak sesuai dengan standar kinerja karyawan. Dalam penerapan Reward belum ada prosedur yang menyesuaikan dengan SKI. Antara proyek yang 1 dengan proyek yang lain belum ada SKI yang baku. Pembagian insentif dilakukan sama untuk semuanya. Dampaknya adalah tidak akan terlihat perbedaan reward antara karyawan yang berprestasi dan tidak berprestasi. Sarannya adalah reward seharusnya sebanding dengan tingkat kompleksitas proyek, pembagian reward didasarkan kepada SKI yang dibakukan, dan sebaiknya dibuatkan prosedur pemberian insentif yang baku. Pembagian dilakukan berdasarkan penilaian kinerja berdasarkan SKI yang dilakukan oleh kepala proyek.

Peristiwa risiko X4, yaitu penyusunan gagasan tidak disesuaikan dengan budaya perusahaan. Nilai budaya perusahaan yang ada adalah komitmen, integritas. Menurut kepala proyek sekarang ini reward yang berjalan masih belum berdasarkan SKI sehingga secara umum karyawan tidak akan berkeinginan untuk melaksanakan nilai budaya yang ada.

Peristiwa risiko X5, yaitu penataan konsep tidak mempertimbangkan untuk mempertahankan tenaga inti yang ahli. Menurut kepala proyek, reward untuk tenaga ahli tidak diberikan dalam bentuk insentif. Konsep reward belum mempertimbangkan untuk mempertahankan tenaga inti yang ahli. Tidak ada perlakuan khusus untuk tenaga inti.

Peristiwa risiko X6, yaitu manajemen tidak memberi dukungan pada saat penyusunan gagasan. Menurut kepala proyek belum ada dukungan dari manajemen. Sampai saat ini masih menjadi wacana bahwa reward akan didasarkan kepada kinerja, tetapi pihak manajemen belum mewujudkan wacana tersebut. Kalau ada dukungan berarti sekarang sudah ada SKK dan SKI untuk dicapai dan dimonitor. Menurut keterangan dari manajemen, saat ini sedang dibuat SKK dan SKInya.

Peristiwa risiko X7, yaitu penyusunan konsep dalam waktu pemberian bonus proyek adalah di atas 1 tahun. Menurut kepala proyek, yang selama ini terjadi adalah bonus dikeluarkan 1 tahun sekali. Itu merupakan bagian dari kebijakan perusahaan.

Peristiwa risiko X9, yaitu sistem penilaian kinerja masih menimbulkan salah persepsi antara orang yang menilai dengan yang dinilai. Menurut kepala proyek, selama ini yang terjadi adalah karyawan tidak tahu kalau sedang dinilai. Belum ada prosedur yang baku tetapi formnya ada, dan juga belum ada feed back. Kepala proyek menilai semua anggota proyek dan kepala proyek dinilai oleh kepala unit. Dampaknya adalah ada perasaan bahwa hasil penilaian tidak sesuai dengan yang diharapkan. Misalkan orang yang dinilai merasa kinerjanya bernilai 8 tetapi nilai yang didapat hanya 7. Rekomendasinya adalah ada feed back, penilaian dilakukan dua arah, yaitu oleh atasan dan bawahan. Karena mungkin saja atasan menilainya seorang kepala proyek baik karena proyeknya untung tetapi bawahan menilai bahwa kepala proyeknya kurang bagus karena tidak peduli.

Peristiwa risiko X10, yaitu karyawan merasa penilaian kinerja yang berjalan hanya berdasarkan evaluasi secara subjektif. Menurut kepala proyek, karena penilaian hanya berasal dari 1 pihak jadi dianggap tidak objektif. Jika yang menilai lebih banyak tentunya akan lebih objektif. Sebenarnya penilaian sudah dilakukan berdasarkan apa yang dilihat. Namun ada pertimbangan, bahwa seseorang dinilai tidak hanya berdasarkan hasil kerja, tetapi juga disiplin dan ketepatan waktunya, sehingga walaupun hasil kerjanya kurang baik, orang tersebut tetap mendapatkan nilai yang baik. Untuk saat ini penilaiannya masih menggunakan skala kualitatif. Rekomendasinya adalah harusnya dilakukan

penilaian juga dari bawahan dan rekan, skala yang digunakan dapat dihitung, hasil penilaian sebaiknya diberitahukan oleh pihak yang netral seperti SDM. Contoh “kamu kurang tetapi yang berbicara SDM agar tidak ada kesan subjektif bagi yang menerima.

Peristiwa risiko X13, yaitu karyawan merasakan ada perbedaan penghargaan, padahal beban kerja mereka sama. Menurut kepala proyek, seharusnya kata-kata akan lebih tepat bila karyawan merasakan ada persamaan penghargaan walaupun beban kerja mereka beda. Karena adanya persamaan bonus, akan ada orang yang merasa bahwa pekerjaannya lebih berat tetapi dapatnya sama. Rekomendasinya adalah bonus disesuaikan dengan SKI dan berdasarkan kinerja yang sesungguhnya, dimana yang bisa melihat kinerjanya adalah kepala proyek, rekan-rekan, dan bawahan, bukan orang dari pusat. Sekarang ini hasil penilaian tidak diberitahukan. Seharusnya penilaian yang baik adalah yang berupa diskusi 2 arah, langsung dipanggil dan diceritakan dimana kekurangannya. “Kamu kurang di sini, sini, sini, agar kamu bisa naik tingkat, kamu harus....”

Peristiwa risiko X14, yaitu target sasaran kinerja kurang menantang. Menurut kepala proyek, bukan kurang menantang tetapi mereka tidak tahu yang mereka kejar. Contoh proyek 1 tahun dikejar jadi 10 bulan tetapi ada bonusnya jadi menantang. Yang terjadi adalah semua tanpa janji. Kepala proyek yang lain menyatakan bahwa semua proyek yang didapat selama ini menantang. Tantangan adalah sebuah reward tersendiri yang bukan uang. Tantangan itu relatif tergantung orangnya, apabila seseorang ingin belajar dan berkembang maka target kinerja harus tinggi.

Peristiwa risiko X19, yaitu penilai tidak melihat produk yang dihasilkan. Menurut kepala proyek, pada saat kepala proyek menilai, merasa sudah melihat produk yang dinilai, tetapi atasan yang menilai kepala proyek belum tentu melihat produknya karena kepala proyek tidak pernah merasa dikunjungi oleh atasan. Atasan melihat dari data biaya proyek, padahal mutu produk juga dilihat oleh pelanggan.

Peristiwa risiko X20, yaitu penilaian hanya terdiri dari 1 pihak, yaitu pihak atasan saja. Menurut kepala proyek, semua bawahan dinilai oleh kepala proyek.

Sedangkan kepala proyek dinilai oleh kepala unit. Karena penilaian hanya berasal dari 1 pihak jadi dianggap tidak objektif. Jika yang menilai lebih banyak tentunya akan lebih objektif.

Peristiwa risiko X23, yaitu hasil penilaian kinerja tidak dikomunikasikan kepada karyawan yang bersangkutan. Menurut kepala proyek, memang tidak diberitahukan. Hasil penilaian kinerja tidak dikomunikasikan dan tidak ada feed back. Rekomendasinya adalah sebaiknya hasil penilaian kinerja diberitahukan agar ada masukan-masukan kepada orang yang dinilai. Misalnya kamu dinilai jelek karena sering telat, kalau misalnya kamu tidak telat, kamu akan dinilai baik sehingga orangnya sadar dan tidak akan telat lagi. Rekomendasi yang lainnya adalah ada feed back.

Peristiwa risiko X25, yaitu penerapan sistem insentif tidak dikomunikasikan kepada karyawan karena bersifat rahasia. Menurut kepala proyek, penerapan sistem insentif tidak dirahasiakan, asalkan unit konstruksi untung pasti ada insentif. Tetapi yang dirahasiakan adalah jumlah yang didapat. Dari keuntungan sampai pembagian bonus tidak ada prosedur yang baku dalam menentukan jumlah rewardnya. Contoh PT X untung 2 Milyar, yang untuk pengembangan adalah x , untuk bayar pajak dan overhead perusahaan adalah y sedangkan untuk bonus adalah z . Nilai z inilah yang dirahasiakan

Peristiwa risiko X28, yaitu dalam pemberian insentif, penilaian kinerja tidak memiliki prosedur yang baku. Menurut kepala proyek, selama ini belum ada prosedur penilaian sesuai dengan SKI yang baku dari perusahaan yang , belum ada prosedur skoring. hasil penilaian dari kepala proyek diberi skor oleh bagian SDM, sedangkan pihak proyek tidak mengetahui mendapat skor berapa. Penilaian juga masih dilakukan secara kualitatif (baik, sedang, atau kurang).

Peristiwa risiko X29, yaitu imbalan tidak diberikan sesuai target yang dituntut oleh pekerjaan. Menurut kepala proyek, yang terjadi adalah imbalan diberikan merata, jadi tidak sesuai dengan kompleksitas pekerjaan. Misalkan bekisting dan apartemen targetnya beda, sedangkan yang didapat sama. Selama ini di PT X belum ada level-level berdasarkan kompetensi. Pengelompokkan dilakukan berdasarkan pengalaman.

Peristiwa risiko X30, yaitu pembagian nilai imbalan pada insentif kelompok didasarkan kepada senioritas. Menurut kepala proyek, pembagian insentif belum sesuai dengan produktivitas individu / kelompok karena semua dapatnya merata. Yang terjadi adalah kita semua sama-sama tidak tahu yang lain dapat berapa. Insentif diberikan berdasarkan gaji pokok. Antara pelaksana dan logistik yang terjadi adalah gaji pokoknya yang berbeda. Apabila waktu kerjanya berbeda, maka ini juga akan berpengaruh oleh karena adanya kenaikan gaji setiap 1 tahun sekali.

BAB 6

TEMUAN DAN BAHASAN

6.1. Pendahuluan

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai temuan yang didapat dan dianalisa secara lebih mendetail baik dengan kajian literatur maupun dengan wawancara kepada pakar.

6.2. Temuan dan Bahasan

Pada indikator falsafah dasar, ditemukan peristiwa risiko yang dominan, yaitu :

- Penyusunan gagasan tidak didasarkan kepada patokan / standar kinerja karyawan
- Penyusunan gagasan tidak disesuaikan dengan budaya perusahaan
- Penataan konsep tidak mempertimbangkan untuk mempertahankan tenaga inti yang ahli
- Manajemen tidak memberi dukungan pada saat penyusunan gagasan
- Penyusunan konsep dalam waktu pemberian bonus proyek adalah di atas 1 tahun

Menurut Mathis & Jackson (2002), insentif sebaiknya didasarkan kepada kinerja karyawan, dimana jumlah yang besar hanya diberikan kepada karyawan yang memperlihatkan peningkatan kinerja, bagi yang tidak memperlihatkan peningkatan kinerja maka insentifnya akan semakin tertinggal [48]. Menurut pakar, sistem reward yang tidak didasarkan kepada patokan / standar kinerja karyawan tidak dapat mendukung tercapainya sasaran perusahaan. Menurut pakar, penyebab terjadinya peristiwa ini adalah perusahaan belum memiliki standar kinerja karyawan, perusahaan sudah memiliki standar kinerja tetapi tidak digunakan karena tidak konsisten, manajer yang melakukan penyusunan gagasan tidak kompeten, pakar yang lain juga menyebautkan bahwa penyebabnya adalah sasaran kinerja individunya (standar kinerja karyawan) tidak jelas.

Menurut Mathis & Jackson (2002), salah satu kegunaan kompensasi adalah untuk membantu mencapai perubahan budaya [53]. Gagasan kompensasi

perlu disesuaikan dengan budaya. Menurut pakar, penerapan gagasan yang tidak disesuaikan dengan budaya perusahaan tidak dapat mendukung budaya perusahaan dan bahkan bisa merusak budaya perusahaan. Menurut pakar, penyebab terjadinya peristiwa ini adalah terjadi perubahan budaya di tengah-tengah penerapan sistem reward dan punishment, pakar yang lain juga mengatakan bahwa penysusun tidak tahu seperti apa budaya perusahaan, dan perusahaan belum merumuskan budaya.

Menurut Mathis & Jackson (2002), tenaga kerja yang ahli di sebuah perusahaan perlu dipertahankan dan desain kompensasi perlu mempertimbangkan untuk tenaga inti yang ahli [54]. Dalam hal ini sebaiknya mereka diberikan jumlah imbalan yang lebih dibanding yang biasa oleh karena tenaga yang ahli akan mudah untuk direkrut perusahaan lain. Apabila kita kehilangan tenaga ahli, maka kinerja perusahaan akan berkurang. Menurut pakar, dampak dari peristiwa ini adalah kinerja akan turun karena orang yang bersangkutan patah semangat, dan kinerja akan naik karena orang yang bersangkutan terpacu. Menurut pakar, penyebab terjadinya peristiwa ini adalah untuk meningkatkan kinerja perusahaan sehingga target reward dan punishment ditinggikan, pakar yang lain berpendapat bahwa penyebabnya adalah pihak penata konsep tidak mengetahui pentingnya peran tenaga inti yang ahli (penata konsep menganggap semua orang sama).

Menurut Mathis & Jackson (2002), desain kompensasi membutuhkan dukungan dari manajemen [51]. Menurut pakar, bila tidak ada dukungan dari manajemen maka sistem yang diharapkan tidak bisa selesai. Menurut pakar, penyebab terjadinya peristiwa ini adalah kondisi perusahaan tidak mendukung untuk membuat sistem reward dan punishment contoh kondisi perusahaan sangat kritis sehingga kepentingan utamanya adalah mencapai break even / meminimalisasi kerugian, dan sikap kepemimpinan manajemen yang cuek, pakar yang lain juga berpendapat bahwa penyebab dari peristiwa tersebut adalah manajemen tidak memberi perhatian, dan manajemen tidak setuju dengan adanya sistem reward dan punishment.

Menurut Jacquelyn (1997), waktu yang umum digunakan untuk memberikan insentif kelompok adalah tahunan [55]. Oleh karena itu penyusunan konsep dalam waktu pemberian bonus proyek sebaiknya adalah di bawah 1 tahun.

Tapi kalo rugi maka tidak ada bonus. Menurut pakar jika dibuat 1 tahun sekali, bagi proyek yang umurnya di bawah 1 tahun, maka pemberian bonus terlambat, sedangkan bagi proyek yang umurnya di atas 1 tahun jadi tidak sesuai karena kinerja biaya proyek belum diketahui. Menurut pakar, penyebab terjadinya peristiwa ini adalah pelaksanaan metode pembagian insentif yang memang berdasarkan kebijakan perusahaan, contoh bonus ditentukan akan dibagikan 1 tahun sekali, dan pada saat penyusunan bonus, kinerja biaya proyek belum diketahui.

Pada indikator persepsi seluruh karyawan, ditemukan peristiwa risiko yang dominan, yaitu :

- Sistem penilaian kinerja masih menimbulkan salah persepsi antara orang yang menilai dengan yang dinilai
- Karyawan merasa penilaian kinerja yang berjalan hanya berdasarkan evaluasi secara subjektif
- Karyawan merasakan ada perbedaan penghargaan, padahal beban kerja mereka sama

Menurut Bernardin & Russel (1993), agar tidak terjadi pertikaian sebaiknya penilaian kinerja tidak bias dimana kinerja yang dinilai dapat diartikan berbeda antara karyawan dan penilai [60]. Menurut pakar peristiwa ini akan membuat karyawan menjadi tidak puas dan dapat menimbulkan konflik. Menurut pakar, penyebab terjadinya peristiwa ini adalah perusahaan belum memiliki standar kinerja karyawan, perusahaan belum memiliki metode pembagian insentif yang baku, pakar yang lain juga berpendapat bahwa penyebabnya adalah Tidak ada sosialisasi mengenai sistem penilaian kinerja, metode pembagian insentif tidak transparan, menurut Hidayat, dapat juga disebabkan karena perbedaan keterampilan mengukur kinerja organisasi antara para manajer.

Menurut Werther & Davis (1993), pengukuran kinerja secara subjektif adalah penilaian standar berdasarkan pribadi atau pendapat si penilai [61]. General Motor pernah dituduh atas diskriminasi terhadap tenaga kerja. Oleh karena kesalahan dalam melakukan penilaian kinerja. Metode penilaian kinerja yang digunakan adalah berdasarkan evaluasi secara subjektif. Rekomendasi promosi berdasarkan pendapat si manajer (Miner & Miner, 1978) [62]. Menurut pakar,

peristiwa ini akan membuat karyawan menjadi tidak puas dan dapat menimbulkan konflik. Menurut pakar, penyebab terjadinya peristiwa ini adalah Metode penilaian kinerja yang digunakan tidak dapat terukur dan tidak ada deskripsi mengenai cara pengukurannya, penilaian yang terjadi dilakukan berdasarkan sikap / perilaku karyawan. Menurut Hidayat, ini bisa disebabkan karena jangka waktu penilaian sangat lama, misalkan 1 tahun sekali dimana penilaian dilakukan berdasarkan ingatan masa terkini, dan perbedaan keterampilan mengukur kinerja organisasi antara para manajer.

Menurut Mathis & Jackson (2002), keadilan distribusi adalah keadilan dalam menentukan antara jumlah yang diberikan dengan kinerja. Maksudnya adalah jangan sampai jumlah imbalan yang diberikan antara orang yang kinerjanya bagus, dan sering lembur sama dengan orang yang kinerjanya biasa-biasa saja [63]. Menurut pakar, peristiwa ini membuat karyawan merasa tidak adil. Menurut pakar, penyebab terjadinya peristiwa ini adalah perusahaan belum memiliki standar kinerja karyawan, pakar yang lain berpendapat bahwa penyebabnya adalah penilaian yang terjadi dilakukan berdasarkan sikap / perilaku karyawan, perusahaan belum memiliki metode pembagian insentif yang baku, metode pembagian insentif tidak transparan, metode pembagian insentif tidak transparan, dan tidak ada sosialisasi mengenai sistem penilaian kinerja.

Pada indikator manajemen kinerja, ditemukan peristiwa risiko yang dominan, yaitu :

- Target sasaran kinerja kurang menantang
- Penilai tidak melihat produk yang dihasilkan
- Penilaian hanya terdiri dari 1 pihak, yaitu pihak atasan saja

Menurut Latham & Locke (1979) yang melakukan penelitian kepada tingkat produksi perusahaan. Perusahaan mengalami kenaikan produksi 19 % karena menetapkan tujuan dengan baik. Tujuan yang baik adalah harus menantang tetapi dapat tercapai [80]. Menurut pakar, peristiwa ini dapat membuat pertumbuhan kinerja perusahaan tidak terpacu dan semangat karyawan kurang terdorong. Menurut pakar, penyebab terjadinya peristiwa ini adalah tidak ada standarisasi kompetensi yang dipetakan terhadap kompleksitas proyek, pakar yang lain juga berpendapat bahwa penyebabnya adalah tidak memahami kekuatan

sendiri / perusahaan, tidak memahami potensi pasar, dan perencanaan yang terlalu pesimis, padahal kekuatan perusahaan dan potensi pasar sudah diketahui.

Untuk menghindari pertikaian dengan karyawan pada saat melakukan penilaian kinerja, Bernardin & Russel (1993) menyarankan agar penilai harus diberikan kesempatan untuk melakukan peninjauan terhadap pihak yang dinilai pada saat bekerja atau melihat produk yang dibuat [60]. Menurut pakar, hal ini dapat membuat penerapan sistem reward tidak mendukung pencapaian target sasaran. Menurut pakar, penyebab terjadinya peristiwa ini adalah perusahaan belum memiliki standar kinerja, tidak ada petunjuk pelaksanaan cara melakukan penilaian kinerja, pakar yang lain juga berpendapat bahwa penyebabnya adalah penilaian yang terjadi dilakukan berdasarkan sikap / perilaku karyawan.

Untuk menghindari pertikaian dengan karyawan pada saat melakukan penilaian kinerja, Bernardin & Russel (1993) menyarankan agar penilai tidak hanya terdiri dari 1 orang ataupun 1 pihak [60]. Menurut pakar, hal ini dapat membuat penilaian subjektif, demotivasi, dan menimbulkan ketidakadilan. Menurut pakar, penyebab terjadinya peristiwa ini adalah tidak ada standarisasi penilaian kinerja yang objektif yang melibatkan lebih dari 1 orang. Pakar yang lain juga berpendapat bahwa penyebabnya adalah manajemen menghendaki desain sistem penilaian kinerja yang sederhana, dan atasan ingin mendapat prioritas penuh.

Pada indikator komunikasi, ditemukan peristiwa risiko yang dominan, yaitu :

- Hasil penilaian kinerja tidak dikomunikasikan kepada karyawan yang bersangkutan
- Penerapan sistem insentif tidak dikomunikasikan kepada karyawan karena bersifat rahasia

Menurut Bernardin & Russel (1993) agar menghindari pertikaian dengan karyawan pada saat melakukan penilaian kinerja, sebaiknya karyawan diberikan kesempatan untuk meninjau kembali hasil penilaian kinerja [60]. Komunikasikan semua hal yang baik dan yang buruk (Martocchio, 2004) [87]. Menurut pakar, peristiwa ini membuat karyawan tidak bisa melakukan perbaikan. Menurut pakar, penyebab terjadinya peristiwa ini adalah tidak ada petunjuk pelaksanaan cara

melakukan penilaian kinerja. Pakar yang lain juga berpendapat bahwa penyebabnya adalah kesalahan sikap atasan.

Menurut Armstrong & Murlis (2003), dahulu sistem kompensasi sangat dirahasiakan oleh karena takut diketahui kompetitor [89]. Ini dapat menghambat kinerja dan menurunkan motivasi. Menurut pakar, hal ini akan membuat karyawan merasa curiga dan tidak adil sehingga menghambat kinerja. Menurut pakar, penyebab terjadinya peristiwa ini adalah Salah persepsi bahwa sistem kompensasi harus dirahasiakan. Pakar yang lain juga berpendapat bahwa penyebabnya adalah perusahaan belum memiliki metode pembagian insentif yang baku.

Pada indikator kompensasi, ditemukan peristiwa risiko yang dominan, yaitu :

- Dalam pemberian insentif, penilaian kinerja tidak memiliki prosedur yang baku
- Imbalan tidak diberikan sesuai target yang dituntut oleh pekerjaan
- Pembagian nilai imbalan pada insentif kelompok didasarkan kepada senioritas

Dalam literatur Bernardin & Russel (1993), ada sebuah penelitian oleh Kane & Kane (1998) pada 500 buah perusahaan yang memiliki sistem penilaian kinerja memperlihatkan bahwa sebagian besar responden (51%) tidak puas dengan sistem penilaian kinerja. Sistem penilaian kinerja tersebut tidak memiliki prosedur dan standar yang baku. Penelitian terhadap perusahaan yang sedang dan kecil bahkan memperlihatkan hasil yang lebih buruk lagi [82]. Menurut pakar, penyebab terjadinya peristiwa ini adalah perusahaan belum memiliki standar kinerja. Pakar yang lain juga berpendapat bahwa penyebabnya adalah tidak ada petunjuk pelaksanaan cara melakukan penilaian kinerja.

Thorpe & Homan (2000) berpendapat bahwa saat kita memberikan insentif secara kelompok bukan berarti bahwa kinerja kelompok tersebut juga akan otomatis menjadi baik. Akan tetapi harus dilakukan untuk melakukan identifikasi kriteria pengukuran kinerja dan aturan-aturan yang menjadi dasar ketergantungan antara kelompok dan sistem kompensasi. Apabila suatu pekerjaan menuntut target tertentu yang memang penting, maka reward harus diberikan terhadap target

tersebut. Menurut pakar, hal ini dapat membuat karyawan tidak puas. Menurut pakar, penyebab terjadinya peristiwa ini adalah penilaian yang terjadi dilakukan berdasarkan sikap / perilaku karyawan dan perusahaan belum memiliki standar kinerja. Pakar yang lain juga berpendapat bahwa penyebabnya adalah tidak ada standarisasi penilaian kinerja yang objektif yang melibatkan lebih dari 1 orang.

Menurut Martocchio (2004), imbalan yang ditujukan kepada kelompok tidak akan berhasil apabila pembagian nilai imbalan didasarkan kepada senioritas. Menurut pakar, hal ini akan membuat karyawan merasa tidak adil [103]. Menurut pakar, penyebab terjadinya peristiwa ini adalah perusahaan belum memiliki metode pembagian insentif yang baku. Pakar yang lain juga berpendapat bahwa penyebabnya adalah salah sistem dalam pembagian insentif.

Berikut adalah list dari peristiwa risiko, dampak, penyebab, dan respon

Tabel 6. 1. Peristiwa Risiko

No	X	Peristiwa risiko
1	X3	Penyusunan gagasan tidak didasarkan kepada patokan / standar kinerja karyawan
2	X4	Penyusunan gagasan tidak disesuaikan dengan budaya perusahaan
3	X5	Penataan konsep tidak mempertimbangkan untuk mempertahankan tenaga inti yang ahli
4	X6	Manajemen tidak memberi dukungan pada saat penyusunan gagasan
5	X7	Penyusunan konsep dalam waktu pemberian bonus proyek adalah di atas 1 tahun
6	X9	Sistem penilaian kinerja masih menimbulkan salah persepsi antara orang yang menilai dengan yang dinilai
7	X10	Karyawan merasa penilaian kinerja yang berjalan hanya berdasarkan evaluasi secara subjektif
8	X13	Karyawan merasakan ada perbedaan penghargaan, padahal beban kerja mereka sama
9	X14	Target sasaran kinerja kurang menantang
10	X19	Penilai tidak melihat produk yang dihasilkan
11	X20	Penilaian hanya terdiri dari 1 pihak, yaitu pihak atasan saja
12	X23	Hasil penilaian kinerja tidak dikomunikasikan kepada karyawan yang bersangkutan

Tabel 6.1. Peristiwa Risiko (Sambungan)

No	X	Peristiwa risiko
13	X25	Penerapan sistem insentif tidak dikomunikasikan kepada karyawan karena bersifat rahasia
14	X28	Dalam pemberian insentif, penilaian kinerja tidak memiliki prosedur yang baku
15	X29	Imbalan tidak diberikan sesuai target yang dituntut oleh pekerjaan
16	X30	Pembagian nilai imbalan pada insentif kelompok didasarkan kepada senioritas

Sumber : Hasil Olahan

Tabel 6. 2. Dampak Peristiwa Risiko

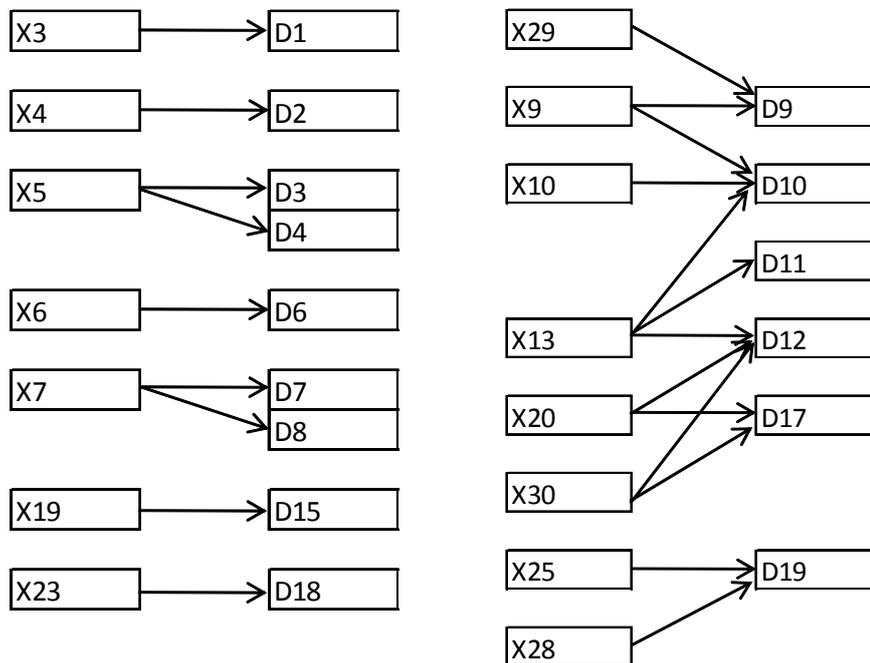
No	D	Dampak	Notasi
1	D3.1	Sistem reward yang ada tidak dapat mendukung tercapainya sasaran perusahaan	D1
2	D4.1	Penerapan sistem reward dan punishment tidak dapat mendukung budaya perusahaan dan bahkan bisa merusak budaya perusahaan	D2
3	D5.1	Kinerja akan turun karena orang yang bersangkutan patah semangat	D3
4	D5.2	Kinerja akan naik karena orang yang bersangkutan terpacu	D4
5	D5.3	Tenaga inti yang ahli akan meninggalkan perusahaan	D5
6	D6.1	Sistem yang diharapkan tidak bisa selesai	D6
7	D7.1	Bagi proyek yang umurnya di bawah 1 tahun, maka pemberian bonus terlambat	D7
8	D7.2	Bagi proyek yang umurnya di atas 1 tahun jadi tidak sesuai karena kinerja biaya proyek belum diketahui	D8
9	D9.1	Karyawan tidak puas	D9
10	D9.2	Timbul konflik	D10
11	D10.1	Karyawan tidak puas	D9
12	D10.2	Timbul konflik	D10
13	D13.1	Iri hati	D11
14	D13.2	Karyawan merasa tidak adil	D12
15	D13.3	Timbul konflik	D10
16	D14.1	Tidak memacu pertumbuhan kinerja perusahaan	D13
17	D14.2	Kurang mendorong semangat karyawan	D14
18	D19.1	Penerapan sistem tidak mendukung pencapaian target sasaran	D15
19	D20.1	Penilaian Subjektif	D16
20	D20.2	Demotivasi	D17
21	D20.3	Karyawan merasa tidak adil	D12

Tabel 6.2. Dampak Peristiwa Risiko (Sambungan)

No	D	Dampak	Notasi
22	D23.1	Karyawan tidak bisa melakukan perbaikan	D18
23	D25.1	Karyawan merasa curiga dan tidak adil sehingga menghambat kinerja	D19
24	D28.1	Karyawan merasa curiga dan tidak adil sehingga menghambat kinerja	D19
25	D29.1	Karyawan tidak puas	D9
26	D30.1	Demotivasi	D17
27	D30.2	Karyawan merasa tidak adil	D12

Sumber : Hasil Olahan

D3.1 adalah dampak pertama dari peristiwa risiko X3, sedangkan D3.2 adalah dampak kedua dari peristiwa risiko X3. Untuk selanjutnya D3.1 akan diberi nomor D1, dan D3.2 akan diberi nomor D2. Dimana apabila ada dampak yang sama maka notasi yang digunakan juga akan tetap sama. D9.1 dan D10.1 yaitu karyawan tidak puas memiliki notasi yang sama, yaitu D9.



Gambar 6. 1. Peristiwa Risiko dan Dampak

Sumber : Hasil Olahan

Dari gambar terlihat bahwa peristiwa X3, X4, X6, X19, X23, X29, X25, dan X28 hanya memiliki 1 dampak. Untuk peristiwa X5, X7, X9, X20, dan X30 memiliki 2 dampak. Sedangkan X13 memiliki 3 dampak. Dampak yang paling sering muncul akibat terjadinya peristiwa risiko adalah karyawan tidak puas, timbul konflik, karyawan merasa tidak adil, demotivasi, dan karyawan merasa curiga dan tidak adil sehingga menghambat kinerja.

Karyawan akan merasa tidak puas apabila peristiwa risiko di bawah ini terjadi, yaitu :

- Sistem penilaian kinerja masih menimbulkan salah persepsi antara orang yang menilai dengan yang dinilai
- Imbalan tidak diberikan sesuai target yang dituntut oleh pekerjaan

Konflik akan timbul apabila peristiwa risiko di bawah ini terjadi, yaitu :

- Sistem penilaian kinerja masih menimbulkan salah persepsi antara orang yang menilai dengan yang dinilai
- Karyawan merasa penilaian kinerja yang berjalan hanya berdasarkan evaluasi secara subjektif
- Karyawan merasakan ada perbedaan penghargaan, padahal beban kerja mereka sama

Karyawan merasa tidak adil apabila peristiwa risiko di bawah ini terjadi, yaitu :

- Karyawan merasakan ada perbedaan penghargaan, padahal beban kerja mereka sama
- Penilaian hanya terdiri dari 1 pihak, yaitu pihak atasan saja
- Pembagian nilai imbalan pada insentif kelompok didasarkan kepada senioritas

Demotivasi akan terjadi apabila peristiwa risiko di bawah ini terjadi, yaitu:

- Penilaian hanya terdiri dari 1 pihak, yaitu pihak atasan saja
- Pembagian nilai imbalan pada insentif kelompok didasarkan kepada senioritas

Karyawan merasa curiga dan tidak adil sehingga menghambat kinerja akan terjadi apabila peristiwa risiko di bawah ini terjadi, yaitu:

- Penerapan sistem insentif tidak dikomunikasikan kepada karyawan karena bersifat rahasia
- Dalam pemberian insentif, penilaian kinerja tidak memiliki prosedur yang baku

Tabel 6. 3. Penyebab Peristiwa Risiko

No	P	Penyebab	Notasi
1	P3.1	Perusahaan belum memiliki standar kinerja karyawan	P1
2	P3.2	Perusahaan sudah memiliki standar kinerja tetapi tidak digunakan karena tidak konsisten	P2
3	P3.3	Manajer yang melakukan penyusunan gagasan tidak kompeten	P3
4	P3.4	Sasaran kinerja individunya (standar kinerja karyawan) tidak jelas	P4
5	P4.1	Terjadi perubahan budaya di tengah-tengah penerapan sistem reward dan punishment	P5
6	P4.2	Penyusun tidak tahu seperti apa budaya perusahaan	P6
7	P4.3	Perusahaan belum merumuskan budaya	P7
8	P5.1	Untuk meningkatkan kinerja perusahaan sehingga target reward dan punishment ditinggikan	P8
9	P5.2	Pihak penata konsep tidak mengetahui pentingnya peran tenaga inti yang ahli (penata konsep menganggap semua orang sama)	P9
10	P6.1	Kondisi perusahaan tidak mendukung untuk membuat sistem reward dan punishment contoh kondisi perusahaan sangat kritis sehingga kepentingan utamanya adalah mencapai break even / meminimalisasi kerugian	P10
11	P6.2	Sikap kepemimpinan manajemen yang cuek	P11
12	P6.3	Manajemen tidak memberi perhatian	P12
13	P6.4	Manajemen tidak setuju dengan adanya sistem reward dan punishment	P13

Tabel 6.3. Penyebab Peristiwa Risiko (Sambungan)

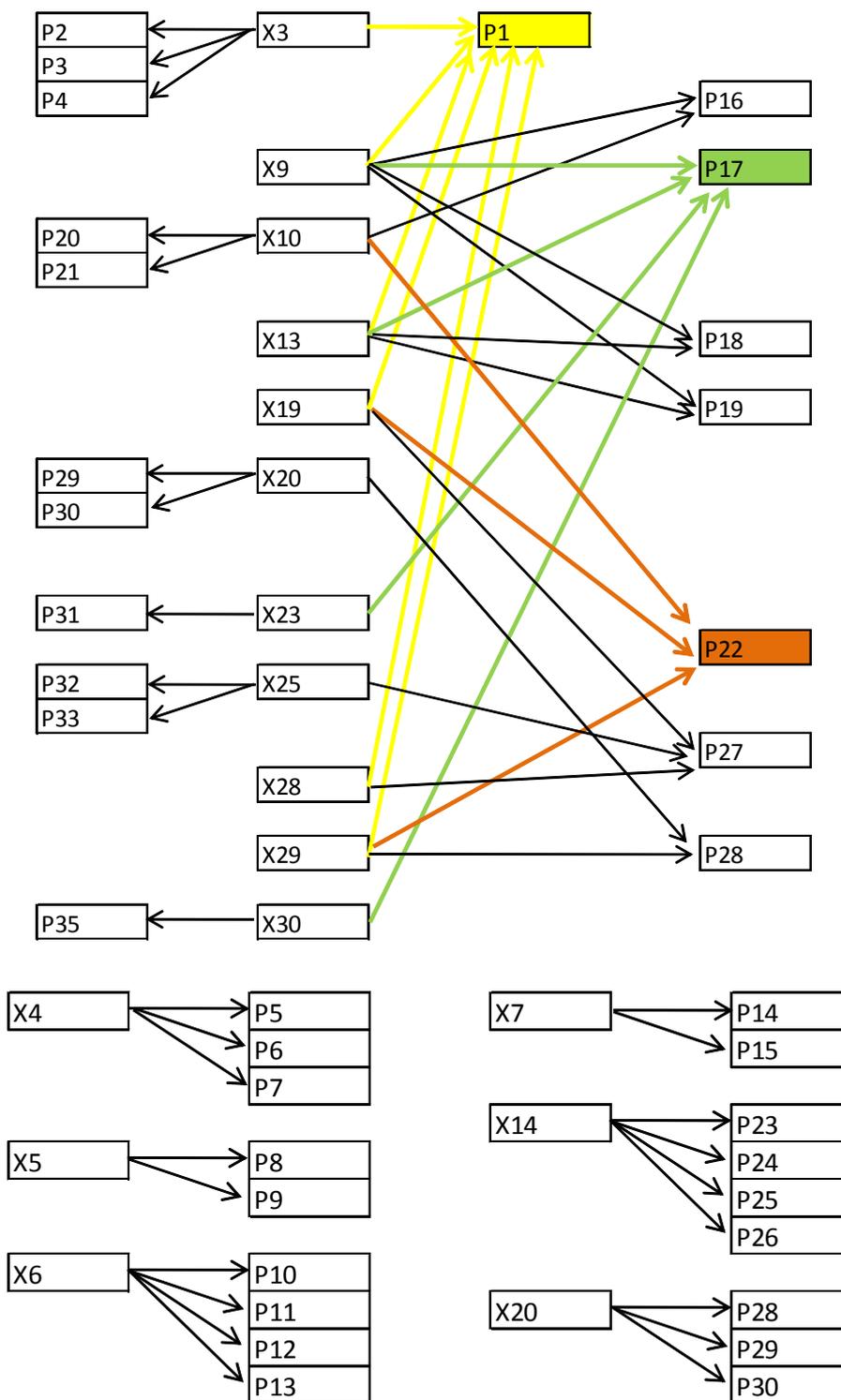
No	P	Penyebab	Notasi
14	P7.1	Pelaksanaan metode pembagian insentif yang memang berdasarkan kebijakan perusahaan, contoh bonus ditentukan akan dibagikan 1 tahun sekali	P14
15	P7.2	Pada saat penyusunan bonus, kinerja biaya proyek belum diketahui	P15
16	P9.1	Perusahaan belum memiliki standar kinerja karyawan	P1
17	P9.2	Perbedaan keterampilan mengukur kinerja organisasi antara para manajer	P16
18	P9.3	Perusahaan belum memiliki metode pembagian insentif yang baku	P17
19	P9.4	Tidak ada sosialisasi mengenai sistem penilaian kinerja	P18
20	P9.5	Metode pembagian insentif tidak transparan	P19
21	P10.1	Jangka waktu penilaian sangat lama, misalkan 1 tahun sekali dimana penilaian dilakukan berdasarkan ingatan masa terkini	P20
22	P10.2	Metode penilaian kinerja yang digunakan tidak dapat terukur dan tidak ada deskripsi mengenai cara pengukurannya	P21
23	P10.3	Penilaian yang terjadi dilakukan berdasarkan sikap / perilaku karyawan	P22
24	P10.4	Perbedaan keterampilan mengukur kinerja organisasi antara para manajer	P16
25	P13.1	Perusahaan belum memiliki standar kinerja karyawan	P1
26	P13.2	Penilaian yang terjadi dilakukan berdasarkan sikap / perilaku karyawan	P22
27	P13.3	Perusahaan belum memiliki metode pembagian insentif yang baku	P17
28	P13.4	Metode pembagian insentif tidak transparan	P19
29	P13.5	Tidak ada sosialisasi mengenai sistem penilaian kinerja	P18
30	P14.1	Tidak ada standarisasi kompetensi yang dipetakan terhadap kompleksitas proyek	P23
31	P14.2	Tidak memahami kekuatan sendiri / perusahaan	P24
32	P14.3	Tidak memahami potensi pasar	P25
33	P14.4	Perencanaan yang terlalu pesimis, padahal kekuatan perusahaan dan potensi pasar sudah diketahui	P26
34	P19.1	Perusahaan belum memiliki standar kinerja	P1
35	P19.2	Tidak ada petunjuk pelaksanaan cara melakukan penilaian kinerja	P27

Tabel 6.3. Penyebab Peristiwa Risiko (Sambungan)

No	P	Penyebab	Notasi
36	P19.3	Penilaian yang terjadi dilakukan berdasarkan sikap / perilaku karyawan	P22
37	P20.1	Tidak ada standarisasi penilaian kinerja yang objektif yang melibatkan lebih dari 1 orang	P28
38	P20.2	Manajemen menghendaki desain sistem penilaian kinerja yang sederhana	P29
39	P20.3	Atasan ingin mendapat prioritas penuh	P30
40	P23.1	Tidak ada petunjuk pelaksanaan cara melakukan penilaian kinerja	P27
41	P23.2	Kesalahan sikap atasan	P31
42	P25.1	Takut diketahui kompetitor	P32
43	P25.2	Salah persepsi bahwa sistem kompensasi harus dirahasiakan	P33
44	P25.3	Perusahaan belum memiliki metode pembagian insentif yang baku	P17
45	P28.1	Perusahaan belum memiliki standar kinerja	P1
46	P28.2	Tidak ada petunjuk pelaksanaan cara melakukan penilaian kinerja	P27
47	P29.1	Penilaian yang terjadi dilakukan berdasarkan sikap / perilaku karyawan	P22
48	P29.2	Tidak ada standarisasi penilaian kinerja yang objektif yang melibatkan lebih dari 1 orang	P28
49	P29.3	Perusahaan belum memiliki standar kinerja	P1
50	P30.1	Perusahaan belum memiliki metode pembagian insentif yang baku	P17
51	P30.2	Salah sistem dalam pembagian insentif	P34

Sumber : Hasil Olahan

P3.1 adalah penyebab pertama dari peristiwa risiko X3, sedangkan P3.2 adalah penyebab kedua dari peristiwa risiko X3. Untuk selanjutnya P3.1 akan diberi nomor P1, dan P3.2 akan diberi nomor P2. Dimana apabila ada dampak yang sama maka notasi yang digunakan juga akan tetap sama. P3.1, P9.1, P13.1, P19.1, P28.1, dan P29.3, yaitu perusahaan belum memiliki standar kinerja (P1).



Gambar 6. 2. Peristiwa Risiko dan Penyebab

Sumber : Hasil Olahan

Berdasarkan gambar di atas dapat dilihat bahwa setiap peristiwa disebabkan oleh lebih dari 1 penyebab. Penyebab peristiwa risiko antara peristiwa yang satu dengan peristiwa yang lainnya bisa sama ataupun berbeda. Untuk penyebab P1, P16, P17, P18, P19, P22, P27, dan P28 dapat mengakibatkan lebih dari 1 peristiwa risiko.

Apabila perusahaan belum memiliki standar kinerja karyawan, maka dapat mengakibatkan peristiwa risiko berikut ini, yaitu :

- Penyusunan gagasan tidak didasarkan kepada patokan / standar kinerja karyawan
- Sistem penilaian kinerja masih menimbulkan salah persepsi antara orang yang menilai dengan yang dinilai
- Karyawan merasakan ada perbedaan penghargaan, padahal beban kerja mereka sama
- Penilai tidak melihat produk yang dihasilkan
- Dalam pemberian insentif, penilaian kinerja tidak memiliki prosedur yang baku
- Imbalan tidak diberikan sesuai target yang dituntut oleh pekerjaan

Apabila ada perbedaan keterampilan mengukur kinerja organisasi antara para manajer, maka dapat mengakibatkan peristiwa risiko berikut ini, yaitu :

- Sistem penilaian kinerja masih menimbulkan salah persepsi antara orang yang menilai dengan yang dinilai
- Karyawan merasa penilaian kinerja yang berjalan hanya berdasarkan evaluasi secara subjektif

Apabila perusahaan belum memiliki metode pembagian insentif yang baku, maka dapat mengakibatkan peristiwa risiko berikut ini, yaitu :

- Sistem penilaian kinerja masih menimbulkan salah persepsi antara orang yang menilai dengan yang dinilai
- Karyawan merasakan ada perbedaan penghargaan, padahal beban kerja mereka sama

- Hasil penilaian kinerja tidak dikomunikasikan kepada karyawan yang bersangkutan
- Pembagian nilai imbalan pada insentif kelompok didasarkan kepada senioritas

Apabila tidak ada sosialisasi mengenai sistem penilaian kinerja ataupun metode pembagian insentif tidak transparan, maka dapat mengakibatkan peristiwa risiko berikut ini, yaitu :

- Karyawan merasa penilaian kinerja yang berjalan hanya berdasarkan evaluasi secara subjektif
- Penilai tidak melihat produk yang dihasilkan

Apabila Penilaian yang terjadi dilakukan berdasarkan sikap / perilaku karyawan, maka dapat mengakibatkan peristiwa risiko berikut ini, yaitu :

- Karyawan merasa penilaian kinerja yang berjalan hanya berdasarkan evaluasi secara subjektif
- Penilai tidak melihat produk yang dihasilkan
- Imbalan tidak diberikan sesuai target yang dituntut oleh pekerjaan

Apabila tidak ada petunjuk pelaksanaan cara melakukan penilaian kinerja, maka dapat mengakibatkan peristiwa risiko berikut ini, yaitu :

- Penilai tidak melihat produk yang dihasilkan
- Penerapan sistem insentif tidak dikomunikasikan kepada karyawan karena bersifat rahasia
- Dalam pemberian insentif, penilaian kinerja tidak memiliki prosedur yang baku

Apabila tidak ada standarisasi penilaian kinerja yang objektif yang melibatkan lebih dari 1 orang, maka dapat mengakibatkan peristiwa risiko berikut ini, yaitu :

- Penilaian hanya terdiri dari 1 pihak, yaitu pihak atasan saja
- Imbalan tidak diberikan sesuai target yang dituntut oleh pekerjaan

Tabel 6. 4. Respon Peristiwa Risiko

No	R	Respon	P	Notasi
1	R3.1	Membuat standarisasi sasaran kinerja individu (standar kinerja karyawan) yang didasarkan kepada sasaran kinerja perusahaan	P1	R1
2	R3.2	Membuat prosedur petunjuk pelaksanaan sistem penilaian kinerja secara tertulis, yang menjelaskan mengenai tata cara penilaian dan jangka waktunya; Memonitor penyelenggaraan sistem penilaian kinerja secara periodik	P2	R2
3	R3.3	Meningkatkan kompetensi manajer yang bersangkutan dengan cara pelatihan	P3	R3
4	R3.4	Mencari resource independen yang memang kompeten di bidangnya untuk melakukan penyusunan gagasan misal : konsultan	P3	R4
5	R3.5	Sasaran kinerja individu (standar kinerja karyawan) baiknya bisa diukur, dimana dalam prosedur pelaksanaan sistem penilaian kinerja juga diberikan penjelasan deskriptif mengenai cara mengukur sasaran kinerja individu tersebut	P4	R5
6	R4.1	Menyesuaikan gagasan dengan budaya yang baru	P5	R6
7	R4.2	Tetap menerapkan budaya yang lama pada saat terjadi perubahan	P5	R7
8	R4.3	Budaya perusahaan harus disosialisasikan kepada seluruh karyawan	P6	R8
9	R4.4	Mencari pihak yang ahli untuk segera merumuskan budaya perusahaan	P7	R9
10	R5.1	Mereview / menyelaraskan strategi proyek yang sekarang dengan kondisi bisnis yang paling aktual	P8	R10
11	R5.2	Melakukan sosialisasi yang mendasar terhadap strategi proyek ke personilnya	P8	R11
12	R5.3	Pemetaan kompetensi SDM yang bersangkutan dengan kepentingan proyek serta melakukan pengembangan SDM	P8	R12
13	R5.4	Tenaga inti yang ahli harus mendapatkan kredit point	P9	R13
14	R5.5	Mencari pihak yang ahli untuk segera merumuskan sistem agar mempertimbangkan untuk mempertahankan tenaga inti yang ahli	P9	R14
15	R6.1	Apabila Kondisi perusahaan tidak mendukung untuk membuat sistem reward dan punishment contoh kondisi perusahaan sangat kritis, maka memberi pengertian kepada karyawan bahwa prioritas saat ini bukanlah reward dan punishment tetapi menyelamatkan perusahaan	P10	R15

Tabel 6.4. Respon Peristiwa Risiko (Sambungan)

No	R	Respon	P	Notasi
16	R6.2	Karyawan memberi pengertian kepada manajemen dalam temu wicara (<i>open discussion</i>) agar manajemen mau memberi dukungan saat penyusunan gagasan	P11 P12	R16
17	R6.3	Penentuan gagasan reward dan punishment harus sesuai dengan sistem penilaian kinerja, dimana sasaran kinerja individu yang dinilai harus dikaitkan dengan visi, misi, dan sasaran perusahaan.	P13	R17
18	R7.1	Dibuka diskusi khusus antara karyawan dan manajemen untuk merubah kebijakan, sehingga bonus dibagikan setelah akhir proyek	P14	R18
19	R7.2	Penilaian harus dilakukan setiap 3 bulan sekali	P15	R20
20	R7.3	Bonus diterapkan setelah kinerja biaya proyek diketahui, tidak terikat dengan waktu	P15	R21
21	R9.1	Membuat standarisasi sasaran kinerja individu (standar kinerja karyawan) yang didasarkan kepada sasaran kinerja perusahaan	P1	R1
22	R9.2	Memberikan pelatihan mengenai tata cara penggunaan sistem penilaian dan memastikan bahwa mereka menyelesaikan pelatihan tersebut	P16	R22
23	R9.3	Membuat prosedur pemberian insentif yang baku	P17	R23
24	R9.4	Sistem penilaian kinerja dan metode pemberian insentif disosialisasikan kepada internal sebelum proyek dimulai ataupun kepada karyawan yang baru	P18 P19	R24
25	R10.1	Penilaian harus dilakukan setiap 3 bulan sekali	P20	R20
26	R10.2	Skala pengukuran dalam metode penilaian kinerja dibuat agar dapat diukur, dapat dihitung, dan diberikan deskripsi mengenai cara mengukurnya	P21	R25
27	R10.3	Skala pengukuran dibuat untuk mengukur hasil kerja bukan sikap / perilaku	P22	R26
28	R10.4	Dapat juga menggunakan metode dimana karyawan menilai diri mereka sendiri dan kemudian manajer mengkoreksi hasil penilaian tersebut	P22	R27
29	R10.5	Pihak yang menilai sebaiknya lebih dari satu orang (contoh dengan metode panel dan metode 360 °)	P22	R28
30	R10.6	Memberikan pelatihan mengenai tata cara penggunaan sistem penilaian dan memastikan bahwa mereka menyelesaikan pelatihan tersebut	P16	R22
31	R13.1	Membuat standarisasi sasaran kinerja individu (standar kinerja karyawan) yang didasarkan kepada sasaran kinerja perusahaan	P1	R1

Tabel 6.4. Respon Peristiwa Risiko (Sambungan)

No	R	Respon	P	Notasi
32	R13.2	Skala pengukuran dibuat untuk mengukur hasil kerja bukan sikap / perilaku	P22	R26
33	R13.3	Dapat juga menggunakan metode dimana karyawan menilai diri mereka sendiri dan kemudian manajer mengkoreksi hasil penilaian tersebut	P22	R27
34	R13.4	Pihak yang menilai sebaiknya lebih dari satu orang	P22	R28
35	R13.5	Membuat prosedur pemberian insentif yang baku	P17	R23
36	R13.6	Sistem penilaian kinerja dan metode pemberian insentif disosialisasikan kepada internal sebelum proyek dimulai ataupun kepada karyawan yang baru	P19 P18	R24
37	R14.1	Harus ada pemetaan kompetensi terhadap kompleksitas proyek	P23	R30
38	R14.2	Mengembangkan unsur SWOT analysis	P24	R31
39	R14.3	Harus punya data pasar melalui <i>market intelligence</i>	P25	R32
40	R14.4	Harus menggunakan target yang lebih tinggi agar kemampuannya naik	P26	R33
41	R19.1	Membuat standarisasi sasaran kinerja individu yang didasarkan kepada sasaran kinerja perusahaan	P1	R1
42	R19.2	Membuat prosedur petunjuk pelaksanaan sistem penilaian kinerja secara tertulis, yang menjelaskan mengenai tata cara penilaian dan jangka waktunya; Memonitor penyelenggaraan sistem penilaian kinerja secara periodik	P27	R2
43	R19.3	Skala pengukuran dalam metode penilaian kinerja dibuat agar dapat diukur, dapat dihitung, dan diberikan deskripsi mengenai cara mengukurnya	P22	R25
44	R19.4	Dapat juga menggunakan metode dimana karyawan menilai diri mereka sendiri dan kemudian manajer mengkoreksi hasil penilaian tersebut	P22	R27
45	R19.5	Pihak yang menilai sebaiknya lebih dari satu orang (contoh dengan metode panel atau metode 360 °)	P22	R28
46	R20.1	Pihak yang menilai sebaiknya lebih dari satu orang (contoh dengan metode panel atau metode 360 °)	P28 P29 P30	R28
47	R23.1	Membuat prosedur petunjuk pelaksanaan sistem penilaian kinerja secara tertulis, yang menjelaskan mengenai tata cara penilaian dan jangka waktunya; Memonitor penyelenggaraan sistem penilaian kinerja secara periodik	P27	R2
48	R23.2	Hasil penilaian harus diberikan dan harus ada feed backnya	P31	R34

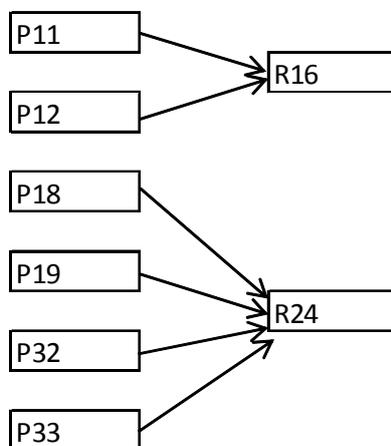
Tabel 6.4. Respon Peristiwa Risiko (Sambungan)

No	R	Respon	P	Notasi
49	R23.3	Pada saat kinerja seseorang dinilai, dia harus diberi informasi dan orang tersebut berhak mengajukan protes	P31	R35
50	R23.4	Harus ada lembaga internal perusahaan yang independen untuk tempat pengaduan	P31	R36
51	R25.1	Sistem penilaian kinerja dan metode pemberian insentif disosialisasikan kepada internal sebelum proyek dimulai ataupun kepada karyawan yang baru	P32 P33	R24
52	R25.2	Membuat prosedur pemberian insentif yang baku	P17	R23
53	R28.1	Membuat standarisasi sasaran kinerja individu yang didasarkan kepada sasaran kinerja perusahaan	P1	R1
54	R28.2	Membuat prosedur petunjuk pelaksanaan sistem penilaian kinerja secara tertulis, yang menjelaskan mengenai tata cara penilaian dan jangka waktunya; memonitor penyelenggaraan sistem penilaian kinerja secara periodik	P27	R2
55	R29.1	skala pengukuran dibuat untuk mengukur hasil kerja bukan sikap / perilaku	P22	R26
56	R29.2	Dapat juga menggunakan metode dimana karyawan menilai diri mereka sendiri dan kemudian manajer mengkoreksi hasil penilaian tersebut	P28	R27
57	R29.3	Pihak yang menilai sebaiknya lebih dari satu orang (contoh dengan metode panel atau metode 360 °)	P28	R28
58	R29.4	Membuat standarisasi sasaran kinerja individu yang didasarkan kepada sasaran kinerja perusahaan	P1	R1
59	R30.1	Membuat prosedur pemberian insentif yang baku	P17	R29
60	R30.2	Pembuatan jenjang karier harus memenuhi ketentuan dimana yang senior harus mendapat tanggung jawab yang lebih besar jadi antara senioritas dan tanggung jawab harus seiring	P34	R37
61	R30.3	Seharusnya pembagian imbalan didasarkan kepada kontribusi dari masing-masing individu terhadap kinerja kelompok	P34	R38

Sumber : Hasil Olahan

R3.1 adalah respon pertama dari peristiwa risiko X3 terhadap penyebab P1 untuk selanjutnya akan disebut R1. Sedangkan P3.2 adalah respon kedua dari peristiwa risiko X3 terhadap penyebab P2 dan untuk selanjutnya akan disebut R2. Dimana apabila ada respon yang sama maka notasi yang digunakan juga akan tetap sama. R3.1, R9.1, R13.1, R19.1, R28.1, dan R29.3, yaitu membuat

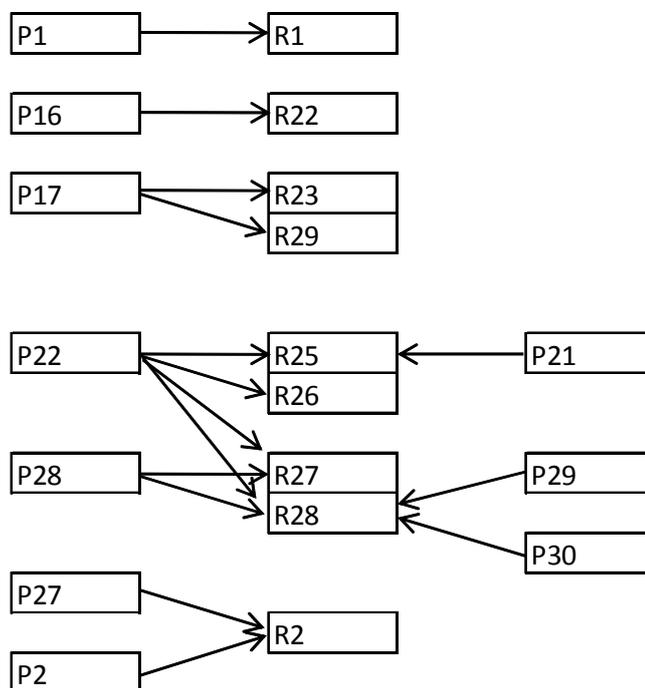
standarisasi sasaran kinerja individu yang didasarkan kepada sasaran kinerja perusahaan (R1).



Gambar 6. 3. Penyebab Peristiwa Risiko dan Respon Bagian 1

Sumber : Hasil Olahan

Khusus untuk P11 dan P12 dapat diatasi dengan R 16, sedangkan untuk P18, P19, P32, dan P33 dapat diatasi dengan R24.



Gambar 6. 4. Penyebab Peristiwa Risiko dan Respon Bagian 2

Sumber : Hasil Olahan

P1, P16, P17, P18, P19, P22, P28, dan P27 adalah penyebab yang dapat mengakibatkan timbulnya lebih dari 1 peristiwa risiko. Respon yang dilakukan juga bermacam-macam, ada yang perlu melakukan 1 respon untuk 1 peristiwa seperti P1 dan R1. Ada beberapa peristiwa yang teratasi hanya dengan 1 respon seperti P28, P29, P30, dan R 28.

Dengan melakukan karyawan memberi pengertian kepada manajemen dalam temu wicara (*open discussion*) agar manajemen mau memberi dukungan saat penyusunan gagasan, maka penyebab di bawah ini akan teratasi, yaitu :

- Sikap kepemimpinan manajemen yang cuek
- Manajemen tidak memberi perhatian

Dengan melakukan sosialisasi sistem penilaian kinerja dan metode pemberian insentif kepada internal sebelum proyek dimulai ataupun kepada karyawan yang baru, maka penyebab di bawah ini akan teratasi yaitu :

- Tidak ada sosialisasi mengenai sistem penilaian kinerja
- Metode pembagian insentif tidak transparan
- Takut diketahui kompetitor
- Salah persepsi bahwa sistem kompensasi harus dirahasiakan

Dengan membuat skala pengukuran dalam metode penilaian kinerja dibuat agar dapat diukur, dapat dihitung, dan diberikan deskripsi mengenai cara mengukurnya, maka penyebab di bawah ini akan teratasi yaitu :

- Metode penilaian kinerja yang digunakan tidak dapat terukur dan tidak ada deskripsi mengenai cara pengukurannya
- Penilaian yang terjadi dilakukan berdasarkan sikap / perilaku karyawan

Dengan menggunakan metode dimana karyawan menilai diri mereka sendiri dan kemudian manajer mengoreksi hasil penilaian tersebut, maka penyebab di bawah ini akan teratasi yaitu :

- Penilaian yang terjadi dilakukan berdasarkan sikap / perilaku karyawan
- Tidak ada standarisasi penilaian kinerja yang objektif yang melibatkan lebih dari 1 orang

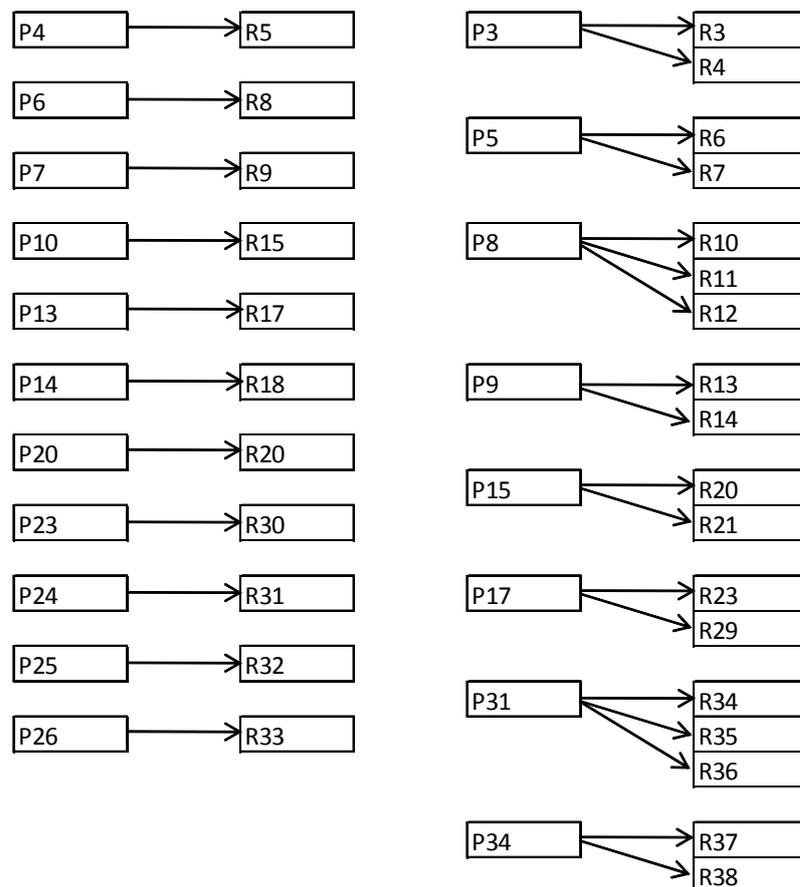
Apabila pihak yang menilai sebaiknya lebih dari satu orang, maka penyebab di bawah ini akan teratasi yaitu :

- Penilaian yang terjadi dilakukan berdasarkan sikap / perilaku karyawan

- Tidak ada standarisasi penilaian kinerja yang objektif yang melibatkan lebih dari 1 orang
- Manajemen menghendaki desain sistem penilaian kinerja yang sederhana
- Atasan ingin mendapat prioritas penuh

Apabila kita telah membuat prosedur petunjuk pelaksanaan sistem penilaian kinerja secara tertulis, yang menjelaskan mengenai tata cara penilaian dan jangka waktunya; memonitor penyelenggaraan sistem penilaian kinerja secara periodik, maka penyebab di bawah ini akan teratasi yaitu :

- Perusahaan sudah memiliki standar kinerja tetapi tidak digunakan karena tidak konsisten
- Tidak ada petunjuk pelaksanaan cara melakukan penilaian kinerja



Gambar 6. 5. Penyebab Peristiwa Risiko dan Respon Bagian 3

Sumber : Hasil Olahan

Untuk P4, P6, P7, P10, P13, P14, P20, P23, P24, P25, dan P 26 dapat diatasi dengan hanya 1 respon. Sedangkan untuk P3, P5, P8, P9, P15, P17, P31, dan P34 dapat diatasi dengan melakukan beberapa respon.

6.3. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian, didapat hasil yaitu 16 peristiwa risiko yang dominan dengan 19 macam dampak yang berbeda disebabkan oleh 34 penyebab yang dapat ditangani dengan 38 tindakan.

BAB 7 PENUTUP

7.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan maka didapatkan peristiwa yang dominan pada sistem reward dan punishment yang berjalan di proyek PT X, yaitu:

- Penyusunan gagasan sistem reward dan punishment tidak didasarkan kepada patokan / standar kinerja karyawan
- Penyusunan gagasan sistem reward dan punishment tidak disesuaikan dengan budaya perusahaan
- Penataan konsep sistem reward dan punishment tidak mempertimbangkan untuk mempertahankan tenaga inti yang ahli
- Manajemen tidak memberi dukungan pada saat penyusunan gagasan sistem reward dan punishment
- Penyusunan konsep dalam waktu pemberian bonus proyek adalah di atas 1 tahun
- Sistem penilaian kinerja pada proyek PT X masih menimbulkan salah persepsi antara orang yang menilai dengan yang dinilai
- Karyawan proyek PT X merasa penilaian kinerja yang berjalan hanya berdasarkan evaluasi secara subjektif
- Karyawan proyek PT X merasakan ada persamaan penghargaan, padahal beban kerja mereka berbeda
- Target sasaran kinerja proyek PT X kurang menantang
- Pada saat kinerja proyek dinilai, penilai tidak melihat produk yang dihasilkan
- Saat proyek PT X melakukan penilaian kinerja, penilai hanya terdiri dari 1 pihak, yaitu pihak atasan saja
- Hasil penilaian kinerja tidak dikomunikasikan kepada karyawan proyek PT X yang bersangkutan
- Penerapan sistem insentif di proyek PT X tidak dikomunikasikan kepada karyawan proyek karena bersifat rahasia

- Dalam pemberian insentif, penilaian kinerja pada proyek PT X tidak memiliki prosedur yang baku
- Imbalan tidak diberikan sesuai target yang dituntut oleh pekerjaan
- Pembagian nilai imbalan pada insentif kelompok didasarkan kepada senioritas

Dengan berjalannya sistem reward dan punishment yang ada sekarang, maka dampak dari terjadinya peristiwa risiko yang dominan tersebut bagi PT X adalah :

- Sistem reward dan punishment yang ada pada proyek PT X tidak dapat mendukung tercapainya sasaran perusahaan (dalam hal ini adalah PT X)
- Sistem reward dan punishment tidak memacu pertumbuhan kinerja perusahaan
- Penerapan sistem reward dan punishment di proyek tidak dapat mendukung budaya PT X dan bahkan bisa merusak budaya perusahaan
- Tenaga inti yang ahli di PT X cenderung akan meninggalkan perusahaan
- Karyawan proyek PT X tidak bisa melakukan perbaikan terhadap kesalahannya
- Sistem reward dan punishment yang diharapkan oleh pihak penyusun konsep tidak akan bisa selesai
- Kinerja karyawan dan kinerja proyek akan terhambat
- Apabila proyek PT X umurnya di bawah 1 tahun, maka pemberian bonus akan terlambat
- Apabila proyek PT X umurnya di atas 1 tahun, pemberian bonus jadi tidak sesuai karena kinerja biaya proyek belum diketahui
- Sistem reward dan punishment kurang mendorong semangat karyawan
- Karyawan merasa tidak adil
- Karyawan tidak puas terhadap sistem reward dan punishment yang ada
- Timbul konflik
- Iri hati
- Karyawan proyek mengalami demotivasi

Penyebab yang teridentifikasi pada PT X sehingga mengakibatkan terjadinya peristiwa risiko yang dominan tersebut adalah :

- Kondisi PT X tidak mendukung untuk membuat sistem reward dan punishment oleh karena umur perusahaan yang baru 4 tahun
- PT X belum memiliki standar kinerja karyawan
- Tidak ada petunjuk pelaksanaan cara melakukan penilaian kinerja
- Tidak ada sosialisasi terhadap karyawan proyek PT X mengenai sistem penilaian kinerja
- Metode penilaian kinerja yang digunakan oleh PT X tidak dapat terukur dan tidak ada deskripsi mengenai cara pengukurannya
- Penilaian kinerja tidak melibatkan lebih dari 1 orang penilai
- Jangka waktu penilaian kinerja pada proyek PT X sangat lama, yaitu 1 tahun sekali
- PT X belum memiliki metode pembagian insentif yang baku
- Metode pembagian insentif di proyek PT X tidak transparan
- Tidak ada standarisasi kompetensi karyawan PT X yang dipetakan terhadap kompleksitas proyek
- Kebijakan PT X dalam melakukan pembagian insentif yang tidak didasarkan kepada hasil kinerja biaya akhir proyek, tetapi ditentukan 1 tahun sekali

Cara mengelola peristiwa risiko tersebut adalah dengan mencari penyebab, dampak dan tindakan preventif yang ditujukan agar peristiwa ini tidak terulang lagi pada proyek selanjutnya. Dimana tindakan preventif ini harus diperhatikan oleh tim penyusun reward dan punishment dari PT X agar kinerja karyawan proyek menjadi lebih baik dan meningkat sehingga kinerja perusahaan juga akan meningkat. Tindakan yang harus dilakukan dalam menyusun dan mengelola sistem reward dan punishment adalah sebagai berikut :

- Membuat standarisasi sasaran kinerja individu (standar kinerja karyawan) yang didasarkan kepada sasaran kinerja perusahaan

- Memasukkan budaya perusahaan di dalam standarisasi sasaran kinerja individu
- Memasukkan kredit point untuk tenaga ahli di dalam standarisasi sasaran kinerja individu
- Membuat prosedur petunjuk pelaksanaan sistem penilaian kinerja secara tertulis, dimana didalamnya juga mencakup mengenai petunjuk pelaksanaan penilaian, penilai kinerja adalah lebih dari 1 orang, skala penilaian adalah yang dapat dihitung, penilaian kinerja dilakukan paling lambat 3 bulan sekali, hasil penilaian kinerja harus disosialisasikan, dan diberikan ketentuan mengenai pemberian feed back.
- Membentuk lembaga independen intern sebagai tempat pengaduan karyawan apabila terjadi konflik
- Melakukan sosialisasi mengenai sistem penilaian kinerja kepada internal sebelum proyek dimulai ataupun kepada karyawan yang baru
- Memonitor penyelenggaraan sistem penilaian kinerja secara periodik
- Membuat prosedur pemberian insentif yang baku
- Melakukan sosialisasi mengenai prosedur pemberian insentif kepada internal sebelum proyek dimulai ataupun kepada karyawan yang baru
- Membuat pemetaan kompetensi terhadap kompleksitas proyek
- Memberikan target kinerja proyek yang lebih tinggi dari kompetensi sumber daya manusia yang tergabung di tim proyek dan diberikan perjanjian bonus apabila tim proyek mencapai melebihi target yang telah ditentukan

7.2. Saran

Saran yang dapat digunakan untuk penelitian yang selanjutnya adalah :

- Melakukan penelitian terhadap reward yang bukan berupa materi seperti fasilitas, kenaikan jabatan, dan penghargaan.
- Peristiwa risiko yang ditemukan ini hanya berlaku untuk PT X, untuk mengeneralisasi peristiwa risiko ini, sebaiknya dilakukan validasi kepada proyek-proyek dari perusahaan lain.

- Apabila dalam pengambilan sampel responden, banyak karyawan proyek yang memiliki pengalaman bekerja di PT X di atas 5 tahun, sebaiknya datanya diutamakan di dalam pengolahan data oleh karena jawaban dari responden yang memiliki pengalaman di atas 5 tahun akan lebih akurat, Pada pengambilan data di proyek PT X, sebagian besar responden yang mengisi kuisisioner ini berpengalaman di bawah 5 tahun, hal ini disebabkan oleh karena umur PT X yang masih baru 4 tahun pada saat penelitian ini dilakukan.
- Melakukan penelitian khusus untuk mandor dan buruh pekerja karena mereka adalah pelaku langsung untuk pekerjaan dalam perusahaan konstruksi

DAFTAR ACUAN

- [1] PT. PP. (2003). *BUKU REFERENSI UNTUK KONTRAKTOR BANGUNAN GEDUNG DAN SIPIL*. Jakarta: PT. GRAMEDIA Pustaka Utama. Hal 3
- [2] UU no 18 tahun 1999 tentang jasa konstruksi. Jakarta : BP. Panca Usaha, 1999. Di dalam PT. PP. (2003). *BUKU REFERENSI UNTUK KONTRAKTOR BANGUNAN GEDUNG DAN SIPIL*. Jakarta: PT. GRAMEDIA Pustaka Utama. Hal 3
- [3] Asiyanto, Ir MBA, IPM. (2005). *Construction Project Cost Management*. Jakarta: PT Percetakan Penebar Swadaya. Hal 33-36
- [4] Armstrong, Michael, & Murlis, Helen. (2003). *Reward Management*. Jakarta : Gramedia. Hal 7-9
- [5] Aji, Sasongko. (2006). *Analisis Dampak Pemberian Insentif Terhadap Kinerja (studi kasus PT. X)*. Depok : Tesis, Program Pascasarjana Fakultas Teknik UI. Hal 45
- [6] Fellow, R. Max Wideman (1992). *Project and Program Risk Management A Guide To Managing Project Risk and Opportunities*. Upper Darby : A Publication of Project Management Institute. Hal I-3
- [7] Lawler, Edward E (1971) *Sistem Imbalan dan Pengembangan Organisasi*. Terjemahan Ny. Hasmi Prawito H. Seri Manajemen No 75. Cetakan pertama. Jakarta : PT Pustaka Binaman Pressindo. Hal 8.
- [8] Murphy, Brain & Gebhart, Barry (1998). *An Epirical Analysis of Skill Based Pay Program and Plant Performance Outcomes*. Academy of Management Journal. Hal 68-78. Di dalam buku Mathis, Robert L. ; Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 125.
- [9] Waharti, Atik (2002). *Penyusunan Struktur Gaji Dasar Melalui Evaluasi Jabatan Dikaitkan Dengan Pola Insentif Berdasar Prestasi Kerja Untuk Rancangan Formulasi Gaji Tetap Di Rumah Sakit Ibu dan Anak AN-NISA Tangerang*. Depok : Program Pasca Sarjana Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia. Hal 4-5, 145
- [10] Wicaksana, Seta Ariawuri. (2006) *Rancangan Sistem Gaji di Perusahaan X Berdasarkan Evaluasi Jabatan*. Pascasarjana Fakultas Psikologi Universitas Indonesia : November. Hal 5-7
- [11] Frazee, Valerie. (1997). *Variable Compensation Plans Yield Low Returns. Workforce* : April, 21-24. Di Dalam buku Mathis, Robert L. ; Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 168.

- [12] Grene, Robert J. (1997). *Effective Variable Compensation Plans*. *ACA journal* : Spring, 32-39. Di Dalam buku Mathis, Robert L. ; Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 169.
- [13] Barksdale, Don. (1998). *Leading Employees Through the Variable Pay Jungle*. *HR Magazine*, Juli, 111-118. Di dalam Mathis, Robert L. ; Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 170
- [14] Bau, Frank & Dowling, Michael. (2007). *An Empirical Study Of Reward And Incentive Systems In German Entrepreneurial Firms*. *Journal of ssrn*: April. Hal 160
- [15] Bau, Frank & Dowling, Michael. (2007). *An Empirical Study Of Reward And Incentive Systems In German Entrepreneurial Firms*. *Journal of ssrn*: April. Hal 171
- [16] Armstrong, Michael, & Murlis, Helen. (2003). *Reward Management Buku Pertama*. Jakarta : Gramedia. Hal 7-9
- [17] Lawler, Edward E (1971) *Sistem Imbalan dan Pengembangan Organisasi*. Terjemahan Ny. Hasmi Prawito H. Seri Manajemen No 75. Cetakan pertama. Jakarta : PT Pustaka Binaman Pressindo. Hal 8.
- [18] Enggartiasto (2001). *Majalah Manajemen*. Juni. hal 8 Di dalam Siahaan, Lince. (2001). *Hubungan Kompensasi dan Motivasi dengan Kepuasan Kerja Salesman di PT. Hernalin Chemica*. Jakarta : Tesis, Program Pascasarjana Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UI. Hal 4
- [19] Fauzie, Ahmad. (2009). *Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Perpustakaan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta*. Jakarta : Tesis, Program Pascasarjana Ilmu Perpustakaan dan Informasi Fakultas Ilmu Pengetahuan dan Budaya UI. Hal 101
- [20] Siahaan, Lince. (2001). *Hubungan Kompensasi dan Motivasi dengan Kepuasan Kerja Salesman di PT. Hernalin Chemica*. Jakarta : Tesis, Program Pascasarjana Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UI. Hal 134
- [21] Suharto, Imam. (1999). *Manajemen Proyek - Dari Konseptual Sampai Operasional*. Jakarta : Erlangga. Hal 1
- [22] Kerzner, Harold. (1998). *Project Management A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling – 6th edition*. Canada : John Wiley & Sons. Hal 2

- [23] Project Management Institute. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge-PMBOK Guide Fourth Edition*. Pennsylvania : Project Management Institute. Hal 43
- [24] Fellow, R. Max Wideman (1992). *Project and Program Risk Management A Guide To Managing Project Risk and Opportunities*. Upper Darby : A Publication of Project Management Institute. Hal I-3
- [25] Kendrick, Tom. (2003). *Identifying ang Managing Project Risk*. New York : AMACOM. Hal 2
- [26] Kendrick, Tom. (2003). *Identifying ang Managing Project Risk*. New York : AMACOM. Hal 2
- [27] Project Management Institute. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge-PMBOK Guide Fourth Edition*. Pennsylvania : Project Management Institute. Hal 273
- [28] Project Management Institute. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge-PMBOK Guide Fourth Edition*. Pennsylvania : Project Management Institute. Hal 273
- [29] Project Management Institute. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge-PMBOK Guide Fourth Edition*. Pennsylvania : Project Management Institute. Hal 215
- [30] Project Management Institute. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge-PMBOK Guide Fourth Edition*. Pennsylvania : Project Management Institute. Hal 215
- [31] Asiyanto, Ir MBA, IPM. (2005). *Manajemen Produksi Untuk Jasa Konstruksi*. Jakarta: PT Pradnya Paramita. Hal 1-5
- [32] Milkovich & Newman, (1999). *Compensation sixth edition*. Mc Graw Hill International Edition. Hal 2-3
- [33] Mathis, Robert L. ; Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 118
- [34] Mathis, Robert L. ; Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 118-120
- [35] Armstrong, Michael, & Murlis, Helen. (2003). *Reward Management Buku Pertama*. Jakarta : Gramedia. Hal 7-9
- [36] Armstrong, Michael, & Murlis, Helen. (2003). *Reward Management Buku Pertama*. Jakarta : Gramedia. Hal 9-11

- [37] Armstrong, Michael, & Murlis, Helen. (2003). *Reward Management Buku Pertama*. Jakarta : Gramedia. Hal 96
- [38] Armstrong, Michael, & Murlis, Helen. (2003). *Reward Management Buku Pertama*. Jakarta : Gramedia. Hal 79
- [39] Armstrong, Michael, & Murlis, Helen. (2003). *Reward Management Buku Pertama*. Jakarta : Gramedia. Hal 1-2
- [40] Gomez-Meija, L. & Balkin, D. (1992). *Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance*. Ohio : South-Western Publishing. Dalam buku Armstrong, Michael, & Murlis, Helen. (2003). *Reward Management*. Jakarta : Gramedia. Hal 83
- [41] Mathis, Robert L. ; Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 120-121
- [42] Mathis, Robert L. ; Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 120-121
- [43] Martocchio, Joseph J (2004). *Strategic Compensation A Human Resource Management Approach*. New Jersey : Prentice Hall. Hal 40
- [44] Gilles, Paul. (2001). *Workspan*. AON Consulting : September, volume 44. Di dalam Martocchio, Joseph J (2004). *Strategic Compensation A Human Resource Management Approach 3rd editon*. India : Dorling Kindersley. Hal 61-63
- [45] Mathis, Robert L. ; Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 118-120
- [46] Mathis, Robert L. ; Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 121-122
- [47] Mathis, Robert L. ; Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 121-122
- [48] Mathis, Robert L. ; Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 121-122
- [49] Mathis, Robert L. ; Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 121-122
- [50] Mathis, Robert L. ; Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 122
- [51] Mathis, Robert L. ; Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 122-128

- [52] Armstrong, Michael, & Murlis, Helen. (2003). *Reward Management*. Jakarta : Gramedia. Hal 94
- [53] Armstrong, Michael, & Murlis, Helen. (2003). *Reward Management*. Jakarta : Gramedia. Hal123
- [54] Armstrong, Michael, & Murlis, Helen. (2003). *Reward Management*. Jakarta : Gramedia. Hal123-124
- [55] Jacquelyn DeMatteo, et. Al.(1997). *Factor Related to the Successful Implementation of Team Based Rewards*. ACA jurnal : Winter. Hal 20. Di dalam Mathis, Robert L. ; Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 181
- [56] Siagian, Sondang P (2004). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta : PT RINEKA CIPTA hal 100
- [57] Armstrong, Michael, & Murlis, Helen. (2003). *Reward Management Buku Pertama*. Jakarta : Gramedia. Hal 420-421
- [58] Bernardin & Russel (1993). *Human Resource Management – An Experiential approach*. United States : Mc Graw Hill International Editions. Hal 380-382
- [59] Werther & Davis (1996). *Human Resource and Personnel Management Fifth Edition*. Mc Graw Hill Inc Hal 344
- [60] Miner & Miner (1978). *Employee Selection Within The Law*. Washington DC. : Bureau of National Affairs. Hal 27 Di dalam Werther & Davis (1996). *Human Resource and Personnel Management Fifth Edition*. Mc Graw Hill Inc Hal 345
- [61] Mathis, Robert L. ; Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 130
- [62] Mathis, Robert L. ; Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 130
- [63] Martocchio, Joseph J (2004). *Strategic Compensation A Human Resource Management Approach*. New Jersey : Prentice Hall. Hal 161-163
- [64] Mathis, Robert L. ; Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 131
- [65] Mathis, Robert L. ; Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 131-132
- [66] Mathis, Robert L. ; Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 124

- [67] Armstrong, Michael, & Murlis, Helen. (2003). *Reward Management Buku Pertama*. Jakarta : Gramedia. Hal 391-392
- [68] Mathis, Robert L. ; Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 81
- [69] Werther & Davis (1996). *Human Resource and Personnel Management Fifth Edition*. Mc Graw Hill Inc Hal 337
- [70] Rivai, V (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : dari teori ke praktek*. Jakarta : Murai Kencana. Hal 309
- [71] Ivancevich, J.M. (1995). *Human Resource Management (6th edition)*. USA : Richard D. Irwin, Inc hal 268
- [72] Ivancevich, J.M. (1995). *Human Resource Management (6th edition)*. USA : Richard D. Irwin, Inc hal 268-275
- [73] Ivancevich, J.M. (1995). *Human Resource Management (6th edition)*. USA : Richard D. Irwin, Inc hal 275-279
- [74] Ivancevich, J.M. (1995). *Human Resource Management (6th edition)*. USA : Richard D. Irwin, Inc hal 279-280
- [75] Ilyas, Yaslis (2002). *Kinerja : Teori, Penilaian dan Penelitian*. Jakarta : Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia. Hal 83-89
- [76] Ivancevich, J.M. (1995). *Human Resource Management (6th edition)*. USA : Richard D. Irwin, Inc hal 279-280
- [77] Armstrong, Michael, & Murlis, Helen. (2003). *Reward Management Buku Pertama*. Jakarta : Gramedia. Hal 94-95
- [78] Latham, G & Locke, R. (1979). *Goal Setting – a motivational technique that works*. Organizational Dynamics. Hal 8 Di dalam Armstrong, Michael, & Murlis, Helen. (2003). *Reward Management*. Jakarta : Gramedia. Hal 52
- [79] PT. PP. (2003). *BUKU REFERENSI UNTUK KONTRAKTOR BANGUNAN GEDUNG DAN SIPIL*. Jakarta: PT. GRAMEDIA Pustaka Utama. Hal 59
- [80] Kane & Kane (1988). *A Survey of Performance Appraisal Effectiveness in Fortune 500 Firms : A Report of The Findings*. Di dalam Bernardin & Russel (1993). *Human Resource Management – An Experiential approach*. United States : Mc Graw Hill International Editions. Hal 378
- [81] Bernardin & Russel (1993). *Human Resource Management – An Experiential approach*. United States : Mc Graw Hill International Editions. Hal 380-382

- [82] Armstrong, Michael, & Murlis, Helen. (2003). *Reward Management Buku Pertama*. Jakarta : Gramedia. Hal 94-95
- [83] Bernardin & Russel (1993). *Human Resource Management – An Experiential approach*. United States : Mc Graw Hill International Editions. Hal 380-382
- [84] Martocchio, Joseph J (2004). *Strategic Compensation A Human Resource Management Approach*. New Jersey : Prentice Hall. Hal 161-163
- [85] Rivai, V (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : dari teori ke praktek*. Jakarta : Murai Kencana. Hal 309-311
- [86] Armstrong, Michael, & Murlis, Helen. (2003). *Reward Management Buku Pertama*. Jakarta : Gramedia. Hal 94-95
- [87] Martocchio, Joseph J (2004). *Strategic Compensation A Human Resource Management Approach*. New Jersey : Prentice Hall. Hal 161-163
- [88] Martocchio, Joseph J (2004). *Strategic Compensation A Human Resource Management Approach*. New Jersey : Prentice Hall. Hal 161-163
- [89] Mathis, Robert L. ; Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 165
- [90] Mathis, Robert L. ; Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 166
- [91] Mathis, Robert L. ; Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 166-168
- [92] Mathis, Robert L. ; Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 171
- [93] Moxon, P. (1993). *Building A Better Team*. Hamshire : Gower. Di dalam Thorpe & Homan (2000). *Strategic Reward Systems*. Great Britain : Prentice Hall. Hal 320
- [94] Info World. (1998) *.Team Structure Can Complicate Reward Program*.25 Mei 1998 Hal 132 Di dalam Mathis, Robert L. ; Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 180
- [95] Nalbantian & Schotter (1997). *Productivity Under Group Incentives; An Experimental Study*. The American Economics Review 87. Hal 314-341 Di dalam Mathis, Robert L. ; Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 182

- [96] Zingheim & Schuster (1997). *Best Practices for Small Team Pay*. ACA journal, Spring. Hal 40-49 Di dalam Mathis, Robert L. ; Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 182
- [97] Latham, G & Locke, R. (1979). *Goal Setting – a motivational technique that works*. Organizational Dynamics. Hal 8 Di dalam Armstrong, Michael, & Murlis, Helen. (2003). *Reward Management*. Jakarta : Gramedia. Hal 52
- [98] Kane & Kane (1988). *A Survey of Performance Appraisal Effectiveness in Fortune 500 Firms : A Report of The Findings*. Di dalam Bernardin & Russel (1993). *Human Resource Management – An Experiential approach*. United States : Mc Graw Hill International Editions. Hal 378
- [99] Thorpe & Homan (2000). *Strategic Reward Systems*. Great Britain : Prentice Hall. Hal 321-323
- [100] Martocchio, Joseph J (2004). *Strategic Compensation A Human Resource Management Approach*. New Jersey : Prentice Hall. Hal 143-145
- [101] Martocchio, Joseph J (2004). *Strategic Compensation A Human Resource Management Approach*. New Jersey : Prentice Hall. Hal 153-154
- [102] Mathis, Robert L. ; Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 182
- [103] Ilyas, Yaslis (2002). *Kinerja : Teori, Penilaian dan Penelitian*. Jakarta : Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia. Hal 66
- [104] Asiyanto, Ir MBA, IPM. (2005). *Manajemen Produksi Untuk Jasa Konstruksi*. Jakarta: PT Pradnya Paramita. Hal 33
- [105] Kopelman, Richard E (1986). *Managing Productivity in Organization, A Practical, People oriented Prespective*. New York : Mc Graw Hill. Hal 26 Di dalam Ilyas, Yaslis (2002). *Kinerja : Teori, Penilaian dan Penelitian*. Jakarta : Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia. Hal 137
- [106] Gibson, L. James et all (1987). *Organisasi dan Manajemen: Perilaku Struktur dan Proses jilid 1*. Terjemahan Djarkasih Jakarta : Erlangga. Di dalam Ilyas, Yaslis (2002). *Kinerja : Teori, Penilaian dan Penelitian*. Jakarta : Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia. Hal 68
- [107] Mesra, Tien Danarti (2005). *Analisis Hubungan Antara Faktor Motivasi dan Kemampuan Kerja Dengan Kinerja Pegawai Di Bagian Verifikasi dan Akuntansi Biro Keuangan dan Perlengkapan Departemen Perindustrian dan Perdagangan*. Depok : Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Hal 131

- [108] Ilyas, Yaslis (2002). *Kinerja : Teori, Penilaian dan Penelitian*. Jakarta : Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia. Hal 136
- [109] Kopelman, Richard E (1986). *Managing Productivity in Organization, A Practical, People oriented Prespective*. New York : Mc Graw Hill. Hal 26 Di dalam Ilyas, Yaslis (2002). *Kinerja : Teori, Penilaian dan Penelitian*. Jakarta : Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia. Hal 137
- [110] Ilyas, Yaslis (2002). *Kinerja : Teori, Penilaian dan Penelitian*. Jakarta : Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia. Hal 136
- [111] Armstrong, Michael, & Murlis, Helen. (2003). *Reward Management Buku Pertama*. Jakarta : Gramedia. Hal 51
- [112] Siagian, Sondang P (2004). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta : PT RINEKA CIPTA hal 164-166
- [113] Siagian, Sondang P (2004). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta : PT RINEKA CIPTA hal 126
- [114] Ilyas, Yaslis (2002). *Kinerja : Teori, Penilaian dan Penelitian*. Jakarta : Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia. Hal 136
- [115] Aji, Sasongko. (2006). *Analisis Dampak Pemberian Insentif Terhadap Kinerja (studi kasus PT. X)*. Depok : Tesis, Program Pascasarjana Fakultas Teknik UI. Hal 43
- [116] Siagian, Sondang P (2004). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta : PT RINEKA CIPTA hal 146-162
- [117] Siagian, Sondang P (2004). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta : PT RINEKA CIPTA hal 179-185
- [118] Kaplan & Norton (1996). *Menetapkan Strategi Menjadi Aksi Balance Score Card*. Jakarta : Erlangga, 2000. Hal 9
- [119] Yin, R. K. (1994). *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005. Hal 4
- [120] Kendrick, Tom. (2003). *Identifying ang Managing Project Risk*. New York : AMACOM. Hal 2
- [121] Sekaran, Uma. (2006). *Research Methods For Business Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 38
- [122] Kendrick, Tom. (2003). *Identifying ang Managing Project Risk*. New York : AMACOM. Hal 160-161

- [123] Kendrick, Tom. (2003). *Identifying and Managing Project Risk*. New York : AMACOM. Hal 162-163
- [124] Sekaran, Uma. (2006). *Research Methods For Business Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 178
- [125] Sekaran, Uma. (2006). *Research Methods For Business Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 177
- [126] Sekaran, Uma. (2006). *Research Methods For Business Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 182
- [127] Triton P.B (2005). *SPSS 13.0 Terapan*. Andi Yogyakarta : 2005 Hal 248
- [128] Cuhls, Kerstin. *Delphi Method*. Germany : Franhoufer Institute for Systems and Innovation Research. Hal 94-96
- [129] Cuhls, Kerstin. *Delphi Method*. Germany : Franhoufer Institute for Systems and Innovation Research. Hal 10
- [130] Skulmoski, et al (2007) *The Delphi Method for Graduate Research*. Journal of Information Technology Education. Volume 6 Hal 10

DAFTAR REFERENSI

24 Oktober 2009. <http://www.gajimu.com/main/Gaji%20Minimum/average-wages>

ACA. *The State of Competensies : ACA's Research One Year Later*. ACA journal : autumn.

Aji, Sasongko. (2006). *Analisis Dampak Pemberian Insentif Terhadap Kinerja (studi kasus PT. X)*. Depok : Tesis, Program Pascasarjana Fakultas Teknik UI.

Armstrong, M. (2006). *Performance Management : Key Strategies and Practical Guidelines (3rd ed)*. London & Philadelphia : Kogan Page.

Armstrong, Michael, & Murlis, Helen. (2003). *Reward Management*. Jakarta : Gramedia.

Asiyanto, Ir MBA, IPM. (2005). *Construction Project Cost Management*. Jakarta: PT Percetakan Penebar Swadaya.

Asiyanto, Ir MBA, IPM. (2005). *Manajemen Produksi Untuk Jasa Konstruksi*. Jakarta: PT Pradnya Paramita.

Barksdale, Don. (1998). *Leading Employees Through the Variable Pay Jungle*. HR Magazine, Juli, 111-118.

Bau, Frank & Dowling, Michael. (2007). *An Empirical Study Of Reward And Incentive Systems In German Entrepreneurial Firms*. Journal of ssrn: April.

Bernardin & Russel (1993). *Human Resource Management – An Experiential approach*. United States : Mc Graw Hill International Editions.

Construction Industry Institute. (1989). *Management Of Project Risk and Uncertainties*. Austin : University Of Texas.

Cuhls, Kerstin. *Delphi Method*. Germany : Franhoufer Institute for Systems and Innovation Research.

Enggartiaso (2001). *Majalah Manajemen*. Juni. hal 8

Fauzie, Ahmad. (2009). *Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Perpustakaan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta*. Jakarta : Tesis, Program Pascasarjana Ilmu Perpustakaan dan Informasi Fakultas Ilmu Pengetahuan dan Budaya UI.

Fellow, R. Max Wideman (1992). *Project and Program Risk Management A Guide To Managing Project Risk and Opportunities*. Upper Darby : A Publication of Project Management Institute.

- Fisher & Shaw (1993). *Human Resources Management*. Houghton Mifflin Company.
- Flanagan, Norman. (1993). *Risk Management and Construction*. Austria : Blackwall Scientific Publications.
- Flippo, Edwin B (1984). *Personnel Management Sixth Edition*. Mc Graw Hill book company.
- Fraser, D.C. (1978). *Risk Minimisation in Giant Projects*. London : International Conference On Successful Accomplishment of Giant Projects.
- Frazer, Valerie. (1997). *Variable Compensation Plans Yield Low Returns*. Workforce : April, 21-24.
- Gibson, L. James et all (1996). *Perilaku Struktur dan Proses*. Jakarta : Erlangga.
- Gilles, Paul. (2001). *Workspan*. AON Consulting : September, volume 44.
- Gomez-Meija, L. & Balkin, D. (1992). *Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance*. Ohio : South-Western Publishing.
- Greene, Robert J. (1997). *Effective Variable Compensation Plans*. ACA journal : Spring, 32-39.
- Hidayat, Henky (2009). *Analisa Sistem Penilaian Kinerja di PT. Epson Indonesia*. Depok : Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
- Herzberg, Frederick, *Work and the Nature of Man*. London : Granada Published Limited
- Ilyas, Yaslis (2002). *Kinerja : Teori, Penilaian dan Penelitian*. Jakarta : Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia.
- Imam Ghozali (2002). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Dipenogoro.
- Info World. (1998) .*Team Structure Can Complicate Reward Program*.
- Iqbal Hasan (2004) *Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*.
- Ivancevich, J.M. (1995). *Human Resource Management (6th edition)*. USA : Richard D. Irwin, Inc..
- Jacquelyn DeMatteo, et. Al.(1997). *Factor Related to the Successful Implementation of Team Based Rewards*. ACA jurnal : Winter

- Joedosastro, Tri Widjajanto (2005). *Upaya meningkatkan efektivitas penilaian kinerja karyawan pada perusahaan kontraktor studi kasus PT-HK*. Depok : Program Pascasarjana Fakultas Teknik Universitas Indonesia.
- Kaplan & Norton (1996). *Menetapkan Strategi Menjadi Aksi Balance Score Card*. Jakarta : Erlangga, 2000
- Kane & Kane (1988). *A Survey of Performance Appraisal Effectiveness in Fortune 500 Firms : A Report of The Findings*.
- Kendrick, Tom. (2003). *Identifying and Managing Project Risk*. New York : AMACOM.
- Kerzner, Harold. (1998). *Project Management A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling – 6th edition*. Canada : John Wiley & Sons.
- Kopelman, Richard E (1986). *Managing Productivity in Organization, A Practical, People oriented Perspective*. New York : Mc Graw Hill
- Latham, G & Locke, R. (1979). *Goal Setting – a motivational technique that works*. Organizational Dynamics,8.
- Lawler, Edward E (1971) *Sistem Imbalan dan Pengembangan Organisasi*. Terjemahan Ny. Hasmi Prawito H. Seri Manajemen No 75. Cetakan pertama. Jakarta : PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Mangkunegara, Anwar Prabu (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.
- Margaret, Dale (2003). *Successful Recruitment And Selection Sukses Merekrut dan Menyeleksi Karyawan Panduan Praktis Bagi Manajer*. Jakarta : PT. Gramedia 19 - 33
- Martoyo Susilo (1990). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta
- Martocchio, Joseph J (2004). *Strategic Compensation A Human Resource Management Approach*. New Jersey : Prentice Hall.
- Mathis, Robert L. ; Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat.
- Meriantie (2006). *Analisis Hubungan Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja Pada Kementrian BUMN*. Depok : Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Mesra, Tien Danarti (2005). *Analisis Hubungan Antara Faktor Motivasi dan Kemampuan Kerja Dengan Kinerja Pegawai Di Bagian Verifikasi dan Akuntansi Biro Keuangan dan Perlengkapan Departemen Perindustrian dan Perdagangan*. Depok : Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Milkovich & Newman, (1999). *Compensation sixth edition*. Mc Graw Hill International Edition.

Miner & Miner (1978). *Employee Selection Within The Law*. Washington DC. : Bureau of National Affairs.

Moekijat (2002). *Dasar-dasar Motivasi*. Bandung : CV. Pionir Raya.

Moxon, P. (1993). *Building A Better Team*. Hamshire : Gower.

Murlis, H. (1996). *Pay At Crossroads*. London : Institute of Personnel Development.

Murphy, Brain & Gebhart, Barry (1998). *An Epirical Analysis of Skill Based Pay Program and Plant Performance Outcomes*. Academy of Management Journal

Mutia, Tia (2004). *Hubungan Pemberian Insentif Terhadap Motivasi Kerja Perawat di Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Cianjur Tahun 2004*. Tesis, Depok : Program Pascasarjana Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia.

Nalbantian, Halg R & Schotter, Andrew. (1997). *Productivity Under Group Incentives; An Experimental Study*. The Economic Review, 314-341.

Project Management Institue. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowlede-PMBOK Guide Fourth Edition*. Pensylvania : Project Management Institue

PT. PP. (2003). *BUKU REFERENSI UNTUK KONTRAKTOR BANGUNAN GEDUNG DAN SIPIL*. Jakarta: PT. GRAMEDIA Pustaka Utama.

Satyagraha, Baria (2001). *Pengaruh Faktor Internal Motif Pekerja Terhadap Motivasi Kerja*. Tesis, Depok : Program Pascasarjana Fakultas Teknik Universitas Indonesia.

Sekaran, Uma. (2006). *Research Methods For Business Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat.

Sheal, Peter. (2003). *The Staff Developement Handbook Pengembangan Staf Panduan Praktis Untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta : PT. Gramedia. 222-224

Siahaan, Lince. (2001). *Hubungan Kompensasi dan Motivasi dengan Kepuasan Kerja Salesman di PT. Hernalin Chemica*. Jakarta : Tesis, Program Pascasarjana Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UI.

Siagian, Sondang P (2004). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta : PT RINEKA CIPTA

Singgih Santoso (2001) *Mengolah Data Statistik Secara Profesional Dengan SPSS 10*. Elex Media Komputindo.

Sirait (2006). *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta : Grasindo.

Skulmoski, et al (2007) *The Delphi Method for Graduate Research*. Journal of Information Technology Education. Volume 6

Suharto, Imam. (1999). *Manajemen Proyek - Dari Konseptual Sampai Operasional*. Jakarta : Erlangga.

Thorpe & Homan (2000). *Strategic Reward Systems*. Great Britain : Prentice Hall.

Triton P.B (2005). *SPSS 13.0 Terapan*. Andi Yogyakarta : 2005

Rivai, V (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : dari teori ke praktek*. Jakarta : Murai Kencana.

UU no 18 tahun 1999 tentang jasa konstruksi. Jakarta : BP. Panca Usaha, 1999.

Waharti, Atik (2002). *Penyusunan Struktur Gaji Dasar Melalui Evaluasi Jabatan Dikaitkan Dengan Pola Insentif Berdasar Prestasi Kerja Untuk Rancangan Formulasi Gaji Tetap Di Rumah Sakit Ibu dan Anak AN-NISA Tangerang*. Depok : Program Pasca Sarjana Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia.

Werther & Davis (1996). *Human Resource and Personnel Management Fifth Edition*. Mc Graw Hill Inc.

Wicaksana, Seta Ariawuri. (2006) *Rancangan Sistem Gaji di Perusahaan X Berdasarkan Evaluasi Jabatan*. Pascasarjana Fakultas Psikologi Universitas Indonesia : November.

Yin, R. K. (1994), *Studi Kasus: Desain dan Metode*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005.

Zingheim , Patricia K & Schuster, Jay R. (1997). *Best Practice for Small Team Play*. ACA Jurnal : Spring.

LAMPIRAN 1

KUISIONER TAHAP 1

OLEH PAKAR

KUISISIONER PENELITIAN UNTUK PAKAR
(VERIFIKASI, KLARIFIKASI, DAN VALIDASI)
IDENTIFIKASI FAKTOR-FAKTOR RISIKO YANG BERPENGARUH TERHADAP MOTIVASI
DAN KINERJA DALAM PENERAPAN SISTEM REWARD DAN PUNISHMENT PADA PROYEK
KONSTRUKSI DI PERUSAHAAN KONTRAKTOR



HANYA UNTUK KEPENTINGAN PENELITIAN

ABSTRAK

Setiap perusahaan memiliki target kinerja yang berbeda-beda. Ada yang berorientasi kepada keuntungan, keunggulan kualitas, pelayanan kepada pelanggan, ketepatan waktu, dan lain-lain. Bagi perusahaan jasa konstruksi, bidang pekerjaan yang dilakukan adalah proyek baik berupa pembangunan gedung yang baru ataupun renovasi. Setiap perusahaan memiliki target kinerja proyek, sebagai acuan dari pencapaian yang ingin diraih. Banyak hal dilakukan untuk mencapai target kinerja dan diantaranya adalah pembuatan sistem reward dan punishment untuk karyawan. Sistem reward dan punishment yang efektif diartikan sebagai sistem yang meningkatkan kinerja proyek / perusahaan. Ada kalanya dimana sistem reward dan punishment sudah diterapkan tetapi perusahaan tidak berhasil untuk mencapai target kinerja. Sebuah penelitian menemukan bahwa 61 % perusahaan di Amerika memiliki gaji variabel, hampir 30% di antaranya tidak mencapai target kinerja tahunan (Frazee, 1997). Oleh karena itu perlu diidentifikasi peristiwa risiko yang dapat

TUJUAN PENELITIAN

Penelitian saya bermaksud untuk mengidentifikasi peristiwa risiko yang berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja dalam penerapan sistem reward dan punishment pada proyek konstruksi.

KERAHASIAAN INFORMASI

Semua informasi yang anda berikan dalam survey ini dijamin kerahasiaannya dan hanya akan dipakai untuk keperluan penelitian.

INFORMASI DAN HASIL PENELITIAN

Setelah seluruh informasi yang masuk dianalisis, temuan dari studi ini akan disampaikan kepada perusahaan Bapak/Ibu.

Apabila Bapak/Ibu memiliki pertanyaan mengenai penelitian ini, dapat menghubungi:

1. Peneliti/Mahasiswa : **Arie Wiryo Moeljadi** (HP : 0816835089 atau e-mail : ariwiryo@yahoo.com)
2. Dosen Pembimbing 1 : **DR. Ir. Yusuf Latief, MT** (HP : 08128099019 atau e-mail : latief73@eng.ui.ac.id)
3. Dosen Pembimbing 2 : **Ir. Eddy Subiyanto, MT. MM.** (HP : 0816918124 atau e-mail : eddysubiyanto@ymail.com)

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Semua informasi yang Bapak/Ibu berikan dalam penelitian ini dijamin kerahasiaannya dan hanya akan dipakai untuk keperluan penelitian saja.

Hormat Saya,

DATA RESPONDEN

1. Nama Responden : _____
2. Nama Perusahaan : _____
3. Posisi dalam Struktur Organisasi : _____
4. Tingkat Pendidikan : **SLTA / D3 / S1 / S2 / S3 (coret yang tidak perlu)**
5. Pengalaman kerja : _____ tahun
6. No telp / HP yang bisa dihubungi : _____
7. Tanda tangan : _____

A. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Jawaban merupakan persepsi Bapak/Ibu terhadap peristiwa risiko yang dapat mengurangi motivasi dan kinerja di bawah ini, apakah peristiwa tersebut benar-benar menurunkan kinerja dan motivasi dalam penerapan sistem reward dan punishment di proyek.

2. Pengisian kuesioner dilakukan dengan memberikan komentar, tanggapan, masukan, perbaikan, dan koreksi mengenai peristiwa risiko pada kolom yang telah disediakan. Komentar, tanggapan, masukan, perbaikan, dan koreksi mengenai peristiwa tersebut dapat berupa pernyataan setuju, tidak setuju, memberikan masukan, perbaikan atau koreksi susunan kata dalam peristiwa risiko tersebut.
3. Apabila menurut Bapak/Ibu masih ada peristiwa risiko yang menurunkan motivasi dan kinerja yang belum termasuk di dalamnya, mohon ditambahkan peristiwa yang pernah Bapak/Ibu alami pada tabel rekomendasi peristiwa risiko yang dapat menurunkan motivasi atau kinerja atau keduanya yang terdapat pada bagian akhir kuisisioner ini.

B. Contoh pengisian kuisisioner

Mohon diberikan pernyataan menurut pengalaman Bapak / Ibu, apakah peristiwa yang saya kemukakan ini berpengaruh atau tidak terhadap motivasi dan kinerja karyawan proyek konstruksi.

Peristiwa risiko		Apakah peristiwa ini berpengaruh terhadap motivasi ?			Apakah peristiwa ini berpengaruh terhadap kinerja ?		
		Ya	Tidak	Komentar / Tanggapan / Saran	Ya	Tidak	Komentar / Tanggapan / Saran
Perumusan sasaran kinerja proyek salah atau kurang lengkap	X1	v		Sasaran kinerja yang benar dapat membangkitkan motivasi karyawan	v		Sasaran kinerja yang benar dapat meningkatkan kinerja karyawan

Peristiwa risiko		Apakah peristiwa ini berpengaruh terhadap motivasi ?			Apakah peristiwa ini berpengaruh terhadap kinerja ?		
		Ya	Tidak	Komentar / Tanggapan / Saran	Ya	Tidak	Komentar / Tanggapan / Saran
Jumlah reward tidak cukup untuk kelayakan hidup / biaya hidup (inflasi, kenaikan harga barang)	X2	V		Kata-kata yang digunakan kurang tepat, sebaiknya.....		V	Tidak setuju, karena.....
(Pada tabel rekomendasi) Bla...bla....bla....		V		Karena,.....	V		Karena,.....

Mohon diberikan pernyataan menurut pengalaman Bapak / Ibu, apabila peristiwa ini terjadi, apakah berpengaruh atau tidak terhadap motivasi dan kinerja karyawan proyek konstruksi.

Peristiwa risiko		Bila peristiwa risiko terjadi, apakah berpengaruh terhadap motivasi ?			Bila peristiwa risiko terjadi, apakah berpengaruh terhadap kinerja ?		
		Ya	Tidak	Komentar / Tanggapan / Saran	Ya	Tidak	Komentar / Tanggapan / Saran
Perumusan sasaran kinerja proyek salah	X1						

Peristiwa risiko		Bila peristiwa risiko terjadi, apakah berpengaruh terhadap motivasi ?			Bila peristiwa risiko terjadi, apakah berpengaruh terhadap kinerja ?		
		Ya	Tidak	Komentar / Tanggapan / Saran	Ya	Tidak	Komentar / Tanggapan / Saran
Jumlah reward tidak cukup untuk kelayakan hidup / biaya hidup (inflasi, kenaikan harga barang)	X2						
Reward tidak didasarkan pada kinerja, (melainkan senioritas, penampilan, dll.)	X3						
Sistem reward tidak sesuai dengan budaya kerja yang berlaku di perusahaan	X4						
Reward tidak didesain untuk mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas dari rekrutmen pihak luar	X5						
Tidak ada dukungan dari manajemen perusahaan dalam penerapan reward	X6						

Peristiwa risiko		Bila peristiwa risiko terjadi, apakah berpengaruh terhadap motivasi ?			Bila peristiwa risiko terjadi, apakah berpengaruh terhadap kinerja ?		
		Ya	Tidak	Komentar / Tanggapan / Saran	Ya	Tidak	Komentar / Tanggapan / Saran
Waktu pemberian reward di atas 1 tahun	X7						
Adanya kecurigaan dalam melakukan penilaian kinerja dan menentukan reward masing-masing bagian	X8						
Target sasaran kinerja yang ingin dicapai sulit diukur	X9						
Penetapan target dilakukan sepihak oleh pihak manajer, karyawan proyek tidak berpartisipasi dalam penetapan target kinerja	X10						
Sistem reward sulit dimengerti oleh karyawan	X11						

Peristiwa risiko		Bila peristiwa risiko terjadi, apakah berpengaruh terhadap motivasi ?			Bila peristiwa risiko terjadi, apakah berpengaruh terhadap kinerja ?		
		Ya	Tidak	Komentar / Tanggapan / Saran	Ya	Tidak	Komentar / Tanggapan / Saran
Penilaian kinerja tidak dilakukan secara formal dan tidak ada prosedur yang baku	X12						
Kinerja yang ingin dinilai dalam pemberian reward tidak dicantumkan dalam uraian tugas dan tanggung jawab dari orang tersebut	X13						
Penilaian kinerja untuk pemberian reward dilakukan terhadap kepribadian karyawan (seperti cara berbicara, berprilaku)	X14						
Kinerja yang ingin dinilai bias dan dapat diartikan berbeda oleh si karyawan dan di pemberi nilai	X15						
Penilai tidak diberi pelatihan mengenai cara pelaksanaan penilaian kinerja	X16						

Peristiwa risiko		Bila peristiwa risiko terjadi, apakah berpengaruh terhadap motivasi ?			Bila peristiwa risiko terjadi, apakah berpengaruh terhadap kinerja ?		
		Ya	Tidak	Komentar / Tanggapan / Saran	Ya	Tidak	Komentar / Tanggapan / Saran
Penilai tidak mengamati proses pencapaian kinerja karyawan yang dinilai ataupun produk yang dihasilkan	X17						
Penilaian hanya dilakukan oleh 1 (satu) orang / pihak saja (pihak atasan saja)	X18						
Hasil penilaian kinerja tidak diumumkan dan tidak diberikan kesempatan mengkaji ulang serta berkonsultasi untuk mengevaluasi hasil penilaiannya	X19						
Penilaian oleh atasan bersifat subjektif	X20						
Karena adanya reward, karyawan saling menjatuhkan satu sama lain dan tidak bekerja sama	X21						

Peristiwa risiko		Bila peristiwa risiko terjadi, apakah berpengaruh terhadap motivasi ?			Bila peristiwa risiko terjadi, apakah berpengaruh terhadap kinerja ?		
		Ya	Tidak	Komentar / Tanggapan / Saran	Ya	Tidak	Komentar / Tanggapan / Saran
Reward diberikan secara kelompok, sedangkan individu-individu di dalam kelompok tersebut baru pertama kali bekerja secara tim	X22						
Reward diberikan secara kelompok, sedangkan anggota kelompok terlalu banyak	X23						
Proses pencapaian kinerja tidak dinilai, yang dinilai hanyalah hasil akhir	X24						
Penentuan pembagian reward kurang adil	X25						
Tidak semua hal mengenai sistem reward dikomunikasikan secara jelas dan detail kepada karyawan (ada yang disembunyikan)	X26						

Peristiwa risiko		Bila peristiwa risiko terjadi, apakah berpengaruh terhadap motivasi ?			Bila peristiwa risiko terjadi, apakah berpengaruh terhadap kinerja ?		
		Ya	Tidak	Komentar / Tanggapan / Saran	Ya	Tidak	Komentar / Tanggapan / Saran
Karyawan masih belum mengerti dengan baik cara menghubungkan antara kinerja yang dicapai dengan jumlah reward yang didapat	X27						
Penjelasan / komunikasi mengenai sistem reward jarang dilakukan (idealnya adalah komunikasi dilakukan 2 x dalam 1 masa waktu reward)	X28						
Jumlah reward yang diterima tidak sesuai dengan kinerja yang diberikan	X29						
Pemberian jumlah reward yang berbeda antara 2 individu yang kinerjanya sama	X30						
Pemberian jumlah reward yang standarnya lebih rendah dari perusahaan-perusahaan lainnya yang sejenis	X31						

Menurut Bapak / Ibu, selain peristiwa di atas, apakah ada peristiwa lain yang dapat mempengaruhi motivasi / kinerja karyawan proyek konstruksi. Apabila ada mohon dituliskan di bawah ini.

Peristiwa risiko	Bila peristiwa risiko terjadi, apakah berpengaruh terhadap motivasi ?			Bila peristiwa risiko terjadi, apakah berpengaruh terhadap kinerja ?		
	Ya	Tidak	Komentar / Tanggapan / Saran	Ya	Tidak	Komentar / Tanggapan / Saran
.....						
.....						
.....						
.....						
.....						

Terima kasih atas kesediaan Bapak / Ibu dalam meluangkan waktu untuk melakukan pengisian kuisisioner ini.

LAMPIRAN 2

KOMENTAR
KUISIONER TAHAP 1

Komentar Kuisisioner Tahap 1

X1	Konsep kriteria penilaian kinerja tidak berhubungan langsung dengan rencana operasional bisnis	Pengaruh terhadap Kinerja
	Komentar	
Pakar A		Ya
Pakar B	Sasaran kinerja yang salah membuat motivasi turun, Kinerja menjadi tidak optimal	Ya
Pakar C	Kinerja akan semakin sulit diukur jika sasaran kinerja salah	Ya
Pakar D		Ya
Pakar E	Karyawan tidak tahu apakah sudah sesuai dengan strategi bisnis	Tidak
Hasil		Ya

X2	Penyusunan gagasan tidak mempertimbangkan upah minimum regional (UMR)	Pengaruh terhadap Kinerja
	Komentar	Ya
Pakar A		Ya
Pakar B	Kalau berbicara tidak cukup maka tidak akan pernah cukup	Ya
Pakar C	Uang adalah salah satu bentuk motivator terhadap hasil pencapaian. Berkaitan dengan teori maslow jika sandang, pangan, dan papan adalah yang terpenting maka kinerja akan semakin baik	Ya
Pakar D		Ya
Pakar E	Manusia tidak akan pernah merasa cukup	-
Hasil		Ya

X3	Penyusunan gagasan tidak didasarkan kepada patokan / standar kinerja karyawan	Pengaruh terhadap Kinerja
	Komentar	
Pakar A		Ya
Pakar B	Karena yang muda-muda nanti tidak akan merasa dihargai	Ya
Pakar C	Perlu dipertegas, di sisi mana pandangan tersebut diambil	Ya
Pakar D		Ya
Pakar E	Karyawan yang berprestasi tapi tidak diberi reward akan membuat halo efek	Ya
Hasil		Ya

X4	Penyusunan gagasan tidak disesuaikan dengan budaya perusahaan	Pengaruh terhadap Kinerja
	Komentar	
Pakar A		Ya
Pakar B	Karena orang-orang bekerja seenaknya	Ya
Pakar C	Harap berikan contoh kasus, jika motivasi tidak didasarkan uang maka kinerja bisa tercapai	Tidak
Pakar D		Tidak
Pakar E		Ya
Hasil		Ya

X5	Penataan konsep tidak mempertimbangkan untuk mempertahankan tenaga inti yang ahli	Pengaruh terhadap Kinerja
	Komentar	
Pakar A		Ya
Pakar B	Bagaimanapun hasil kerja yang tercapai adalah hasil kerja tim bukan orang luar, Orang bekerja seenaknya dan ada kecemburuan sosial	Ya
Pakar C	Sulit memancing motivasi dengan reward bila orang yang bersangkutan ingin meniti karier di organisasi	Tidak
Pakar D		Ya
Pakar E		Ya
Hasil		Ya

X6	Manajemen tidak memberi dukungan pada saat penyusunan gagasan	Pengaruh terhadap Kinerja
	Komentar	
Pakar A	-	Ya
Pakar B	Pegawai merasa tidak diharapkan oleh perusahaan, Kinerja akan turun	Ya
Pakar C		Ya
Pakar D		Ya
Pakar E		Ya
Hasil		Ya

X7	Penyusunan konsep dalam waktu pemberian bonus proyek adalah di atas 1 tahun	Pengaruh terhadap Kinerja
	Komentar	
Pakar A		Ya
Pakar B	Akan lebih baik jika pemberian reward setelah proyek selesai dan diukur profitnya. Ini terjadi apabila aturan pemberian reward tidak jelas	Tidak
Pakar C		Tidak
Pakar D		Ya
Pakar E		Ya
Hasil		Ya

X8	Karyawan merasakan adanya kecurigaan antara atasan dan bawahan pada saat proses evaluasi kinerja	Pengaruh terhadap Kinerja
	Komentar	
Pakar A		Ya
Pakar B	Bagi karyawan yang penting memperoleh reward saja. Ini tidak akan terjadi apabila karyawan mempunyai catatan kinerja sendiri-sendiri	Tidak
Pakar C		Ya
Pakar D		Ya
Pakar E		Ya
Hasil		Ya

X9	Sistem penilaian kinerja masih menimbulkan salah persepsi antara orang yang menilai dengan yang dinilai	Pengaruh terhadap Kinerja
	Komentar	
Pakar A		Ya
Pakar B		Ya
Pakar C		Ya
Pakar D	-	Ya
Pakar E		Ya
Hasil		Ya

X10	Karyawan merasa penilaian kinerja yang berjalan hanya berdasarkan evaluasi secara subjektif	Pengaruh terhadap Kinerja
	Komentar	
Pakar A		Ya
Pakar B		Ya
Pakar C		Tidak
Pakar D		Ya
Pakar E		Ya
Hasil		Ya

X11	Si penerima pesan tidak memiliki pengertian yang sama terhadap si penyampai pesan mengenai isi pesan yang disampaikan	Pengaruh terhadap Kinerja
	Komentar	
Pakar A		Ya
Pakar B		Ya
Pakar C		Tidak
Pakar D		Ya
Pakar E		Tidak
Hasil		Ya

X12	Karyawan beranggapan ada perbedaan perlakuan meskipun catatan hasil evaluasinya yang sama	Pengaruh terhadap Kinerja
	Komentar	
Pakar A		Ya
Pakar B	pembagian reward kurang adil atau penilaian atasan bersifat subjektif	Ya
Pakar C		Tidak
Pakar D		Ya
Pakar E		Ya
Hasil		Ya

X13	Karyawan merasakan ada perbedaan penghargaan, padahal beban kerja mereka sama	Pengaruh terhadap Kinerja
	Komentar	
Pakar A		Ya
Pakar B		Ya
Pakar C		Ya
Pakar D		Ya
Pakar E		Ya
Hasil		Ya

X14	Target sasaran kinerja kurang menantang	Pengaruh terhadap Kinerja
	Komentar	9-1
Pakar A		Ya
Pakar B		Ya
Pakar C		Ya
Pakar D		Ya
Pakar E		Ya
Hasil		Ya

X15	Target sasaran kinerja kurang masuk akal	Pengaruh terhadap Kinerja
	Komentar	9-2
Pakar A		Ya
Pakar B		Ya
Pakar C		Ya
Pakar D		Ya
Pakar E		Ya
Hasil		Ya

X16	Kinerja yang ingin dinilai tidak tercantum dalam uraian tugas dan tanggung jawab dari karyawan yang bersangkutan	Pengaruh terhadap Kinerja
	Komentar	
Pakar A		Ya
Pakar B	Semua harusnya ada di penilaian kinerja	Ya
Pakar C		Ya
Pakar D	-	Ya
Pakar E		Ya
Hasil		Ya

X17	Atasan tidak melatih diri mengenai cara melakukan penilaian kinerja	Pengaruh terhadap Kinerja
	Komentar	
Pakar A		Ya
Pakar B	Bagaimana mengerti apa yang dinilai?. Ini membuat pegawai bekerja seandainya	Ya
Pakar C		Ya
Pakar D		Ya
Pakar E		Tidak
Hasil		Ya

X18	Atasan tidak diberikan kesempatan untuk melakukan peninjauan terhadap pihak yang dinilai pada saat bekerja	Pengaruh terhadap Kinerja
	Komentar	
Pakar A		Ya
Pakar B		Ya
Pakar C		Tidak
Pakar D		Ya
Pakar E		Tidak
Hasil		Ya

X19	Penilai tidak mengamati produk yang dihasilkan	Pengaruh terhadap Kinerja
	Komentar	
Pakar A		Ya
Pakar B		Ya
Pakar C		Tidak
Pakar D		Ya
Pakar E		Ya
Hasil		Ya

X20	Penilaian hanya terdiri dari 1 pihak, yaitu pihak atasan saja	Pengaruh terhadap Kinerja
	Komentar	
Pakar A		Ya
Pakar B	Dianggap tidak adil atau tidak fair	Ya
Pakar C		Tidak
Pakar D		Ya
Pakar E		Ya
Hasil		Ya

X21	Target sasaran kinerja tidak dikomunikasikan secara spesifik	Pengaruh terhadap Kinerja
	Komentar	
Pakar A	-	Ya
Pakar B	Sebaiknya diketahui oleh pegawai proyek agar mereka semangat	Ya
Pakar C		Ya
Pakar D		Ya
Pakar E		Ya
Hasil		Ya

X22	Penjelasan tentang pemberian insentif masih sulit dimengerti oleh karyawan	Pengaruh terhadap Kinerja
	Komentar	
Pakar A		Ya
Pakar B	Buat mereka yang penting reward dibagikan	Tidak
Pakar C	Mekanismenya perlu dipertegas. Tidak akan berpengaruh jika aktor yang bersangkutan tidak termotivasi oleh uang	Ya
Pakar D	-	Ya
Pakar E		Ya
Hasil		Ya

X23	Hasil penilaian kinerja tidak dikomunikasikan kepada karyawan yang bersangkutan	Pengaruh terhadap Kinerja
	Komentar	
Pakar A	Hasil penilaian secara transparan diberikan kepada karyawan yang menanyakan	Ya
Pakar B		Ya
Pakar C		Ya
Pakar D		Ya
Pakar E		Ya
Hasil		Ya

X24	Tidak ada umpan balik (<i>feed back</i>) untuk mengevaluasi hasil penilaian karyawan	Pengaruh terhadap Kinerja
	Komentar	
Pakar A		Ya
Pakar B		Ya
Pakar C		Ya
Pakar D		Ya
Pakar E		Ya
Hasil		Ya

X25	Penerapan sistem insentif tidak dikomunikasikan kepada karyawan karena bersifat rahasia	Pengaruh terhadap Kinerja
	Komentar	
Pakar A		Tidak
Pakar B	Walaupun tidak formal, tidak apa yang penting di sosialisasi pada saat ada kunjungan ke proyek-proyek	Ya
Pakar C		Tidak
Pakar D		Ya
Pakar E		Ya
Hasil		Ya

X26	Dalam pemberian insentif, karyawan proyek tidak diikutsertakan dalam penetapan target kinerja	Pengaruh terhadap Kinerja
	Komentar	
Pakar A		Ya
Pakar B		Ya
Pakar C		Ya
Pakar D	-	Ya
Pakar E		Ya
Hasil		Ya

X27	Dalam pemberian insentif, penilaian kinerja tidak sesuai dengan prosedur formal	Pengaruh terhadap Kinerja
	Komentar	
Pakar A		Ya
Pakar B	Pegawai merasa penilaian kinerja tidak fair	Ya
Pakar C	Kaitkan dengan reward	Ya
Pakar D	-	Ya
Pakar E		Ya
Hasil		Ya

X28	Dalam pemberian insentif, penilaian kinerja tidak memiliki prosedur yang baku	Pengaruh terhadap Kinerja
	Komentar	15-1
Pakar A		Ya
Pakar B		Tidak
Pakar C	Kaitkan dengan reward	Ya
Pakar D	-	Ya
Pakar E		Ya
Hasil		Ya

X29	Imbalan tidak diberikan sesuai target yang dituntut oleh pekerjaan	Pengaruh terhadap Kinerja
	Komentar	
Pakar A		Ya
Pakar B		Ya
Pakar C		Tidak
Pakar D		Ya
Pakar E		Ya
Hasil		Ya

X30	Pembagian nilai imbalan pada insentif kelompok didasarkan kepada senioritas	Pengaruh terhadap Kinerja
	Komentar	
Pakar A		Ya
Pakar B	karena tidak transparan sebaiknya lebih transparan lagi	-
Pakar C		Tidak
Pakar D		Ya
Pakar E		Ya
Hasil		Ya

	Dalam pemberian insentif, karyawan saling bersaing dengan cara yang tidak sehat	Pengaruh terhadap Kinerja
	Komentar	
Pakar A		Ya
Pakar B	Pernyataannya agak ekstrim	Tidak
Pakar C	Dengan adanya reward belum tentu karyawan saling menjatuhkan	Tidak
Pakar D		Ya
Pakar E		Tidak
Hasil		Tidak

	Kelompok yang baru terbentuk menghasilkan imbalan yang lebih kecil	Pengaruh terhadap Kinerja
	Komentar	
Pakar A		Ya
Pakar B	Reward sebaiknya diberi per individu	-
Pakar C		Tidak
Pakar D		Tidak
Pakar E		Tidak
Hasil		Tidak

	Kelompok yang lebih besar menghasilkan imbalan yang lebih besar	Pengaruh terhadap Kinerja
	Komentar	
Pakar A		Ya
Pakar B	Reward sebaiknya diberi per individu	-
Pakar C		Tidak
Pakar D	-	Tidak
Pakar E		Tidak
Hasil		Tidak

	Frekuensi komunikasi mengenai sistem kompensasi kurang dari dua (2) kali sebelum imbalan diberikan	Pengaruh terhadap Kinerja
	Komentar	
Pakar A		Tidak
Pakar B		Tidak
Pakar C		Tidak
Pakar D		Tidak
Pakar E		Ya
Hasil		Tidak

	Penghargaan yang diberikan di perusahaan tidak proporsional dan lebih rendah daripada penghargaan yang diberikan di perusahaan lain	Pengaruh terhadap Kinerja
	Komentar	
Pakar A		Ya
Pakar B		Tidak
Pakar C		Tidak
Pakar D		Tidak
Pakar E		Ya
Hasil		Tidak

Peristiwa risiko		Pengaruh terhadap penurunan kinerja					Hasil
		Pakar A	Pakar B	Pakar C	Pakar D	Pakar E	
Konsep kriteria penilaian kinerja tidak berhubungan langsung dengan rencana operasional bisnis	X1	v	v	v	v	o	OK
Penyusunan gagasan tidak mempertimbangkan upah minimum regional (UMR)	X2	v	v	v	v	-	OK
Penyusunan gagasan tidak didasarkan kepada patokan / standar kinerja karyawan	X3	v	v	v	v	v	OK
Penyusunan gagasan tidak disesuaikan dengan budaya perusahaan	X4	v	v	o	o	v	OK
Penataan konsep tidak mempertimbangkan untuk mempertahankan tenaga inti yang ahli	X5	v	v	o	v	v	OK
Manajemen tidak memberi dukungan pada saat penyusunan gagasan	X6	v	v	v	v	v	OK
Penyusunan konsep dalam waktu pemberian bonus proyek adalah di atas 1 tahun	X7	v	o	o	v	v	OK
Karyawan merasakan adanya kecurigaan antara atasan dan bawahan pada saat proses evaluasi kinerja	X8	v	o	v	v	v	OK
Sistem penilaian kinerja masih menimbulkan salah persepsi antara orang yang menilai dengan yang dinilai	X9	v	v	v	v	v	OK
Karyawan merasa penilaian kinerja yang berjalan hanya berdasarkan evaluasi secara subjektif	X10	v	v	o	v	v	OK
Si penerima pesan tidak memiliki pengertian yang sama terhadap si penyampai pesan mengenai isi pesan yang disampaikan	X11	v	v	o	v	o	OK
Karyawan beranggapan ada perbedaan perlakuan meskipun catatan hasil evaluasinya yang sama	X12	v	v	o	v	v	OK
Karyawan merasakan ada perbedaan penghargaan, padahal beban kerja mereka sama	X13	v	v	v	v	v	OK
Penghargaan yang diberikan di perusahaan tidak proporsional dan lebih rendah daripada penghargaan yang diberikan di perusahaan lain		v	o	o	o	v	NO
Target sasaran kinerja kurang menantang	X14	v	v	v	v	v	OK
Target sasaran kinerja kurang masuk akal	X15	v	v	v	v	v	OK

Kinerja yang ingin dinilai tidak tercantum dalam uraian tugas dan tanggung jawab dari karyawan yang bersangkutan	X16	v	v	v	v	v	OK
Atasan tidak melatih diri mengenai cara melakukan penilaian kinerja	X17	v	v	v	v	o	OK
Atasan tidak diberikan kesempatan untuk melakukan peninjauan terhadap pihak yang dinilai pada saat bekerja	X18	v	v	o	v	o	OK
Penilai tidak melihat produk yang dihasilkan	X19	v	v	o	v	v	OK
Penilaian hanya terdiri dari 1 pihak, yaitu pihak atasan saja	X20	v	v	o	v	v	OK
Target sasaran kinerja tidak dikomunikasikan secara spesifik	X21	v	v	v	v	v	OK
Penjelasan tentang pemberian insentif masih sulit dimengerti oleh karyawan	X22	v	o	v	v	v	OK
Hasil penilaian kinerja tidak dikomunikasikan kepada karyawan yang bersangkutan	X23	v	v	v	v	v	OK
Tidak ada umpan balik (<i>feed back</i>) untuk mengevaluasi hasil penilaian karyawan	X24	v	v	v	v	v	OK
Penerapan sistem insentif tidak dikomunikasikan kepada karyawan karena bersifat rahasia	X25	o	v	o	v	v	OK
Frekuensi komunikasi mengenai sistem kompensasi kurang dari dua (2) kali sebelum imbalan diberikan		o	o	o	v	o	NO
Dalam pemberian insentif, karyawan proyek tidak diikutsertakan dalam penetapan target kinerja	X26	v	v	v	v	v	OK
Dalam pemberian insentif, penilaian kinerja tidak sesuai dengan prosedur formal	X27	v	v	v	v	v	OK
Dalam pemberian insentif, penilaian kinerja tidak memiliki prosedur yang baku	X28	v	o	v	v	v	OK
Dalam pemberian insentif, karyawan saling bersaing dengan cara yang tidak sehat		v	o	o	v	o	NO
Kelompok yang baru terbentuk menghasilkan imbalan yang lebih kecil		v	-	o	o	o	NO
Kelompok yang lebih besar menghasilkan imbalan yang lebih besar		v	-	o	o	o	NO
Imbalan tidak diberikan sesuai target yang dituntut oleh pekerjaan	X29	v	v	o	v	v	OK
Pembagian nilai imbalan pada insentif kelompok didasarkan kepada senioritas	X30	v	-	o	v	v	OK

LAMPIRAN 3

KUISIONER TAHAP 1 SETELAH PERBAIKAN

KUISISIONER PENELITIAN UNTUK PAKAR
(VERIFIKASI, KLARIFIKASI, DAN VALIDASI)

IDENTIFIKASI FAKTOR-FAKTOR RISIKO YANG BERPENGARUH TERHADAP MOTIVASI
DAN KINERJA DALAM PENERAPAN SISTEM REWARD DAN PUNISHMENT PADA PROYEK
KONSTRUKSI DI PERUSAHAAN KONTRAKTOR



HANYA UNTUK KEPENTINGAN PENELITIAN

ABSTRAK

Setiap perusahaan memiliki target kinerja yang berbeda-beda. Ada yang berorientasi kepada keuntungan, keunggulan kualitas, pelayanan kepada pelanggan, ketepatan waktu, dan lain-lain. Bagi perusahaan jasa konstruksi, bidang pekerjaan yang dilakukan adalah proyek baik berupa pembangunan gedung yang baru ataupun renovasi. Setiap perusahaan memiliki target kinerja proyek, sebagai acuan dari pencapaian yang ingin diraih. Banyak hal dilakukan untuk mencapai target kinerja dan diantaranya adalah pembuatan sistem reward dan punishment untuk karyawan. Sistem reward dan punishment yang efektif diartikan sebagai sistem yang meningkatkan kinerja proyek / perusahaan. Ada kalanya dimana sistem reward dan punishment sudah diterapkan tetapi perusahaan tidak berhasil untuk mencapai target kinerja. Sebuah penelitian menemukan bahwa 61 % perusahaan di Amerika memiliki gaji variabel, hampir 30% di antaranya tidak mencapai target kinerja tahunan (Frazee, 1997). Oleh karena itu perlu diidentifikasi peristiwa risiko yang dapat

TUJUAN PENELITIAN

Penelitian saya bermaksud untuk mengidentifikasi peristiwa risiko yang berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja dalam penerapan sistem reward dan punishment pada proyek konstruksi.

KERAHASIAAN INFORMASI

Semua informasi yang anda berikan dalam survey ini dijamin kerahasiaannya dan hanya akan dipakai untuk keperluan penelitian

INFORMASI DAN HASIL PENELITIAN

Setelah seluruh informasi yang masuk dianalisis, temuan dari studi ini akan disampaikan kepada perusahaan Bapak/Ibu.

Apabila Bapak/Ibu memiliki pertanyaan mengenai penelitian ini, dapat menghubungi:

1. Peneliti/Mahasiswa : **Arie Wiryo Moeljadi** (HP : 0816835089 atau e-mail : ariwiryo@yahoo.com)
2. Dosen Pembimbing 1 : **DR. Ir. Yusuf Latief, MT** (HP : 08128099019 atau e-mail : latief73@eng.ui.ac.id)
3. Dosen Pembimbing 2 : **Ir. Eddy Subiyanto, MT. MM.** (HP : 0816918124 atau e-mail : eddysubiyanto@ymail.com)

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Semua informasi yang Bapak/Ibu berikan dalam penelitian ini dijamin kerahasiaannya dan hanya akan dipakai untuk keperluan penelitian saja.

Hormat Saya,

Arie Wiryo Moeljadi

DATA RESPONDEN

1. Nama Responden : _____
2. Nama Perusahaan : _____
3. Posisi dalam Struktur Organisasi : _____
4. Tingkat Pendidikan : **SLTA / D3 / S1 / S2 / S3 (coret yang tidak perlu)**
5. Pengalaman kerja : _____ tahun
6. No telp / HP yang bisa dihubungi : _____
7. Tanda tangan : _____

A. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Jawaban merupakan persepsi Bapak/Ibu terhadap peristiwa risiko yang dapat mengurangi motivasi dan kinerja di bawah ini, apakah peristiwa tersebut benar-benar menurunkan kinerja dan motivasi dalam penerapan sistem reward dan punishment di proyek.
2. Pengisian kuesioner dilakukan dengan memberikan komentar, tanggapan, masukan, perbaikan, dan koreksi mengenai peristiwa risiko pada kolom yang telah disediakan. Komentar, tanggapan, masukan, perbaikan, dan koreksi mengenai peristiwa tersebut dapat berupa pernyataan setuju, tidak setuju, memberikan masukan, perbaikan atau koreksi susunan kata dalam peristiwa risiko tersebut.

3. Apabila menurut Bapak/Ibu masih ada peristiwa risiko yang menurunkan motivasi dan kinerja yang belum termasuk di dalamnya, mohon ditambahkan peristiwa yang pernah Bapak/Ibu alami pada tabel rekomendasi peristiwa risiko yang dapat menurunkan motivasi atau kinerja atau keduanya yang terdapat pada bagian akhir kuisioner ini.

B. Contoh pengisian kuisioner

Mohon diberikan pernyataan menurut pengalaman Bapak / Ibu, apakah peristiwa yang saya kemukakan ini berpengaruh atau tidak terhadap motivasi dan kinerja karyawan proyek konstruksi.

Peristiwa risiko		Apakah peristiwa ini berpengaruh terhadap motivasi ?			Apakah peristiwa ini berpengaruh terhadap kinerja ?		
		Ya	Tidak	Komentar / Tanggapan / Saran	Ya	Tidak	Komentar / Tanggapan / Saran
Perumusan sasaran kinerja proyek salah atau kurang lengkap	X1	V		Sasaran kinerja yang benar dapat membangkitkan motivasi karyawan	V		Sasaran kinerja yang benar dapat meningkatkan kinerja karyawan
Jumlah reward tidak cukup untuk kelayakan hidup / biaya hidup (inflasi, kenaikan harga barang)	X2	V		Kata-kata yang digunakan kurang tepat, sebaiknya.....		V	Tidak setuju, karena.....
(Pada tabel rekomendasi) Bla...bla....bla....		V		Karena,.....	V		Karena,.....

Mohon diberikan pernyataan menurut pengalaman Bapak / Ibu, apabila peristiwa ini terjadi, apakah berpengaruh atau tidak terhadap motivasi dan kinerja karyawan proyek konstruksi.

Variabel	Indikator	Instrumen	Jumlah butir	Peristiwa risiko	Bila peristiwa risiko terjadi, apakah berpengaruh terhadap motivasi ?			Bila peristiwa risiko terjadi, apakah berpengaruh terhadap kinerja ?			
					Ya	Tdk	Komentar / Tanggapan / Saran	Ya	Tdk	Komentar / Tanggapan / Saran	
					Reward dan Punishment	2. Persepsi seluruh karyawan	1. Falsafah dasar	7 (Tujuh) butir	Konsep kriteria penilaian kinerja tidak berhubungan langsung dengan rencana operasional bisnis	X1	
1. Falsafah Dasar	3. Manajemen kinerja	4. Komunikasi	5. Kompensasi	Penyusunan gagasan tidak mempertimbangkan upah minimum regional (UMR)	X2						
		Penyusunan gagasan tidak didasarkan kepada patokan / standar kinerja karyawan	X3								
				Penyusunan gagasan tidak disesuaikan dengan budaya perusahaan	X4						
				Penataan konsep tidak mempertimbangkan untuk mempertahankan tenaga inti yang ahli	X5						
				Manajemen tidak memberi dukungan pada saat penyusunan gagasan	X6						
				Penyusunan konsep dalam waktu pemberian bonus proyek adalah di atas 1 tahun	X7						

Variabel	Indikator	Instrumen	Jumlah butir	Peristiwa risiko	Bila peristiwa risiko terjadi, apakah berpengaruh terhadap motivasi ?			Bila peristiwa risiko terjadi, apakah berpengaruh terhadap kinerja ?			
					Ya	Tdk	Komentar / Tanggapan / Saran	Ya	Tdk	Komentar / Tanggapan / Saran	
Reward dan Punishment	2. Persepsi seluruh karyawan	2. Persepsi seluruh karyawan 7 (Tujuh) butir		Karyawan merasakan adanya kecurigaan antara atasan dan bawahan pada saat proses evaluasi kinerja	X8						
				Sistem penilaian kinerja masih menimbulkan salah persepsi antara orang yang menilai dengan yang dinilai	X9						
	4.Komunikasi			Karyawan merasa penilaian kinerja yang berjalan hanya berdasarkan evaluasi secara subjektif	X10						
				Si penerima pesan tidak memiliki pengertian yang sama terhadap si penyampai pesan mengenai isi pesan yang disampaikan	X11						
	1.Falsafah Dasar			3.Manajemen kinerja	Karyawan beranggapan ada perbedaan perlakuan meskipun catatan hasil evaluasinya yang sama	X12					
					Karyawan merasakan ada perbedaan penghargaan, padahal beban kerja mereka sama	X13					
					Penghargaan yang diberikan di perusahaan tidak proporsional dan lebih rendah daripada penghargaan yang diberikan di perusahaan lain	X14					

Variabel	Indikator	Instrumen	Jumlah butir	Peristiwa risiko	Bila peristiwa risiko terjadi, apakah berpengaruh terhadap motivasi ?			Bila peristiwa risiko terjadi, apakah berpengaruh terhadap kinerja ?			
					Ya	Tdk	Komentar / Tanggapan / Saran	Ya	Tdk	Komentar / Tanggapan / Saran	
Reward dan Punishment	1.Falsafah Dasar	2. Persepsi seluruh karyawan	3.Manajemen kinerja 7 (Tujuh) butir	Target sasaran kinerja kurang menantang	X15						
				Target sasaran kinerja kurang masuk akal	X16						
	3.Manajemen kinerja	4.Komunikasi		Kinerja yang ingin dinilai tidak tercantum dalam uraian tugas dan tanggung jawab dari karyawan yang bersangkutan	X17						
				Atasan tidak melatih diri mengenai cara melakukan penilaian kinerja	X18						
	1.Falsafah Dasar	3.Manajemen kinerja		Atasan tidak diberikan kesempatan untuk melakukan peninjauan terhadap pihak yang dinilai pada saat bekerja	X19						
				Penilai tidak melihat produk yang dihasilkan	X20						
				Penilaian hanya terdiri dari 1 pihak, yaitu pihak atasan saja	X21						

Variabel	Indikator	Instrumen	Jumlah butir	Peristiwa risiko	Bila peristiwa risiko terjadi, apakah berpengaruh terhadap motivasi ?			Bila peristiwa risiko terjadi, apakah berpengaruh terhadap kinerja ?			
					Ya	Tdk	Komentar / Tanggapan / Saran	Ya	Tdk	Komentar / Tanggapan / Saran	
Reward dan Punishment	1.Falsafah Dasar 3.Manajemen kinerja	4.Komunikasi	6 (Enam) butir	Target sasaran kinerja tidak dikomunikasikan secara spesifik	X22						
				Penjelasan tentang pemberian insentif masih sulit dimengerti oleh karyawan	X23						
	Hasil penilaian kinerja tidak dikomunikasikan kepada karyawan yang bersangkutan			X24							
	Tidak ada umpan balik (<i>feed back</i>) untuk mengevaluasi hasil penilaian karyawan			X25							
	Penerapan sistem insentif tidak dikomunikasikan kepada karyawan karena bersifat rahasia			X26							
	Frekuensi komunikasi mengenai sistem kompensasi kurang dari dua (2) kali sebelum imbalan diberikan			X27							

Variabel	Indikator	Instrumen	Jumlah butir	Peristiwa risiko	Bila peristiwa risiko terjadi, apakah berpengaruh terhadap motivasi ?			Bila peristiwa risiko terjadi, apakah berpengaruh terhadap kinerja ?				
					Ya	Tdk	Komentar / Tanggapan / Saran	Ya	Tdk	Komentar / Tanggapan / Saran		
Reward dan Punishment	2. Persepsi seluruh karyawan	5. Kompensasi	8 (Delapan) butir	Dalam pemberian insentif, karyawan proyek tidak diikutsertakan dalam penetapan target kinerja	X28							
				Dalam pemberian insentif, penilaian kinerja tidak sesuai dengan prosedur formal	X29							
				Dalam pemberian insentif, penilaian kinerja tidak memiliki prosedur yang baku	X30							
				Dalam pemberian insentif, karyawan saling bersaing dengan cara yang tidak sehat	X31							
	1.Falsafah Dasar			3. Manajemen kinerja	Kelompok yang baru terbentuk menghasilkan imbalan yang lebih kecil	X32						
					Kelompok yang lebih besar menghasilkan imbalan yang lebih besar	X33						
					Imbalan tidak diberikan sesuai target yang dituntut oleh pekerjaan	X34						
					Pembagian nilai imbalan pada insentif kelompok didasarkan kepada senioritas	X35						

Menurut Bapak / Ibu, selain peristiwa di atas, apakah ada peristiwa lain yang dapat mempengaruhi motivasi / kinerja karyawan proyek konstruksi. Apabila ada mohon dituliskan di bawah ini.

Peristiwa risiko	Bila peristiwa risiko terjadi, apakah berpengaruh terhadap motivasi ?			Bila peristiwa risiko terjadi, apakah berpengaruh terhadap kinerja ?		
	Ya	Tidak	Komentar / Tanggapan / Saran	Ya	Tidak	Komentar / Tanggapan / Saran
.....						
.....						
.....						
.....						
.....						

Terima kasih atas kesediaan Bapak / Ibu dalam meluangkan waktu untuk melakukan pengisian kuisisioner ini.

LAMPIRAN 4

KUISIONER TAHAP 2
SEBELUM PILOT
SURVEY

KUISISIONER PENELITIAN UNTUK RESPONDEN
PENGELOLAAN FAKTOR-FAKTOR RISIKO YANG BERPENGARUH TERHADAP MOTIVASI
DAN KINERJA KARYAWAN PROYEK DALAM PENERAPAN SISTEM REWARD DAN
PUNISHMENT PADA PROYEK KONSTRUKSI (STUDI KASUS DI PT. X)



HANYA UNTUK KEPENTINGAN PENELITIAN

ABSTRAK

Setiap perusahaan memiliki target kinerja proyek, sebagai acuan dari pencapaian yang ingin diraih. Banyak hal dilakukan untuk mencapai target kinerja dan diantaranya adalah pembuatan sistem reward dan punishment untuk karyawan. Sistem reward dan punishment yang efektif diartikan sebagai sistem yang meningkatkan kinerja proyek / perusahaan. Ada kalanya dimana sistem reward dan punishment sudah diterapkan tetapi perusahaan tidak berhasil untuk mencapai target kinerja. Sebuah penelitian menemukan bahwa 61 % perusahaan di Amerika memiliki gaji variabel, hampir 30% di antaranya tidak mencapai target kinerja tahunan (Frazee, 1997). Oleh karena itu perlu diidentifikasi peristiwa risiko yang dapat menghalangi tercapainya target kinerja.

TUJUAN PENELITIAN

Penelitian saya bermaksud untuk mengidentifikasi peristiwa risiko yang berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja dalam penerapan sistem reward dan punishment pada proyek konstruksi.

KERAHASIAAN INFORMASI

Semua informasi yang anda berikan dalam survey ini dijamin kerahasiaannya dan hanya akan dipakai untuk keperluan

INFORMASI DAN HASIL PENELITIAN

Setelah seluruh informasi yang masuk dianalisis, temuan dari studi ini akan disampaikan kepada perusahaan Bapak/Ibu.

Apabila Bapak/Ibu memiliki pertanyaan mengenai penelitian ini, dapat menghubungi:

1. Peneliti/Mahasiswa : **Arie Wiryo Moeljadi** (HP : 0816835089 atau e-mail : ariwiryo@yahoo.com)
2. Dosen Pembimbing 1 : **DR. Ir. Yusuf Latief, MT** (HP : 08128099019 atau e-mail : latief73@eng.ui.ac.id)
3. Dosen Pembimbing 2 : **Ir. Eddy Subiyanto, MT. MM.** (HP : 0816918124 atau e-mail : eddysubiyanto@ymail.com)

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Semua informasi yang Bapak/Ibu berikan dalam penelitian ini dijamin kerahasiaannya dan hanya akan dipakai untuk keperluan penelitian saja.

Hormat Saya,

Arie Wiryo Moeljadi

DATA RESPONDEN

1. Nama Responden : _____
2. Lokasi Proyek (Pilih salah satu) : A.Jatinegara B.Kebagusan C.Latumenten D. Senopati
3. Jabatan di proyek : _____
4. Tingkat Pendidikan : **SLTA / D3 / S1 / S2 / S3 (coret yang tidak perlu)**
5. Pengalaman kerja di proyek : _____ tahun (termasuk proyek – proyek di perusahaan sebelumnya)
6. Pengalaman kerja di PT. X : _____ tahun (perusahaan tempat bekerja sekarang)
7. No telp / HP yang bisa dihubungi : _____
8. Tanda tangan : _____

A. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Jawaban merupakan persepsi Bapak/Ibu terhadap frekuensi peristiwa risiko dan pengaruh peristiwa tersebut terhadap motivasi dan kinerja Bapak / Ibu.
2. Pengisian kuesioner dilakukan dengan memberikan ceklist pada kolom yang telah disediakan sesuai dengan pendapat Bapak / Ibu.

Berikan ceklist, masing-masing 1 (satu) saja sesuai dengan pengalaman anda !

B. Contoh pengisian kuisisioner

Mohon diberikan pernyataan menurut pengalaman Bapak / Ibu, apakah peristiwa yang saya kemukakan ini berpengaruh atau tidak terhadap motivasi dan kinerja karyawan proyek konstruksi.

Peristiwa risiko		Frekuensi					Pengaruh terhadap penurunan motivasi				Pengaruh terhadap penurunan kinerja					
		Tidak Pernah	arang	Kadang-kadang	Sering	Selalu	Tidak ada	Kecil	Sedang	Besar	Sangat Besar	Tidak ada	Kecil	Sedang	Besar	Sangat Besar
Reward tidak didesain untuk mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas dari rekrutmen pihak luar	X1	V					V					V				
Reward diberikan secara kelompok, sedangkan anggota kelompok terlalu banyak	X2			V			V								V	

Berikut ini adalah panduan mengisi untuk skala kemungkinan :

No	Nama Skala	Kemungkinan terjadi
1	Tidak Pernah	$x < 5 \%$ (Dari 100 kejadian, terjadi kurang dari 5 kali)
2	Jarang	$5 \leq x < 10 \%$ (Dari 100 kejadian terjadi 5 – 9 kali)
3	Kadang-kadang	$10 \leq x < 50 \%$ (Dari 100 kejadian terjadi 10 - 49 kali)
4	Sering	$50 \leq x < 75 \%$ (Dari 100 kejadian terjadi 50 – 74 kali)
5	Selalu	$x \geq 75 \%$ (Dari 100 kejadian terjadi 75 kali atau lebih)

Berikut ini adalah panduan untuk mengisi skala pengaruh:

No	Nama Skala	Pengaruh terhadap penurunan kinerja
1	Tidak Ada	Peristiwa tersebut tidak membuat kinerja menjadi menurun
2	Kecil	Peristiwa tersebut membuat kinerja menjadi menurun sedikit
3	Sedang	Peristiwa tersebut membuat kinerja menjadi menurun sedang
4	Besar	Peristiwa tersebut membuat kinerja menjadi menurun besar
5	Sangat besar	Peristiwa tersebut membuat kinerja menjadi menurun sangat besar

Variabel	Indikator	Instrumen	Jumlah butir instrumen	Peristiwa risiko	Pengaruh ke kinerja					Frekuensi										
					Tidak ada	Kecil	Sedang	Besar	Sangat besar	Tidak pernah	Jarang	Kadang 2	Sering	Selalu						
					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5						
Reward dan Punishment	1.Falsafah Dasar	2. Persepsi seluruh karyawan	1.Falsafah dasar 7 (Tujuh) butir	Konsep kriteria penilaian kinerja tidak berhubungan langsung dengan rencana operasional bisnis	X1															
				Penyusunan gagasan tidak mempertimbangkan upah minimum regional (UMR)	X2															
	3.Manajemen kinerja	4.Komunikasi		5.Kompensasi	Penyusunan gagasan tidak didasarkan kepada patokan / standar kinerja karyawan	X3														
	1.Falsafah dasar	Penyusunan gagasan tidak disesuaikan dengan budaya perusahaan		X4																
	Penataan konsep tidak mempertimbangkan untuk mempertahankan tenaga inti yang ahli	X5																		
	Manajemen tidak memberi dukungan pada saat penyusunan gagasan	X6																		
	Penyusunan konsep dalam waktu pemberian bonus proyek adalah di atas 1 tahun	X7																		

Variabel	Indikator	Instrumen	Jumlah butir instrumen	Peristiwa risiko	Pengaruh ke kinerja					Frekuensi											
					Tidak ada	Kecil	Sedang	Besar	Sangat besar	Tidak pernah	Jarang	Kadang 2	Sering	Selalu							
					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5							
Reward dan Punishment	1.Falsafah Dasar	2. Persepsi seluruh karyawan	6 (Enam) butir	Karyawan merasakan adanya kecurigaan antara atasan dan bawahan pada saat proses evaluasi kinerja	X8																
				Sistem penilaian kinerja masih menimbulkan salah persepsi antara orang yang menilai dengan yang dinilai	X9																
	3.Manajemen kinerja	4.Komunikasi		5.Kompensasi	Karyawan merasa penilaian kinerja yang berjalan hanya berdasarkan evaluasi secara subjektif	X10															
					Si penerima pesan tidak memiliki pengertian yang sama terhadap si penyampai pesan mengenai isi pesan yang disampaikan	X11															
	2. Persepsi seluruh karyawan				Karyawan beranggapan ada perbedaan perlakuan meskipun catatan hasil evaluasinya yang sama	X12															
					Karyawan merasakan ada perbedaan penghargaan, padahal beban kerja mereka sama	X13															

Variabel	Indikator	Instrumen	Jumlah butir instrumen	Peristiwa risiko	Pengaruh ke kinerja					Frekuensi										
					Tidak ada	Kecil	Sedang	Besar	Sangat besar	Tidak pernah	Jarang	Kadang 2	Sering	Selalu						
					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5						
Reward dan Punishment 1.Falsafah Dasar 3.Manajemen 2. Persepsi seluruh karyawan 4.Komunikasi 5.Kompensasi 3.Manajemen kinerja	7 (Tujuh) butir	Target sasaran kinerja kurang menantang	X14																	
		Target sasaran kinerja kurang masuk akal	X15																	
		Kinerja yang ingin dinilai tidak tercantum dalam uraian tugas dan tanggung jawab dari karyawan yang bersangkutan	X16																	
		Atasan tidak melatih diri mengenai cara melakukan penilaian kinerja	X17																	
		Atasan tidak diberikan kesempatan untuk melakukan peninjauan terhadap pihak yang dinilai pada saat bekerja	X18																	
		Penilai tidak melihat produk yang dihasilkan	X19																	
		Penilaian hanya terdiri dari 1 pihak, yaitu pihak atasan saja	X20																	

Variabel	Indikator	Instrumen	Jumlah butir instrumen	Peristiwa risiko	Pengaruh ke kinerja					Frekuensi												
					Tidak ada	Kecil	Sedang	Besar	Sangat besar	Tidak pernah	Jarang	Kadang 2	Sering	Selalu								
					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5								
Reward dan Punishment	1.Falsafah Dasar 3.Manajemen kinerja	4.Komunikasi	5 (Lima) butir	Target sasaran kinerja tidak dikomunikasikan secara spesifik	X21																	
				Penjelasan tentang pemberian insentif masih sulit dimengerti oleh karyawan	X22																	
	Hasil penilaian kinerja tidak dikomunikasikan kepada karyawan yang bersangkutan			X23																		
	Tidak ada umpan balik (<i>feed back</i>) untuk mengevaluasi hasil penilaian karyawan			X24																		
	Penerapan sistem insentif tidak dikomunikasikan kepada karyawan karena bersifat rahasia			X25																		

Variabel	Indikator	Instrumen	Jumlah butir instrumen	Peristiwa risiko	Pengaruh ke kinerja					Frekuensi											
					Tidak ada	Kecil	Sedang	Besar	Sangat besar	Tidak pernah	Jarang	Kadang 2	Sering	Selalu							
					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5							
Reward dan Punishment	1.Falsafah Dasar	2. Persepsi seluruh karyawan	5 (Lima) butir	Dalam pemberian insentif, karyawan proyek tidak diikutsertakan dalam penetapan target kinerja	X26																
				Dalam pemberian insentif, penilaian kinerja tidak sesuai dengan prosedur formal	X27																
	3.Manajemen kinerja	4.Komunikasi		5.Kompensasi	Dalam pemberian insentif, penilaian kinerja tidak memiliki prosedur yang baku	X28															
	Imbalan tidak diberikan sesuai target yang dituntut oleh pekerjaan	X29																			
	Pembagian nilai imbalan pada insentif kelompok didasarkan kepada senioritas	X30																			

Terima kasih atas kesediaan Bapak / Ibu dalam meluangkan waktu untuk melakukan pengisian kuisioner ini.

LAMPIRAN 5

KUISIONER TAHAP 2
SETELAH PILOT
SURVEY

KUISISIONER PENELITIAN UNTUK RESPONDEN

(Top Manajer : Kepala Proyek)

PENGELOLAAN FAKTOR-FAKTOR RISIKO YANG BERPENGARUH TERHADAP
MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN PROYEK DALAM PENERAPAN SISTEM
REWARD DAN PUNISHMENT PADA PROYEK KONSTRUKSI (STUDI KASUS DI PT. X)



HANYA UNTUK KEPENTINGAN PENELITIAN

ABSTRAK

Setiap perusahaan memiliki target kinerja proyek, sebagai acuan dari pencapaian yang ingin diraih. Banyak hal dilakukan untuk mencapai target kinerja dan diantaranya adalah pembuatan sistem reward dan punishment untuk karyawan. Sistem reward dan punishment yang efektif diartikan sebagai sistem yang meningkatkan kinerja proyek / perusahaan. Ada kalanya dimana sistem reward dan punishment sudah diterapkan tetapi perusahaan tidak berhasil untuk mencapai target kinerja. Sebuah penelitian menemukan bahwa 61 % perusahaan di Amerika memiliki gaji variabel, hampir 30% di antaranya tidak mencapai target kinerja tahunan (Frazee, 1997). Oleh karena itu perlu diidentifikasi peristiwa risiko yang dapat menghalangi tercapainya target kinerja.

Dalam hal ini Reward adalah sama dengan insentif / bonus proyek yang berupa uang. Sedangkan punishment dapat berupa sanksi administrasi, pemotongan uang makan, skorsing,

TUJUAN PENELITIAN

Penelitian saya bermaksud untuk mengidentifikasi peristiwa risiko yang berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja dalam penerapan sistem reward dan punishment pada proyek konstruksi.

KERAHASIAAN INFORMASI

Semua informasi yang anda berikan dalam survey ini dijamin kerahasiaannya dan hanya akan dipakai untuk keperluan

INFORMASI DAN HASIL PENELITIAN

Setelah seluruh informasi yang masuk dianalisis, temuan dari studi ini akan disampaikan kepada perusahaan Bapak/Ibu.

Apabila Bapak/Ibu memiliki pertanyaan mengenai penelitian ini, dapat menghubungi:

1. Peneliti/Mahasiswa : **Arie Wiryo Moeljadi** (HP : 0816835089 atau e-mail : ariwiryo@yahoo.com)
2. Dosen Pembimbing 1 : **DR. Ir. Yusuf Latief, MT** (HP : 08128099019 atau e-mail : latief73@eng.ui.ac.id)
3. Dosen Pembimbing 2 : **Ir. Eddy Subiyanto, MT. MM.** (HP : 0816918124 atau e-mail : eddysubiyanto@ymail.com)

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Semua informasi yang Bapak/Ibu berikan dalam penelitian ini dijamin kerahasiaannya dan hanya akan dipakai untuk keperluan penelitian saja.

Hormat Saya,

Arie Wiryo Moeljadi

DATA RESPONDEN

1. Nama Responden : _____
2. Lokasi Proyek (Pilih salah satu) : A.Jatinegara B.Kebagusan C.Latumenten D. Senopati
3. Jabatan di proyek : _____
4. Tingkat Pendidikan : **SLTA / D3 / S1 / S2 / S3 (coret yang tidak perlu)**
5. Pengalaman kerja di proyek : _____ tahun (termasuk proyek – proyek di perusahaan sebelumnya)
6. Pengalaman kerja di PT. X : _____ tahun (perusahaan tempat bekerja sekarang)
7. No telp / HP yang bisa dihubungi : _____
8. Tanda tangan : _____

A. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Jawaban merupakan persepsi Bapak/Ibu terhadap frekuensi peristiwa risiko dan pengaruh peristiwa tersebut terhadap kinerja Bapak / Ibu.
2. Pengisian kuesioner dilakukan dengan memberikan ceklist pada kolom yang telah disediakan sesuai dengan pendapat Bapak / Ibu.
3. Jawaban ditujukan terhadap manajemen perusahaan yang diterapkan di proyek
4. Kriteria responden adalah karyawan yang tergabung di dalam struktur organisasi proyek konstruksi
5. Responden dari Top Manajer adalah Kepala Proyek
6. Responden dari Middle Manajer adalah Site Manager dan Site Office Engineer
7. Responden dari Operation Manajer adalah bagian lain selain Kepala Proyek, Site Manajer, dan Site Office Engineer

B. Penjelasan mengenai Bagian Kuesioner

Variabel	Indikator	Instrumen	Jumlah butir instrumen	Peristiwa risiko					Pengaruh terhadap penurunan kinerja					Frekuensi							
				1	2	3	4	5	Tidak ada	Kecil	Sedang	Besar	Sangat Besar	Tidak Pernah	Jarang	Kadang-kadang	Sering	Selalu			
Reward dan Punishment 1.Falsafah Dasar 2. Persepsi seluruh karyawan 3.Manajemen kinerja 4.Komunikasi 5.Kompensasi 1.Falsafah dasar	1.Falsafah dasar 2. Persepsi seluruh karyawan 3.Manajemen kinerja 4.Komunikasi 5.Kompensasi	1.Falsafah dasar 2. Persepsi seluruh karyawan 3.Manajemen kinerja 4.Komunikasi 5.Kompensasi	7 (Tujuh) butir	Konsep kriteria penilaian kinerja tidak berhubungan langsung dengan rencana operasional bisnis	X1																
				Penyusunan gagasan tidak mempertimbangkan upah minimum regional (UMR)	X2																
				Penyusunan gagasan tidak didasarkan kepada patokan / standar kinerja karyawan	X3																
				Penyusunan gagasan tidak disesuaikan dengan budaya perusahaan	X4																
				Penataan konsep tidak mempertimbangkan untuk mempertahankan tenaga inti yang ahli	X5																
				Manajemen tidak memberi dukungan pada saat penyusunan gagasan	X6																
				Penyusunan konsep dalam waktu pemberian bonus proyek adalah di atas 1 tahun	X7																

Variabel Reward dan Punishment, berarti bahwa semua pertanyaan yang dibahas adalah berhubungan dengan Reward dan Punishment

Indikator dari bagian kuisisioner yang sedang diisi

Indikator dari Reward dan Punishment terdiri dari 5 hal, yaitu : Falsafah dasar, Persepsi seluruh karyawan, manajemen kinerja, komunikasi, dan kompensasi.

C. Contoh pengisian kuisisioner

Apabila Bapak / Ibu beranggapan bahwa :

Jika (X1) Reward tidak didesain untuk mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas dari rekrutmen pihak luar terjadi dan tidak berpengaruh terhadap kinerja Bapak atau Ibu ; Frekuensi terjadinya X1 di proyek-proyek di perusahaan tempat Bapak / Ibu bekerja sekarang **sering**, maka dijawab seperti dibawah ini.

Jika (X2) Reward diberikan secara kelompok, sedangkan anggota kelompok terlalu banyak terjadi dan berpengaruh besar terhadap kinerja Bapak atau Ibu ; Frekuensi terjadinya X2 di proyek-proyek di perusahaan tempat Bapak / Ibu bekerja sekarang **tidak pernah**, maka dijawab seperti di bawah ini.

Berikan ceklist, masing-masing 1 (satu) saja sesuai dengan pengalaman Bapak / Ibu

Peristiwa risiko		Pengaruh terhadap penurunan kinerja					Frekuensi				
		Tidak ada	Sedikit	Sedang	Besar	Sangat Besar	Tidak Pernah	Jarang	Kadang-kadang	Sering	Selalu
Reward tidak didesain untuk mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas dari rekrutmen pihak luar	X1	V								V	
Reward diberikan secara kelompok, sedangkan anggota kelompok terlalu banyak	X2				V		V				

Berikut ini adalah panduan mengisi untuk skala kemungkinan :

No	Nama Skala	Kemungkinan terjadi
1	Tidak Pernah	$x < 5\%$ (Dari 100 kejadian, terjadi kurang dari 5 kali)
2	Jarang	$5 \leq x < 10\%$ (Dari 100 kejadian terjadi 5 – 9 kali)
3	Kadang-kadang	$10 \leq x < 50\%$ (Dari 100 kejadian terjadi 10 - 49 kali)
4	Sering	$50 \leq x < 75\%$ (Dari 100 kejadian terjadi 50 – 74 kali)
5	Selalu	$x \geq 75\%$ (Dari 100 kejadian terjadi 75 kali atau lebih)

Berikut ini adalah panduan untuk mengisi skala pengaruh:

No	Nama Skala	Pengaruh terhadap penurunan kinerja
1	Tidak Ada	Peristiwa tersebut tidak membuat kinerja menjadi menurun
2	Kecil	Peristiwa tersebut membuat kinerja menjadi menurun sedikit
3	Sedang	Peristiwa tersebut membuat kinerja menjadi menurun sedang
4	Besar	Peristiwa tersebut membuat kinerja menjadi menurun besar
5	Sangat besar	Peristiwa tersebut membuat kinerja menjadi menurun sangat besar

Variabel	Indikator	Instrumen	Jumlah butir instrumen	Peristiwa risiko	Pengaruh ke kinerja					Frekuensi												
					Tidak ada	Kecil	Sedang	Besar	Sangat besar	Tidak pernah	Jarang	Kadang 2	Sering	Selalu								
					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5								
Reward dan Punishment	1.Falsafah Dasar	2. Persepsi seluruh karyawan	1.Falsafah dasar 7 (Tujuh) butir	Konsep kriteria penilaian kinerja tidak berhubungan langsung dengan rencana operasional bisnis	X1																	
				Penyusunan gagasan tidak mempertimbangkan upah minimum regional (UMR)	X2																	
	3.Manajemen kinerja	4.Komunikasi		Penyusunan gagasan tidak didasarkan kepada patokan / standar kinerja karyawan	X3																	
				Penyusunan gagasan tidak disesuaikan dengan budaya perusahaan	X4																	
				Penataan konsep tidak mempertimbangkan untuk mempertahankan tenaga inti yang ahli	X5																	
				Manajemen tidak memberi dukungan pada saat penyusunan gagasan	X6																	
				Penyusunan konsep dalam waktu pemberian bonus proyek adalah di atas 1 tahun	X7																	

Terima kasih atas kesediaan Bapak / Ibu dalam meluangkan waktu untuk melakukan pengisian kuisioner ini.

KUISIONER PENELITIAN UNTUK RESPONDEN

(Middle Manajer : Site Manajer dan Site Office Engineer)

PENGELOLAAN FAKTOR-FAKTOR RISIKO YANG BERPENGARUH TERHADAP
MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN PROYEK DALAM PENERAPAN SISTEM
REWARD DAN PUNISHMENT PADA PROYEK KONSTRUKSI (STUDI KASUS DI PT. X)



HANYA UNTUK KEPENTINGAN PENELITIAN

ABSTRAK

Setiap perusahaan memiliki target kinerja proyek, sebagai acuan dari pencapaian yang ingin diraih. Banyak hal dilakukan untuk mencapai target kinerja dan diantaranya adalah pembuatan sistem reward dan punishment untuk karyawan. Sistem reward dan punishment yang efektif diartikan sebagai sistem yang meningkatkan kinerja proyek / perusahaan. Ada kalanya dimana sistem reward dan punishment sudah diterapkan tetapi perusahaan tidak berhasil untuk mencapai target kinerja. Sebuah penelitian menemukan bahwa 61 % perusahaan di Amerika memiliki gaji variabel, hampir 30% di antaranya tidak mencapai target kinerja tahunan (Frazee, 1997). Oleh karena itu perlu diidentifikasi peristiwa risiko yang dapat menghalangi tercapainya target kinerja.

Dalam hal ini Reward adalah sama dengan insentif / bonus proyek yang berupa uang. Sedangkan punishment dapat berupa sanksi administrasi, pemotongan uang makan, skorsing,

TUJUAN PENELITIAN

Penelitian saya bermaksud untuk mengidentifikasi peristiwa risiko yang berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja dalam penerapan sistem reward dan punishment pada proyek konstruksi.

KERAHASIAAN INFORMASI

Semua informasi yang anda berikan dalam survey ini dijamin kerahasiaannya dan hanya akan dipakai untuk keperluan

INFORMASI DAN HASIL PENELITIAN

Setelah seluruh informasi yang masuk dianalisis, temuan dari studi ini akan disampaikan kepada perusahaan Bapak/Ibu.

Apabila Bapak/Ibu memiliki pertanyaan mengenai penelitian ini, dapat menghubungi:

1. Peneliti/Mahasiswa : **Arie Wiryo Moeljadi** (HP : 0816835089 atau e-mail : ariwiryo@yahoo.com)
2. Dosen Pembimbing 1 : **DR. Ir. Yusuf Latief, MT** (HP : 08128099019 atau e-mail : latief73@eng.ui.ac.id)
3. Dosen Pembimbing 2 : **Ir. Eddy Subiyanto, MT. MM.** (HP : 0816918124 atau e-mail : eddysubiyanto@ymail.com)

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Semua informasi yang Bapak/Ibu berikan dalam penelitian ini dijamin kerahasiaannya dan hanya akan dipakai untuk keperluan penelitian saja.

Hormat Saya,

Arie Wiryo Moeljadi

DATA RESPONDEN

1. Nama Responden : _____
2. Lokasi Proyek (Pilih salah satu) : A.Jatinegara B.Kebagusan C.Latumenten D. Senopati
3. Jabatan di proyek : _____
4. Tingkat Pendidikan : **SLTA / D3 / S1 / S2 / S3 (coret yang tidak perlu)**
5. Pengalaman kerja di proyek : _____ tahun (termasuk proyek – proyek di perusahaan sebelumnya)
6. Pengalaman kerja di PT. X : _____ tahun (perusahaan tempat bekerja sekarang)
7. No telp / HP yang bisa dihubungi : _____
8. Tanda tangan : _____

A. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Jawaban merupakan persepsi Bapak/Ibu terhadap frekuensi peristiwa risiko dan pengaruh peristiwa tersebut terhadap kinerja Bapak / Ibu.
2. Pengisian kuesioner dilakukan dengan memberikan ceklist pada kolom yang telah disediakan sesuai dengan pendapat Bapak / Ibu.
3. Jawaban ditujukan terhadap manajemen perusahaan yang diterapkan di proyek
4. Kriteria responden adalah karyawan yang tergabung di dalam struktur organisasi proyek konstruksi
5. Responden dari Top Manajer adalah Kepala Proyek
6. Responden dari Middle Manajer adalah Site Manager dan Site Office Engineer
7. Responden dari Operation Manajer adalah bagian lain selain Kepala Proyek, Site Manajer, dan Site Office Engineer

B. Penjelasan mengenai Bagian Kuesioner

Variabel	Indikator	Instrumen	Jumlah butir instrumen	Peristiwa risiko					Pengaruh terhadap penurunan kinerja					Frekuensi							
				1	2	3	4	5	Tidak ada	Kecil	Sedang	Besar	Sangat Besar	Tidak Pernah	Jarang	Kadang-kadang	Sering	Selalu			
Reward dan Punishment 1.Falsafah Dasar 2.Persepsi seluruh karyawan 3.Manajemen kinerja 4.Komunikasi 5.Kompensasi 1.Falsafah dasar	1.Falsafah dasar 2.Persepsi seluruh karyawan 3.Manajemen kinerja 4.Komunikasi 5.Kompensasi	1.Falsafah dasar 2.Persepsi seluruh karyawan 3.Manajemen kinerja 4.Komunikasi 5.Kompensasi	7 (Tujuh) butir	Konsep kriteria penilaian kinerja tidak berhubungan langsung dengan rencana operasional bisnis	X1																
				Penyusunan gagasan tidak mempertimbangkan upah minimum regional (UMR)	X2																
				Penyusunan gagasan tidak didasarkan kepada patokan / standar kinerja karyawan	X3																
				Penyusunan gagasan tidak disesuaikan dengan budaya perusahaan	X4																
				Penataan konsep tidak mempertimbangkan untuk mempertahankan tenaga inti yang ahli	X5																
				Manajemen tidak memberi dukungan pada saat penyusunan gagasan	X6																
				Penyusunan konsep dalam waktu pemberian bonus proyek adalah di atas 1 tahun	X7																

Variabel Reward dan Punishment, berarti bahwa semua pertanyaan yang dibahas adalah berhubungan dengan Reward dan Punishment

Indikator dari bagian kuisisioner yang sedang diisi

Indikator dari Reward dan Punishment terdiri dari 5 hal, yaitu : Falsafah dasar, Persepsi seluruh karyawan, manajemen kinerja, komunikasi, dan kompensasi.

C. Contoh pengisian kuisisioner

Apabila Bapak / Ibu beranggapan bahwa :

Jika (X1) Reward tidak didesain untuk mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas dari rekrutmen pihak luar terjadi dan tidak berpengaruh terhadap kinerja Bapak atau Ibu ; Frekuensi terjadinya X1 di proyek-proyek di perusahaan tempat Bapak / Ibu bekerja sekarang **sering**, maka dijawab seperti dibawah ini.

Jika (X2) Reward diberikan secara kelompok, sedangkan anggota kelompok terlalu banyak terjadi dan berpengaruh besar terhadap kinerja Bapak atau Ibu ; Frekuensi terjadinya X2 di proyek-proyek di perusahaan tempat Bapak / Ibu bekerja sekarang **tidak pernah**, maka dijawab seperti di bawah ini.

Berikan ceklist, masing-masing 1 (satu) saja sesuai dengan pengalaman Bapak / Ibu

Peristiwa risiko		Pengaruh terhadap penurunan kinerja					Frekuensi				
		Tidak ada	Sedikit	Sedang	Besar	Sangat Besar	Tidak Pernah	Jarang	Kadang-kadang	Sering	Selalu
Reward tidak didesain untuk mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas dari rekrutmen pihak luar	X1	V								V	
Reward diberikan secara kelompok, sedangkan anggota kelompok terlalu banyak	X2				V		V				

Berikut ini adalah panduan mengisi untuk skala kemungkinan :

No	Nama Skala	Kemungkinan terjadi
1	Tidak Pernah	$x < 5 \%$ (Dari 100 kejadian, terjadi kurang dari 5 kali)
2	Jarang	$5 \leq x < 10 \%$ (Dari 100 kejadian terjadi 5 – 9 kali)
3	Kadang-kadang	$10 \leq x < 50 \%$ (Dari 100 kejadian terjadi 10 - 49 kali)
4	Sering	$50 \leq x < 75 \%$ (Dari 100 kejadian terjadi 50 – 74 kali)
5	Selalu	$x \geq 75 \%$ (Dari 100 kejadian terjadi 75 kali atau lebih)

Berikut ini adalah panduan untuk mengisi skala pengaruh:

No	Nama Skala	Pengaruh terhadap penurunan kinerja
1	Tidak Ada	Peristiwa tersebut tidak membuat kinerja menjadi menurun
2	Kecil	Peristiwa tersebut membuat kinerja menjadi menurun sedikit
3	Sedang	Peristiwa tersebut membuat kinerja menjadi menurun sedang
4	Besar	Peristiwa tersebut membuat kinerja menjadi menurun besar
5	Sangat besar	Peristiwa tersebut membuat kinerja menjadi menurun sangat besar

Variabel	Indikator	Instrumen	Jumlah butir instrumen	Peristiwa risiko	Pengaruh ke kinerja					Frekuensi														
					Tidak ada	Kecil	Sedang	Besar	Sangat besar	Tidak pernah	Jarang	Kadang 2	Sering	Selalu										
					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5										
Reward dan Punishment	1.Falsafah Dasar	2. Persepsi seluruh karyawan	3.Manajemen kinerja	7 (Tujuh) butir	Target sasaran kinerja kurang menantang	X14																		
					Target sasaran kinerja kurang masuk akal	X15																		
	3.Manajemen kinerja	4.Komunikasi			Kinerja yang ingin dinilai tidak tercantum dalam uraian tugas dan tanggung jawab dari karyawan yang bersangkutan	X16																		
					Atasan tidak melatih diri mengenai cara melakukan penilaian kinerja	X17																		
	3.Manajemen kinerja	5.Kompensasi			Atasan tidak diberikan kesempatan untuk melakukan peninjauan terhadap pihak yang dinilai pada saat bekerja	X18																		
					Penilai tidak melihat produk yang dihasilkan	X19																		
					Penilaian hanya terdiri dari 1 pihak, yaitu pihak atasan saja	X20																		

Variabel	Indikator	Instrumen	Jumlah butir instrumen	Peristiwa risiko	Pengaruh ke kinerja					Frekuensi												
					Tidak ada	Kecil	Sedang	Besar	Sangat besar	Tidak pernah	Jarang	Kadang 2	Sering	Selalu								
					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5								
Reward dan Punishment	1.Falsafah Dasar 3.Manajemen kinerja	4.Komunikasi	5 (Lima) butir	2. Persepsi seluruh karyawan	Target sasaran kinerja tidak dikomunikasikan secara spesifik	X21																
				5.Kompensasi	Penjelasan tentang pemberian insentif masih sulit dimengerti oleh karyawan	X22																
	4.Komunikasi			Hasil penilaian kinerja tidak dikomunikasikan kepada karyawan yang bersangkutan	X23																	
	Tidak ada umpan balik (<i>feed back</i>) untuk mengevaluasi hasil penilaian karyawan			X24																		
	Penerapan sistem insentif tidak dikomunikasikan kepada karyawan karena bersifat rahasia			X25																		

Variabel	Indikator	Instrumen	Jumlah butir instrumen	Peristiwa risiko	Pengaruh ke kinerja					Frekuensi											
					Tidak ada	Kecil	Sedang	Besar	Sangat besar	Tidak pernah	Jarang	Kadang 2	Sering	Selalu							
					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5							
Reward dan Punishment	1.Falsafah Dasar 3.Manajemen kinerja	2. Persepsi seluruh karyawan 4.Komunikasi	5.Kompensas	5 (Lima) butir	Dalam pemberian insentif, karyawan proyek tidak diikutsertakan dalam penetapan target kinerja	X26															
					Dalam pemberian insentif, penilaian kinerja tidak sesuai dengan prosedur formal	X27															
	Dalam pemberian insentif, penilaian kinerja tidak memiliki prosedur yang baku	X28																			
	Imbalan tidak diberikan sesuai target yang dituntut oleh pekerjaan	X29																			
	Pembagian nilai imbalan pada insentif kelompok didasarkan kepada senioritas	X30																			

Terima kasih atas kesediaan Bapak / Ibu dalam meluangkan waktu untuk melakukan pengisian kuisioner ini.

KUISIONER PENELITIAN UNTUK RESPONDEN

(Operation Manajer : Bagian selain Kepala Proyek, Site Manajer, dan Site Office Engineer)

PENGELOLAAN FAKTOR-FAKTOR RISIKO YANG BERPENGARUH TERHADAP
MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN PROYEK DALAM PENERAPAN SISTEM
REWARD DAN PUNISHMENT PADA PROYEK KONSTRUKSI (STUDI KASUS DI PT. X)



HANYA UNTUK KEPENTINGAN PENELITIAN

ABSTRAK

Setiap perusahaan memiliki target kinerja proyek, sebagai acuan dari pencapaian yang ingin diraih. Banyak hal dilakukan untuk mencapai target kinerja dan diantaranya adalah pembuatan sistem reward dan punishment untuk karyawan. Sistem reward dan punishment yang efektif diartikan sebagai sistem yang meningkatkan kinerja proyek / perusahaan. Ada kalanya dimana sistem reward dan punishment sudah diterapkan tetapi perusahaan tidak berhasil untuk mencapai target kinerja. Sebuah penelitian menemukan bahwa 61 % perusahaan di Amerika memiliki gaji variabel, hampir 30% di antaranya tidak mencapai target kinerja tahunan (Frazee, 1997). Oleh karena itu perlu diidentifikasi peristiwa risiko yang dapat menghalangi tercapainya target kinerja.

Dalam hal ini Reward adalah sama dengan insentif / bonus proyek yang berupa uang. Sedangkan punishment dapat berupa sanksi administrasi, pemotongan uang makan, skorsing,

TUJUAN PENELITIAN

Penelitian saya bermaksud untuk mengidentifikasi peristiwa risiko yang berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja dalam penerapan sistem reward dan punishment pada proyek konstruksi.

KERAHASIAAN INFORMASI

Semua informasi yang anda berikan dalam survey ini dijamin kerahasiaannya dan hanya akan dipakai untuk keperluan

INFORMASI DAN HASIL PENELITIAN

Setelah seluruh informasi yang masuk dianalisis, temuan dari studi ini akan disampaikan kepada perusahaan Bapak/Ibu.

Apabila Bapak/Ibu memiliki pertanyaan mengenai penelitian ini, dapat menghubungi:

1. Peneliti/Mahasiswa : **Arie Wiryo Moeljadi** (HP : 0816835089 atau e-mail : ariwiryo@yahoo.com)
2. Dosen Pembimbing 1 : **DR. Ir. Yusuf Latief, MT** (HP : 08128099019 atau e-mail : latief73@eng.ui.ac.id)
3. Dosen Pembimbing 2 : **Ir. Eddy Subiyanto, MT. MM.**(HP : 0816918124 atau e-mail: eddysubiyanto@ymail.com)

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Semua informasi yang Bapak/Ibu berikan dalam penelitian ini dijamin kerahasiaannya dan hanya akan dipakai untuk keperluan penelitian saja.

Hormat Saya,

Arie Wiryo Moeljadi

DATA RESPONDEN

1. Nama Responden : _____
2. Lokasi Proyek (Pilih salah satu) : A.Jatinegara B.Kebagusan C.Latumenten D. Senopati
3. Jabatan di proyek : _____
4. Tingkat Pendidikan : **SLTA / D3 / S1 / S2 / S3 (coret yang tidak perlu)**
5. Pengalaman kerja di proyek : _____ tahun (termasuk proyek – proyek di perusahaan sebelumnya)
6. Pengalaman kerja di PT. X : _____ tahun (perusahaan tempat bekerja sekarang)
7. No telp / HP yang bisa dihubungi : _____
8. Tanda tangan : _____

A. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Jawaban merupakan persepsi Bapak/Ibu terhadap frekuensi peristiwa risiko dan pengaruh peristiwa tersebut terhadap kinerja Bapak / Ibu.
2. Pengisian kuesioner dilakukan dengan memberikan ceklist pada kolom yang telah disediakan sesuai dengan pendapat Bapak / Ibu.
3. Jawaban ditujukan terhadap manajemen perusahaan yang diterapkan di proyek
4. Kriteria responden adalah karyawan yang tergabung di dalam struktur organisasi proyek konstruksi
5. Responden dari Top Manajer adalah Kepala Proyek
6. Responden dari Middle Manajer adalah Site Manager dan Site Office Engineer
7. Responden dari Operation Manajer adalah bagian lain selain Kepala Proyek, Site Manajer, dan Site Office Engineer

B. Penjelasan mengenai Bagian Kuesioner

Variabel	Indikator	Instrumen	Jumlah butir instrumen	Peristiwa risiko					Pengaruh terhadap penurunan kinerja					Frekuensi									
									Tidak ada	Kecil	Sedang	Besar	Sangat Besar	Tidak Pernah	Jarang	Kadang-kadang	Sering	Selalu					
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5										
Reward dan Punishment 1.Falsafah Dasar 2. Persepsi seluruh karyawan 3.Manajemen kinerja 4.Komunikasi 5.Kompensasi 1.Falsafah dasar	1.Falsafah dasar 2. Persepsi seluruh karyawan 3.Manajemen kinerja 4.Komunikasi 5.Kompensasi	1.Falsafah dasar 7 (Tujuh) butir	Konsep kriteria penilaian kinerja tidak berhubungan langsung dengan rencana operasional bisnis Penyusunan gagasan tidak mempertimbangkan upah minimum regional (UMR) Penyusunan gagasan tidak didasarkan kepada patokan / standar kinerja karyawan Penyusunan gagasan tidak disesuaikan dengan budaya perusahaan Penataan konsep tidak mempertimbangkan untuk mempertahankan tenaga inti yang ahli Manajemen tidak memberi dukungan pada saat penyusunan gagasan Penyusunan konsep dalam waktu pemberian bonus proyek adalah di atas 1 tahun	X1																			
				X2																			
				X3																			
				X4																			
				X5																			
				X6																			
				X7																			

Variabel Reward dan Punishment, berarti bahwa semua pertanyaan yang dibahas adalah berhubungan dengan Reward dan Punishment

Indikator dari bagian kuisisioner yang sedang diisi

Indikator dari Reward dan Punishment terdiri dari 5 hal, yaitu : Falsafah dasar, Persepsi seluruh karyawan, manajemen kinerja, komunikasi, dan kompensasi.

C. Contoh pengisian kuisisioner

Apabila Bapak / Ibu beranggapan bahwa :

Jika (X1) Reward tidak didesain untuk mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas dari rekrutmen pihak luar terjadi dan tidak berpengaruh terhadap kinerja Bapak atau Ibu ; Frekuensi terjadinya X1 di proyek-proyek di perusahaan tempat Bapak / Ibu bekerja sekarang **sering**, maka dijawab seperti dibawah ini.

Jika (X2) Reward diberikan secara kelompok, sedangkan anggota kelompok terlalu banyak terjadi dan berpengaruh besar terhadap kinerja Bapak atau Ibu ; Frekuensi terjadinya X2 di proyek-proyek di perusahaan tempat Bapak / Ibu bekerja sekarang **tidak pernah**, maka dijawab seperti di bawah ini.

Berikan ceklist, masing-masing 1 (satu) saja sesuai dengan pengalaman Bapak / Ibu

Peristiwa risiko		Pengaruh terhadap penurunan kinerja					Frekuensi				
		Tidak ada	Sedikit	Sedang	Besar	Sangat Besar	Tidak Pernah	Jarang	Kadang-kadang	Sering	Selalu
Reward tidak didesain untuk mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas dari rekrutmen pihak luar	X1	V								V	
Reward diberikan secara kelompok, sedangkan anggota kelompok terlalu banyak	X2				V		V				

Berikut ini adalah panduan mengisi untuk skala kemungkinan :

No	Nama Skala	Kemungkinan terjadi
1	Tidak Pernah	$x < 5\%$ (Dari 100 kejadian, terjadi kurang dari 5 kali)
2	Jarang	$5 \leq x < 10\%$ (Dari 100 kejadian terjadi 5 – 9 kali)
3	Kadang-kadang	$10 \leq x < 50\%$ (Dari 100 kejadian terjadi 10 - 49 kali)
4	Sering	$50 \leq x < 75\%$ (Dari 100 kejadian terjadi 50 – 74 kali)
5	Selalu	$x \geq 75\%$ (Dari 100 kejadian terjadi 75 kali atau lebih)

Berikut ini adalah panduan untuk mengisi skala pengaruh:

No	Nama Skala	Pengaruh terhadap penurunan kinerja
1	Tidak Ada	Peristiwa tersebut tidak membuat kinerja menjadi menurun
2	Kecil	Peristiwa tersebut membuat kinerja menjadi menurun sedikit
3	Sedang	Peristiwa tersebut membuat kinerja menjadi menurun sedang
4	Besar	Peristiwa tersebut membuat kinerja menjadi menurun besar
5	Sangat besar	Peristiwa tersebut membuat kinerja menjadi menurun sangat besar

Variabel	Indikator	Instrumen	Jumlah butir instrumen	Peristiwa risiko	Pengaruh ke kinerja					Frekuensi												
					Tidak ada	Kecil	Sedang	Besar	Sangat besar	Tidak pernah	Jarang	Kadang 2	Sering	Selalu								
					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5								
Reward dan Punishment	1.Falsafah Dasar	2. Persepsi seluruh karyawan	6 (Enam) butir	Karyawan merasakan adanya kecurigaan antara atasan dan bawahan pada saat proses evaluasi kinerja	X8																	
				Sistem penilaian kinerja masih menimbulkan salah persepsi antara orang yang menilai dengan yang dinilai	X9																	
	3.Manajemen kinerja	4.Komunikasi		Karyawan merasa penilaian kinerja yang berjalan hanya berdasarkan evaluasi secara subjektif	X10																	
				Si penerima pesan tidak memiliki pengertian yang sama terhadap si penyampai pesan mengenai isi pesan yang disampaikan	X11																	
	2. Persepsi seluruh karyawan	5.Kompensasi		Karyawan beranggapan ada perbedaan perlakuan meskipun catatan hasil evaluasinya yang sama	X12																	
				Karyawan merasakan ada perbedaan penghargaan, padahal beban kerja mereka sama	X13																	

Variabel	Indikator	Instrumen	Jumlah butir instrumen	Peristiwa risiko	Pengaruh ke kinerja					Frekuensi												
					Tidak ada	Kecil	Sedang	Besar	Sangat besar	Tidak pernah	Jarang	Kadang 2	Sering	Selalu								
					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5								
Reward dan Punishment	1.Falsafah Dasar 3.Manajemen kinerja	4.Komunikasi	5 (Lima) butir	Target sasaran kinerja tidak dikomunikasikan secara spesifik	X21																	
				Penjelasan tentang pemberian insentif masih sulit dimengerti oleh karyawan	X22																	
	Hasil penilaian kinerja tidak dikomunikasikan kepada karyawan yang bersangkutan			X23																		
	Tidak ada umpan balik (<i>feed back</i>) untuk mengevaluasi hasil penilaian karyawan			X24																		
	Penerapan sistem insentif tidak dikomunikasikan kepada karyawan karena bersifat rahasia			X25																		

Variabel	Indikator	Instrumen	Jumlah butir instrumen	Peristiwa risiko	Pengaruh ke kinerja					Frekuensi										
					Tidak ada	Kecil	Sedang	Besar	Sangat besar	Tidak pernah	Jarang	Kadang 2	Sering	Selalu						
					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5						
Reward dan Punishment	1.Falsafah Dasar	2. Persepsi seluruh karyawan	5.Kompensasi	5 (Lima) butir	Dalam pemberian insentif, karyawan proyek tidak diikutsertakan dalam penetapan target kinerja	X26														
					Dalam pemberian insentif, penilaian kinerja tidak sesuai dengan prosedur formal	X27														
	3.Manajemen kinerja	4.Komunikasi	Dalam pemberian insentif, penilaian kinerja tidak memiliki prosedur yang baku		X28															
	5.Kompensasi	Imbalan tidak diberikan sesuai target yang dituntut oleh pekerjaan	X29																	
	Pembagian nilai imbalan pada insentif kelompok didasarkan kepada senioritas	X30																		

Terima kasih atas kesediaan Bapak / Ibu dalam meluangkan waktu untuk melakukan pengisian kuisioner ini.

LAMPIRAN 6

OLAH DATA TAHAP 2 PENENTUAN LEVEL RISIKO

Lampiran 6 : Olah Data Tahap 2 Penentuan Level Risiko

Isian kuisisioner (data frekuensi)																															
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30	
T1	3	3	1	4	2	3	5																								
T2	2	1	3	2	4	2	4																								
T3	1	1	3	1	1	1	4																								
T4	2	3	4	3	3	4	4																								
M1														2	4	2	3	2	2	5	1	5	4	3	5	1	2	5	5	1	
M2														4	2	2	2	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
M3														4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	2	4	4	5	
M4														4	2	2	2	2	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	
M5														1	2	3	1	1	1	4	4	4	4	2	3	3	3	4	3	2	
M6														2	3	1	2	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	2	2	3	
M7														4	2	4	3	4	4	5	4	4	4	4	1	4	4	5	4	1	
M8														2	1	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	1	
O1								2	4	4	2	2	5									4	2	4	5	2	4	1	4	2	4
O2								1	2	1	4	3	3									4	1	2	1	3	2	2	1	2	3
O3								3	2	3	2	2	2									1	2	3	1	5	1	2	1	3	4
O4								2	4	1	1	1	1									3	5	5	2	5	1	1	4	5	5
O5								2	2	1	1	1	1									2	1	3	4	2	1	2	5	2	1
O6								2	2	3	3	1	1									3	3	4	2	3	1	3	1	5	2
O7								2	3	2	2	2	2									3	3	2	2	2	3	2	3	3	3
O8								3	3	4	2	2	3									2	4	4	2	4	3	4	4	4	2
O9								2	2	1	2	3	3									2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
O10								2	2	1	2	1	2									3	3	4	2	4	2	2	1	2	1
O11								2	2	2	3	1	1									3	2	3	3	4	2	3	2	2	2
O12								1	5	1	5	1	4									1	5	4	2	5	1	2	5	5	5
O13								4	4	4	2	2	4									2	4	4	2	5	1	2	5	2	4
O14								1	1	1	1	1	2									3	3	3	4	4	3	1	3	2	1
O15								1	2	1	1	1	1									2	1	3	4	3	3	2	3	2	1
O16								2	2	3	1	2	2									4	2	4	2	2	2	2	2	4	2
O17								1	1	1	1	1	1									5	1	5	5	5	3	5	1	5	5
O18								2	1	2	2	2	3									2	3	4	3	3	2	2	2	4	4
O19								3	4	4	2	3	4									4	4	4	4	4	5	5	5	4	2
O20								1	2	2	1	1	1									3	1	2	3	3	3	2	3	3	3
O21								1	3	1	4	2	2									2	1	3	3	2	2	3	2	2	2
O22								2	3	1	2	4	4									2	4	1	1	2	2	1	1	2	1
O23								3	1	3	2	2	1									1	3	1	1	1	2	2	2	2	1
O24								1	4	5	2	2	3									3	3	1	2	5	2	4	2	3	5
O25								4	2	3	3	2	3									2	2	3	3	4	4	2	3	3	4
O26								1	2	1	1	2	3									1	1	5	1	5	1	1	1	1	1
O27								1	1	1	1	1	3									3	2	3	3	1	1	1	1	1	5
O28								2	1	1	1	1	1									1	5	1	5	5	5	4	4	4	1
O29								2	3	2	2	1	3									2	2	3	2	2	2	2	2	2	3
O30								2	2	3	3	2	3									3	2	4	4	3	2	3	3	3	2
O31								3	2	5	3	2	4									4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
O32								2	2	2	2	2	2									1	3	4	4	4	4	3	3	3	4
O33								5	3	5	3	4	4									3	4	4	3	4	2	4	5	3	5
O34								4	4	3	3	3	4									3	5	4	3	4	4	5	5	4	4
O35								2	4	4	4	4	4									4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
O36								2	3	2	2	3	2									2	3	2	3	2	2	2	1	1	1
O37								3	2	1	2	1	2									3	3	2	2	1	2	3	3	3	2
O38								2	3	2	2	3	2									1	2	2	2	2	2	1	2	1	1
O39								1	1	2	2	3	3									2	4	4	3	4	4	3	4	3	3
O40								2	3	3	3	2	3									1	4	3	3	4	2	1	1	3	2
O41								3	2	4	3	3	3									4	3	4	3	4	4	3	4	3	3
O42								2	3	3	2	3	4									2	2	5	2	4	3	2	2	3	3
O43								3	2	3	3	1	5									1	3	1	1	2	1	2	4	3	3
O44								2	3	4	4	2	1									2	3	2	2	4	3	1	1	2	1
O45								1	3	1	1	1	1									1	5	1	1	5	5	1	1	1	1

isian kuisioner (data kinerja)																															
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30	
T1	5	3	4	4	5	3	2																								
T2	5	5	5	4	5	5	4																								
T3	1	5	4	4	1	2	1																								
T4	2	3	3	3	4	4	3																								
M1															1	1	1	1	2	1	3	2	2	5	4	1	2	1	1	2	1
M2															4	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
M3															4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4
M4															4	4	5	2	3	3	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	5
M5															2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
M6															1	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
M7															4	4	5	4	3	4	2	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4
M8															4	5	2	3	3	4	4	3	4	5	5	4	3	4	4	5	5
O1								2	4	4	2	2	4									1	5	5	5	5	1	1	4	2	1
O2								3	4	2	5	4	3									5	3	3	4	3	4	3	1	3	2
O3								1	3	1	1	2	2									5	1	3	5	1	4	3	2	3	1
O4								5	4	5	1	5	5									5	1	1	5	1	4	4	5	4	3
O5								1	3	1	1	1	1									2	1	1	4	1	3	1	3	1	1
O6								3	4	3	4	3	1									4	2	1	3	2	1	2	3	1	2
O7								4	4	5	4	5	5									5	4	5	5	4	4	5	4	5	5
O8								3	4	4	3	4	4									3	4	4	4	4	4	4	4	5	4
O9								3	4	3	3	3	3									2	3	2	4	3	3	4	4	4	4
O10								3	3	4	4	5	5									4	4	3	4	5	5	4	5	5	5
O11								2	2	2	3	2	2									3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
O12								1	1	5	1	3	2									2	2	3	3	2	1	3	2	1	1
O13								3	4	3	4	4	3									4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
O14								2	3	4	2	2	3									3	2	1	5	1	3	2	2	3	2
O15								2	2	1	1	1	2									3	2	3	2	3	3	2	2	2	2
O16								3	2	3	1	2	2									5	1	3	5	1	4	2	3	1	2
O17								1	1	1	1	1	1									1	1	4	5	4	4	4	4	4	1
O18								4	4	5	5	5	5									4	4	3	4	5	4	5	5	5	3
O19								4	3	4	2	3	4									5	3	5	5	5	3	3	5	4	2
O20								1	2	2	1	2	1									1	2	3	3	2	3	4	3	2	2
O21								1	3	2	4	2	2									4	2	4	4	2	2	3	4	3	4
O22								1	2	1	2	1	2									4	4	1	1	2	3	1	1	2	1
O23								3	2	3	2	2	1									1	3	2	1	2	3	2	2	2	1
O24								1	4	3	3	3	2									4	2	4	3	1	3	2	4	2	2
O25								4	2	3	3	4	4									4	4	3	3	4	2	3	2	3	4
O26								2	1	2	2	2	2									1	1	1	2	1	2	1	1	1	2
O27								5	2	2	3	3	1									3	3	1	3	3	3	3	3	3	3
O28								1	1	1	1	1	1									1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
O29								2	2	2	2	2	2									2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
O30								4	5	4	4	4	5									5	2	5	5	2	3	4	5	4	4
O31								3	2	4	3	3	4									3	3	4	4	3	4	4	4	4	4
O32								1	2	2	2	2	3									1	2	3	2	4	3	3	3	3	3
O33								4	4	4	5	4	4									4	4	5	4	3	4	3	3	4	3
O34								4	4	3	4	4	5									5	4	4	3	4	4	4	5	5	5
O35								2	4	4	3	4	4									4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
O36								2	3	3	4	3	4									4	3	3	2	2	2	1	2	2	2
O37								2	1	2	3	2	2									4	2	3	2	1	2	3	2	3	2
O38								3	4	2	2	4	4									1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
O39								2	4	4	3	4	4									4	2	4	4	2	3	3	4	3	3
O40								2	2	2	2	1	3									1	3	2	2	1	2	2	1	3	2
O41								3	2	4	3	3	3									5	5	5	3	4	4	3	4	3	3
O42								2	5	5	2	5	5									2	3	2	2	1	4	3	3	4	5
O43								2	2	3	4	3	4									4	4	4	5	2	2	3	3	3	4
O44								2	2	3	3	1	1									1	3	2	2	4	2	1	1	2	4
O45								1	1	1	1	1	1									2	1	2	2	1	1	1	2	1	1

Hasil level risiko dari perkalian antara frekuensi dan dampak kinerja																															
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30	
T1	3	2	1	3	2	2	2																								
T2	2	2	3	2	3	2	3																								
T3	1	2	2	1	1	1	1																								
T4	1	2	2	2	2	3	2																								
M1														1	1	1	1	1	1	3	1	2	3	2	2	1	1	2	2	1	
M2														3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
M3														3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	1	2	2	3	
M4														3	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	
M5														1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
M6														1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
M7														3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	1	3	3	2	3	1	
M8														2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	
O1								1	3	3	1	1	3									1	2	3	3	2	1	1	3	1	1
O2								1	2	1	3	2	2									3	1	2	1	2	2	2	1	2	2
O3								1	2	1	1	1	1									2	1	2	2	2	1	2	1	2	1
O4								2	3	2	1	2	2									3	2	2	2	2	1	1	3	3	3
O5								1	2	1	1	1	1									1	1	1	3	1	1	1	3	1	1
O6								2	2	2	2	1	1									2	2	1	2	2	1	2	1	2	1
O7								2	2	2	2	2	2									3	2	2	2	2	2	2	2	3	3
O8								2	2	3	2	2	2									2	3	3	2	3	2	3	3	3	2
O9								2	2	1	2	2	2									1	2	1	2	2	2	2	2	2	2
O10								2	2	1	2	2	2									2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
O11								1	1	1	2	1	1									2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
O12								1	2	2	2	1	2									1	2	2	2	2	1	2	2	2	2
O13								2	3	2	2	2	2									2	3	3	2	3	1	2	3	2	3
O14								1	1	1	1	1	2									2	2	1	3	1	2	1	2	2	1
O15								1	1	1	1	1	1									2	1	2	2	2	2	1	2	1	1
O16								2	1	2	1	1	1									3	1	2	2	1	2	1	2	1	1
O17								1	1	1	1	1	1									2	1	3	3	3	2	3	1	3	2
O18								2	1	2	2	2	3									2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
O19								2	2	3	1	2	3									3	2	3	3	3	3	3	3	3	1
O20								1	1	1	1	1	1									1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
O21								1	2	1	3	1	1									2	1	2	2	1	1	2	2	2	2
O22								1	2	1	1	1	2									2	3	1	1	1	2	1	1	1	1
O23								2	1	2	1	1	1									1	2	1	1	1	2	1	1	1	1
O24								1	3	3	2	2	2									2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
O25								3	1	2	2	2	2									2	2	2	2	3	2	2	1	2	3
O26								1	1	1	1	1	2									1	1	2	1	2	1	1	1	1	1
O27								2	1	1	1	1	1									2	2	1	2	1	1	1	1	1	3
O28								1	1	1	1	1	1									1	2	1	2	2	2	1	1	1	1
O29								1	2	1	1	1	2									1	1	2	1	1	1	1	1	1	2
O30								2	2	2	2	2	3									3	1	3	3	2	2	2	3	2	2
O31								2	1	3	2	2	3									2	2	3	3	2	3	3	3	3	3
O32								1	1	1	1	1	2									1	2	2	2	3	2	2	2	2	2
O33								3	2	3	3	3	3									2	3	3	2	2	2	3	2	3	3
O34								3	3	2	2	2	3									3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
O35								1	3	3	2	3	3									3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
O36								1	2	2	2	2	2									2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
O37								2	1	1	2	1	1									2	2	2	1	1	1	2	2	2	1
O38								2	2	1	1	2	2									1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
O39								1	1	2	2	2	2									2	2	3	2	2	2	2	3	2	2
O40								1	2	2	2	1	2									1	2	2	2	1	1	1	1	2	1
O41								2	1	3	2	2	2									3	3	3	2	3	3	2	3	2	2
O42								1	3	3	1	3	3									1	2	2	1	1	2	2	2	2	3
O43								2	1	2	2	1	3									1	2	1	2	1	1	2	2	2	2
O44								1	2	2	2	1	1									1	2	1	1	3	2	1	1	1	1
O45								1	1	1	1	1	1									1	2	1	1	2	2	1	1	1	1

LAMPIRAN 7

OLAH DATA TAHAP 2 HASIL UJI KOMPARATIF

X1-X7

Uji komparatif terhadap pendidikan

Test Statistics^a

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
Mann-Whitney U	.500	1.500	.000	.000	.000	.000	.000
Wilcoxon W	1.500	7.500	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Z	-.943	.000	-1.414	-1.414	-1.414	-1.414	-1.414
Asymp. Sig. (2-tailed)	.346	1.000	.157	.157	.157	.157	.157
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.500 ^a	1.000 ^a	.500 ^a				

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: Pendidikan

Uji komparatif terhadap pengalaman

Test Statistics^b

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
Mann-Whitney U	.500	1.500	.000	.000	.000	.000	.000
Wilcoxon W	1.500	7.500	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Z	-.943	.000	-1.414	-1.414	-1.414	-1.414	-1.414
Asymp. Sig. (2-tailed)	.346	1.000	.157	.157	.157	.157	.157
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.500 ^a	1.000 ^a	.500 ^a				

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: Pengalaman

X8-X13

Uji komparatif terhadap pengalaman

Test Statistics^b

	X8	X9	X10	X11	X12	X13
Mann-Whitney U	133.000	152.000	172.500	146.500	143.500	157.500
Wilcoxon W	763.000	782.000	802.500	201.500	773.500	787.500
Z	-1.295	-.683	-.074	-.872	-.971	-.514
Asymp. Sig. (2-tailed)	.195	.495	.941	.383	.332	.607
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.262 ^a	.545 ^a	.946 ^a	.443 ^a	.396 ^a	.638 ^a

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: Pengalaman

Uji komparatif terhadap pendidikan

Test Statistics^{a,b}

	X8	X9	X10	X11	X12	X13
Chi-Square	6.213	6.877	5.043	2.487	4.204	.660
df	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.102	.076	.169	.478	.240	.883

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Pendidikan

X14 - X20

Uji komparatif terhadap pendidikan

Test Statistics^b

	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20
Mann-Whitney U	1.500	3.000	3.000	.000	.000	.500	1.000
Wilcoxon W	29.500	31.000	31.000	28.000	28.000	28.500	29.000
Z	-.956	-.378	-.252	-1.673	-1.764	-1.414	-1.291
Asymp. Sig. (2-tailed)	.339	.705	.801	.094	.078	.157	.197
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.500 ^a	1.000 ^a	1.000 ^a	.250 ^a	.250 ^a	.250 ^a	.500 ^a

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: Pendidikan

Uji komparatif terhadap pengalaman

Test Statistics^b

	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20
Mann-Whitney U	7.000	6.000	6.500	1.500	3.000	5.000	6.000
Wilcoxon W	17.000	16.000	16.500	11.500	13.000	15.000	16.000
Z	-.316	-1.000	-.500	-2.055	-1.667	-.935	-.683
Asymp. Sig. (2-tailed)	.752	.317	.617	.040	.096	.350	.495
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.886 ^a	.686 ^a	.686 ^a	.057 ^a	.200 ^a	.486 ^a	.686 ^a

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: Pengalaman

X21 - X30

Uji komparatif terhadap pengalaman

Test Statistics^a

	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30
Mann-Whitney U	266.000	226.500	248.000	251.500	248.500	264.000	240.500	268.500	253.000	261.500
Wilcoxon W	1.046E3	1.006E3	1.028E3	1.032E3	1.028E3	1.044E3	1.020E3	1.048E3	1.033E3	1.042E3
Z	-.152	-1.050	-.542	-.502	-.531	-.203	-.719	-.097	-.448	-.248
Asymp. Sig. (2-tailed)	.879	.294	.588	.615	.595	.839	.472	.923	.654	.804

a. Grouping Variable: Pengalaman

Uji komparatif terhadap jabatan

Test Statistics^b

	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30
Mann-Whitney U	126.500	94.000	112.000	137.000	157.500	127.000	147.000	139.000	125.000	142.500
Wilcoxon W	1.162E3	1.129E3	1.147E3	1.172E3	1.192E3	1.162E3	1.182E3	1.174E3	1.160E3	1.178E3
Z	-1.431	-2.391	-1.816	-1.237	-.601	-1.471	-.898	-1.087	-1.517	-.994
Asymp. Sig. (2-tailed)	.152	.017	.069	.216	.548	.141	.369	.277	.129	.320
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.187 ^a	.032 ^a	.094 ^a	.297 ^a	.583 ^a	.196 ^a	.427 ^a	.321 ^a	.179 ^a	.358 ^a

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: Jabatan

Uji komparatif terhadap pendidikan

Test Statistics^{a,b}

	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30
Chi-Square	6.307	6.677	4.256	5.460	5.224	3.876	6.803	.902	4.500	6.636
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.177	.154	.373	.243	.265	.423	.147	.924	.343	.156

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Pendidikan

LAMPIRAN 8

KUISIONER TAHAP 3
OLEH PAKAR

KUISISIONER PENELITIAN UNTUK PAKAR
(DAMPAK, PENYEBAB, DAN TINDAKAN)

PENGELOLAAN FAKTOR-FAKTOR RISIKO YANG BERPENGARUH TERHADAP MOTIVASI
DAN KINERJA DALAM PENERAPAN SISTEM REWARD DAN PUNISHMENT PADA PROYEK
KONSTRUKSI (STUDI KASUS PADA PT. X)



HANYA UNTUK KEPENTINGAN PENELITIAN

ABSTRAK

Setiap perusahaan memiliki target kinerja proyek, sebagai acuan dari pencapaian yang ingin diraih. Banyak hal dilakukan untuk mencapai target kinerja dan diantaranya adalah pembuatan sistem reward dan punishment untuk karyawan. Sistem reward dan punishment yang efektif diartikan sebagai sistem yang meningkatkan kinerja proyek / perusahaan. Ada kalanya dimana sistem reward dan punishment sudah diterapkan tetapi perusahaan tidak berhasil untuk mencapai target kinerja. Sebuah penelitian menemukan bahwa 61 % perusahaan di Amerika memiliki gaji variabel, hampir 30% di antaranya tidak mencapai target kinerja tahunan (Frazee, 1997). Oleh karena itu perlu diidentifikasi peristiwa risiko yang dapat menghalangi tercapainya target kinerja.

TUJUAN PENELITIAN

Penelitian saya bermaksud untuk mengidentifikasi peristiwa risiko yang berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja dalam penerapan sistem reward dan punishment pada proyek konstruksi.

KERAHASIAAN INFORMASI

Semua informasi yang anda berikan dalam survey ini dijamin kerahasiaannya dan hanya akan dipakai untuk keperluan penelitian.

INFORMASI DAN HASIL PENELITIAN

Setelah seluruh informasi yang masuk dianalisis, temuan dari studi ini akan disampaikan kepada perusahaan Bapak/Ibu.

Apabila Bapak/Ibu memiliki pertanyaan mengenai penelitian ini, dapat menghubungi:

1. Peneliti/Mahasiswa : **Arie Wiryo Moeljadi** (HP : 0816835089 atau e-mail : ariwiryo@yahoo.com)
2. Dosen Pembimbing 1 : **DR. Ir. Yusuf Latief, MT** (HP : 08128099019 atau e-mail : latief73@eng.ui.ac.id)
3. Dosen Pembimbing 2 : **Ir. Eddy Subiyanto, MT. MM.** (HP : 0816918124 atau e-mail : eddysubiyanto@ymail.com)

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Semua informasi yang Bapak/Ibu berikan dalam penelitian ini dijamin kerahasiaannya dan hanya akan dipakai untuk keperluan penelitian saja.

Hormat Saya,

Arie Wiryo Moeljadi

DATA RESPONDEN

9. Nama Responden : _____
10. Nama Perusahaan : _____
11. Jabatan : _____
12. Tingkat Pendidikan : **SLTA / D3 / S1 / S2 / S3 (coret yang tidak perlu)**
13. Pengalaman kerja : _____ tahun
14. No telp / HP yang bisa dihubungi : _____
15. Tanda tangan : _____

MAKSUD DAN TUJUAN KUISIONER

Kuisisioner ini adalah kuisisioner tahap ke 3 sebagai lanjutan dari kuisisioner sebelumnya, yaitu kuisisioner tahap 1 (verifikasi, klarifikasi, dan validasi untuk pakar), kuisisioner tahap 2 (untuk responden). Penyebarannya dilakukan setelah dilakukan studi literatur. Temuan yang berasal dari studi literatur sudah dituliskan agar dapat divalidasi kembali oleh pakar. Jawaban yang masih belum ditemukan melalui studi literatur ataupun tambahan mengenai jawaban yang sudah ada akan ditanyakan melalui wawancara pada kuisisioner ini.

A. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Jawaban merupakan persepsi Bapak/Ibu terhadap dampak, penyebab, dan respon dari peristiwa risiko yang dapat mengurangi motivasi dan kinerja di bawah ini, berdasarkan pengetahuan dan pengalaman dari Bapak / Ibu.
2. Pengisian kuesioner dilakukan dengan memberikan isian mengenai dampak, penyebab, dan respon dari peristiwa risiko pada kolom yang telah disediakan.
3. Apabila menurut Bapak/Ibu dampak, penyebab, dan respon yang diajukan berdasarkan literatur masih kurang tepat dapat diberikan masukan.

B. Contoh pengisian kuisisioner

Mohon diberikan isian terhadap dampak, penyebab, dan respon menurut pengetahuan dan pengalaman Bapak / Ibu.

Peristiwa yang berpengaruh terhadap motivasi / kinerja karyawan proyek saat penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut terhadap motivasi / kinerja karyawan ?	Apa penyebab terjadinya hal tersebut ?	Bagaimana cara mengatasi hal tersebut ?
<p>INDIKATOR : FALSAFAH DASAR</p> <p>Peristiwa Risiko : Konsep kriteria penilaian kinerja tidak berhubungan langsung dengan rencana operasional bisnis</p> <p style="text-align: center;">X1</p>	1. Karyawan tidak termotivasi untuk mencapai target rencana operasional bisnis (Giles, 2001)	1. Strategi perusahaan belum teridentifikasi (Giles, 2001)	1 bla..bla...bla..
	2. Kinerja menjadi tidak terpusat kepada target rencana operasional bisnis (Giles, 2001)		2 bla..bla..bla
	3 bla..bla..bla	2. Strategi perusahaan dirahasiakan dengan alasan takut diketahui kompetitor (Giles, 2001)	1 bla..bla..bla
	4 bla..bla..bla		2 bla..bla..bla
	5 bla..bla..bla	3. bla..bla	1 bla..bla..bla 2 bla..bla..bla

Mohon diberikan isian terhadap dampak, penyebab, dan respon menurut pengetahuan dan pengalaman Bapak / Ibu.

Peristiwa yang berpengaruh terhadap motivasi / kinerja karyawan proyek saat penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut terhadap motivasi / kinerja karyawan ?	Apa penyebab terjadinya hal tersebut ?	Bagaimana cara mengatasi hal tersebut ?
INDIKATOR : FALSAFAH DASAR Peristiwa Risiko : Penyusunan gagasan tidak didasarkan kepada patokan / standar kinerja karyawan X3	1.		
	2.		3
	3		1
	4		2
	5		1
		2.	2
		3.	2

Mohon diberikan isian terhadap dampak, penyebab, dan respon menurut pengetahuan dan pengalaman Bapak / Ibu.

Peristiwa yang berpengaruh terhadap motivasi / kinerja karyawan proyek saat penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut terhadap motivasi / kinerja karyawan ?	Apa penyebab terjadinya hal tersebut ?	Bagaimana cara mengatasi hal tersebut ?
<p>INDIKATOR : FALSAFAH DASAR</p> <p>Peristiwa Risiko : Penyusunan gagasan tidak disesuaikan dengan budaya perusahaan</p> <p style="text-align: center;">X4</p>	1.	1.	1.
	2.		2
	3	2.	1
	4	3.	2
	5		1
			2

Mohon diberikan isian terhadap dampak, penyebab, dan respon menurut pengetahuan dan pengalaman Bapak / Ibu.

Peristiwa yang berpengaruh terhadap motivasi / kinerja karyawan proyek saat penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut terhadap motivasi / kinerja karyawan ?	Apa penyebab terjadinya hal tersebut ?	Bagaimana cara mengatasi hal tersebut ?
INDIKATOR : FALSAFAH DASAR Peristiwa Risiko : Penataan konsep tidak mempertimbangkan untuk mempertahankan tenaga inti yang ahli X5	1.	1.	1.
	2.		2
	3	2.	1
	4	3.	2
	5		1
			2

Mohon diberikan isian terhadap dampak, penyebab, dan respon menurut pengetahuan dan pengalaman Bapak / Ibu.

Peristiwa yang berpengaruh terhadap motivasi / kinerja karyawan proyek saat penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut terhadap motivasi / kinerja karyawan ?	Apa penyebab terjadinya hal tersebut ?	Bagaimana cara mengatasi hal tersebut ?
<p>INDIKATOR : FALSAFAH DASAR</p> <p>Peristiwa Risiko : Manajemen tidak memberi dukungan pada saat penyusunan gagasan</p> <p style="text-align: center;">X6</p>	1.	1.	1.
	2.		2
	3	2.	1
	4		2
	5		1
			2

Mohon diberikan isian terhadap dampak, penyebab, dan respon menurut pengetahuan dan pengalaman Bapak / Ibu.

Peristiwa yang berpengaruh terhadap motivasi / kinerja karyawan proyek saat penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut terhadap motivasi / kinerja karyawan ?	Apa penyebab terjadinya hal tersebut ?	Bagaimana cara mengatasi hal tersebut ?
<p>INDIKATOR : FALSAFAH DASAR</p> <p>Peristiwa Risiko : Penyusunan konsep dalam waktu pemberian bonus proyek adalah di atas 1 tahun</p> <p style="text-align: center;">X7</p>	1.		1.
	1.		2
	3	2.	1
	4		2
	5		1
		3.	2

Mohon diberikan isian terhadap dampak, penyebab, dan respon menurut pengetahuan dan pengalaman Bapak / Ibu.

Peristiwa yang berpengaruh terhadap motivasi / kinerja karyawan proyek saat penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut terhadap motivasi / kinerja karyawan ?	Apa penyebab terjadinya hal tersebut ?	Bagaimana cara mengatasi hal tersebut ?
<p>INDIKATOR : PERSEPSI SELURUH KARYAWAN</p> <p>Peristiwa Risiko : Sistem penilaian kinerja masih menimbulkan salah persepsi antara orang yang menilai dengan yang dinilai</p> <p style="text-align: center;">X9</p>	1.	1. Perbedaan keterampilan mengukur kinerja organisasi antara para manajer (Hidayat, 2009 ; 83)	1. Memberi pelatihan kepada manajer dan para penilai dan pastikan mereka menyelesaikan pelatihan mengenai cara penggunaan sistem penilaian (Sanjay on Hidayat, 2009 ; 82)
	2.		
	3	2.	1
	4		2
	5	3.	1
			2

Mohon diberikan isian terhadap dampak, penyebab, dan respon menurut pengetahuan dan pengalaman Bapak / Ibu.

Peristiwa yang berpengaruh terhadap motivasi / kinerja karyawan proyek saat penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut terhadap motivasi / kinerja karyawan ?	Apa penyebab terjadinya hal tersebut ?	Bagaimana cara mengatasi hal tersebut ?
<p>INDIKATOR : PERSEPSI SELURUH KARYAWAN</p> <p>Peristiwa Risiko : Karyawan merasa penilaian kinerja yang berjalan hanya berdasarkan evaluasi secara subjektif</p> <p style="text-align: center;">X10</p>	1.	1. Jangka waktu penilaian sangat lama, misalkan 1 tahun sekali dan penilaian dilakukan berdasarkan ingatan masa terkini (Hidayat, 2009 ; 83)	1
	2.		2
	3	3	
	4	2. Perbedaan keterampilan mengukur kinerja organisasi antara para manajer (Hidayat, 2009 ; 83)	1. Memberi pelatihan kepada manajer dan para penilai dan pastikan mereka menyelesaikan pelatihan mengenai cara penggunaan sistem penilaian (Sanjay on Hidayat, 2009 ; 82)
	5		1
			2
			1
			2

Mohon diberikan isian terhadap dampak, penyebab, dan respon menurut pengetahuan dan pengalaman Bapak / Ibu.

Peristiwa yang berpengaruh terhadap motivasi / kinerja karyawan proyek saat penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut terhadap motivasi / kinerja karyawan ?	Apa penyebab terjadinya hal tersebut ?	Bagaimana cara mengatasi hal tersebut ?
<p>INDIKATOR : PERSEPSI SELURUH KARYAWAN</p> <p>Peristiwa Risiko : Karyawan merasakan ada perbedaan penghargaan, padahal beban kerja mereka sama</p> <p style="text-align: center;">X13</p>	1.	1.	1.
	2.		2
	3	2.	1
	4	3.	2
	5		1

Mohon diberikan isian terhadap dampak, penyebab, dan respon menurut pengetahuan dan pengalaman Bapak / Ibu.

Peristiwa yang berpengaruh terhadap motivasi / kinerja karyawan proyek saat penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut terhadap motivasi / kinerja karyawan ?	Apa penyebab terjadinya hal tersebut ?	Bagaimana cara mengatasi hal tersebut ?
INDIKATOR : MANAJEMEN KINERJA Peristiwa Risiko : Target sasaran kinerja kurang menantang X14	1		1
	2	1.	2
	3	2.	1
	4		2
	5	3.	1

Mohon diberikan isian terhadap dampak, penyebab, dan respon menurut pengetahuan dan pengalaman Bapak / Ibu.

Peristiwa yang berpengaruh terhadap motivasi / kinerja karyawan proyek saat penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut terhadap motivasi / kinerja karyawan ?	Apa penyebab terjadinya hal tersebut ?	Bagaimana cara mengatasi hal tersebut ?
INDIKATOR : MANAJEMEN KINERJA Peristiwa Risiko : Penilai tidak melihat produk yang dihasilkan X19	1		1.
	2	1	2
	3	2.	1 2
	4		1
	5		3. 2

Mohon diberikan isian terhadap dampak, penyebab, dan respon menurut pengetahuan dan pengalaman Bapak / Ibu.

Peristiwa yang berpengaruh terhadap motivasi / kinerja karyawan proyek saat penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut terhadap motivasi / kinerja karyawan ?	Apa penyebab terjadinya hal tersebut ?	Bagaimana cara mengatasi hal tersebut ?
<p>INDIKATOR : MANAJEMEN KINERJA</p> <p>Peristiwa Risiko : Penilaian hanya terdiri dari 1 pihak, yaitu pihak atasan saja</p> <p>X20</p>	1		1. Penilai tidak hanya terdiri dari 1 orang ataupun 1 pihak, penilaian oleh karyawan dan teman-teman karyawan juga perlu dilakukan (Bernardin & Russel, 1993)
	2	1	2. Gunakan beberapa penilai untuk setiap karyawan (Sanjay on Hidayat, 2009; 85)
	3	2.	1
	4		2
	5		1
		3.	2

Mohon diberikan isian terhadap dampak, penyebab, dan respon menurut pengetahuan dan pengalaman Bapak / Ibu.

Peristiwa yang berpengaruh terhadap motivasi / kinerja karyawan proyek saat penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut terhadap motivasi / kinerja karyawan ?	Apa penyebab terjadinya hal tersebut ?	Bagaimana cara mengatasi hal tersebut ?
<p>INDIKATOR : KOMUNIKASI</p> <p>Peristiwa Risiko : Hasil penilaian kinerja tidak dikomunikasikan kepada karyawan yang bersangkutan</p> <p style="text-align: center;">X23</p>	1		1
	2	1	2
	3	2.	1
	4		2
	5	3.	1 2

Mohon diberikan isian terhadap dampak, penyebab, dan respon menurut pengetahuan dan pengalaman Bapak / Ibu.

Peristiwa yang berpengaruh terhadap motivasi / kinerja karyawan proyek saat penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut terhadap motivasi / kinerja karyawan ?	Apa penyebab terjadinya hal tersebut ?	Bagaimana cara mengatasi hal tersebut ?
<p>INDIKATOR : KOMUNIKASI</p> <p>Peristiwa Risiko : Penerapan sistem insentif tidak dikomunikasikan kepada karyawan karena bersifat rahasia</p> <p style="text-align: center;">X25</p>	1. Karyawan merasa curiga dan tidak adil sehingga menghambat kinerja (Armstrong & Murlis, 2003)	1. Takut diketahui kompetitor (Armstrong & Murlis, 2003)	1
			2
			3
			4
			5
	2.	2.	1
	3		2
	4		1
	5		2
	5	3.	

Mohon diberikan isian terhadap dampak, penyebab, dan respon menurut pengetahuan dan pengalaman Bapak / Ibu.

Peristiwa yang berpengaruh terhadap motivasi / kinerja karyawan proyek saat penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut terhadap motivasi / kinerja karyawan ?	Apa penyebab terjadinya hal tersebut ?	Bagaimana cara mengatasi hal tersebut ?
INDIKATOR : KOMPENSASI	1. Karyawan merasa curiga dan tidak adil sehingga menghambat kinerja (Armstrong & Murlis, 2003)		1.
	2		2
Peristiwa Risiko : Dalam pemberian insentif, penilaian kinerja tidak memiliki prosedur yang baku	3	2.	1
X28	4		2
	5	3.	1 2

Mohon diberikan isian terhadap dampak, penyebab, dan respon menurut pengetahuan dan pengalaman Bapak / Ibu.

Peristiwa yang berpengaruh terhadap motivasi / kinerja karyawan proyek saat penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut terhadap motivasi / kinerja karyawan ?	Apa penyebab terjadinya hal tersebut ?	Bagaimana cara mengatasi hal tersebut ?
<p>INDIKATOR : KOMPENSASI</p> <p>Peristiwa Risiko : Imbalan tidak diberikan sesuai target yang dituntut oleh pekerjaan</p> <p style="text-align: center;">X29</p>	1.		1.
	2	1.	2
	3	2.	1
	4		2
	5	3.	1 2

Mohon diberikan isian terhadap dampak, penyebab, dan respon menurut pengetahuan dan pengalaman Bapak / Ibu.

Peristiwa yang berpengaruh terhadap motivasi / kinerja karyawan proyek saat penerapan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut terhadap motivasi / kinerja karyawan ?	Apa penyebab terjadinya hal tersebut ?	Bagaimana cara mengatasi hal tersebut ?
<p>INDIKATOR : KOMPENSASI</p> <p>Peristiwa Risiko : Pembagian nilai imbalan pada insentif kelompok didasarkan kepada senioritas</p> <p style="text-align: center;">X30</p>	1.		1. Seharusnya pembagian imbalan didasarkan kepada kontribusi dari masing-masing individu terhadap kinerja kelompok (Martocchio, 2004)
			2.
			3.
			4.
	2	1.	1
	3	2.	2
	4		1
	5		2
			3.

Terima kasih atas kesediaan Bapak / Ibu dalam meluangkan waktu untuk melakukan pengisian kuisisioner ini.

Hormat saya,
Arie Wiryo Moeljadi

LAMPIRAN 9

KOMENTAR
KEPALA PROYEK

Bagaimana kejadian peristiwa risiko ini pada proyek yang anda jalani selama bekerja di PT X?

Berikan komentar tentang kejadian peristiwa risiko di bawah ini di proyek, dampak dari terjadinya peristiwa ini, dan rekomendasi untuk perbaikan !

No	X	Peristiwa risiko
1	X3	Penyusunan gagasan tidak didasarkan kepada patokan / standar kinerja karyawan
2	X4	Penyusunan gagasan tidak disesuaikan dengan budaya perusahaan
3	X5	Penataan konsep tidak mempertimbangkan untuk mempertahankan tenaga inti yang ahli
4	X6	Manajemen tidak memberi dukungan pada saat penyusunan gagasan
5	X7	Penyusunan konsep dalam waktu pemberian bonus proyek adalah di atas 1 tahun
6	X9	Sistem penilaian kinerja masih menimbulkan salah persepsi antara orang yang menilai dengan yang dinilai
7	X10	Karyawan merasa penilaian kinerja yang berjalan hanya berdasarkan evaluasi secara subjektif
8	X13	Karyawan merasakan ada perbedaan penghargaan, padahal beban kerja mereka sama
9	X14	Target sasaran kinerja kurang menantang
10	X19	Penilai tidak melihat produk yang dihasilkan
11	X20	Penilaian hanya terdiri dari 1 pihak, yaitu pihak atasan saja
12	X23	Hasil penilaian kinerja tidak dikomunikasikan kepada karyawan yang bersangkutan
13	X25	Penerapan sistem insentif tidak dikomunikasikan kepada karyawan karena bersifat rahasia
14	X28	Dalam pemberian insentif, penilaian kinerja tidak memiliki prosedur yang baku
15	X29	Imbalan tidak diberikan sesuai target yang dituntut oleh pekerjaan
16	X30	Pembagian nilai imbalan pada insentif kelompok didasarkan kepada senioritas

Kepala Proyek A	Kepala Proyek B	Kepala Proyek C
<p>X3</p> <p>Memang tidak sesuai, sebenarnya dulu SKK dan SKI sudah ada hanya tidak dijalankan. Pada saat itu SKI disusun sendiri-sendiri setiap proyek dan dikonsultasikan kepada atasan. Contoh SKK adalah biaya sesuai rencana, tidak ada kecelakaan kerja.</p> <p>Rekomendasi : sebaiknya dijalankan SKK dan SKI.</p>	<p>X3</p> <p>Saat ini dalam penerapan Reward belum ada prosedur yang menyesuaikan dengan SKI. Antara proyek yang 1 dengan proyek yang lain belum ada SKI yang baku. SKI masih dibuat sendiri oleh proyek dan bobot juga diberikan sendiri, itupun tidak ada pengendalian dari pusat dan tidak digunakan dalam penilaian kinerja.</p> <p>Rekomendasi : penyusunan reward harus sesuai dengan nilai proyek dan tingkat kompleksitasnya. Pembagian reward didasarkan kepada SKI yang dibakukan, dan sebaiknya dibuatkan prosedur pemberian insentif yang baku.</p>	<p>X3</p> <p>Belum ada standar kinerja karena pembagian insentif dilakukan sama untuk semuanya.</p> <p>Dampak : tidak akan terlihat mana yang berprestasi dan mana yang tidak</p> <p>Rekomendasi : pembagian seharusnya dilakukan menyesuaikan dengan standar kinerja individu yang dilihat oleh kepala proyek</p>
<p>X4</p> <p>Nilai-nilai : jujur, peduli, amanah, selalu bisa dipercaya, kekeluargaan. Dulu setiap 2 tahun sekali ada family gathering ke ancol, dl</p>	<p>X4</p> <p>Sekarang ini Reward yang berjalan masih belum berdasarkan SKI sehingga secara umum karyawan tidak akan berkeinginan untuk melaksanakan nilai budaya yang ada.</p> <p>Rekomendasi : nilai-nilai harusnya dimasukkan ke dalam SKI</p>	<p>X4</p> <p>Pembagian reward dilakukan sama rata. Tetapi dalam pembagian reward akan menjadi kurang tepat bila semua dibagi sama rata.</p> <p>Dampak : orang yang rajin akan ada yang menjadi tidak berkembang karena semua mendapat sama rata, memang tetap ada orang yang rajin yang tetap bekerja dengan</p>

Kepala Proyek A	Kepala Proyek B	Kepala Proyek C
		<p>rajin walaupun insentifnya sama. Akan tetapi kalau insentifnya sama, orang-orang juga akan berpikir” untuk apa bekerja dengan rajin jika dapatnya sama”</p> <p>Rekomendasi : reward disesuaikan dengan kinerja, apabila penilaiannya bagus maka dapatnya lebih banyak. Misal : diberi skala penilaian 1 – 5. Kalo dapat 5 maka dapat rewardnya besar dimana penilaian ini juga harus sesuai dengan SKI biar lebih adil.</p>
<p>X5 Reward sudah mempertimbangkan tenaga ahli tetapi tidak diberikan dalam bentuk insentif</p>	<p>X5 Konsep reward belum mempertimbangkan untuk mempertahankan tenaga inti yang ahli. Ada beberapa orang kompeten yang keluar dari perusahaan setiap tahunnya. Tidak ada perlakuan khusus untuk tenaga inti. Rekomendasi : untuk yang key person yang pencapaian SKInya bagus seharusnya diberikan lebih banyak dibandingkan yang bukan key person. (Misalkan yang lain x gaji pokok, maka key person yang pencapaian SKInya bagus diberikan x gaji pokok + y)</p>	<p>X5 Tidak disesuaikan karena semua dapatnya sama. Rekomendasi : tidak perlu ada perlakuan khusus dalam insentif karena gaji pokoknya pasti sudah lebih besar</p>
<p>X6 Manajemen unit mendukung tetapi tidak punya wewenang untuk memberikan</p>	<p>X6 Sampai saat ini masih menjadi wacana bahwa reward akan didasarkan kepada kinerja, tetapi</p>	<p>X6 Belum ada dukungan dari manajemen. Kalau ada dukungan berarti sekarang sudah</p>

Kepala Proyek A	Kepala Proyek B	Kepala Proyek C
reward.	<p>pihak manajemen belum mewujudkan wacana tersebut.</p> <p>Dampak : sistem yang diharapkan tidak akan terwujud</p> <p>Rekomendasi : Reward dapat berjalan sesuai dengan SKI dan didukung oleh manajemen</p>	<p>ada SKK dan SKI untuk dicapai dan dimonitor. Menurut keterangan dari manajemen, saat ini sedang dibuat SKK dan SKInya</p> <p>Rekomendasi : seharusnya perusahaan membuat SKK dan SKI yang baku karena proyek di PT X masih belum mandiri, dimana semua orderan barang masih berasal dari perusahaan dan tagihan juga akan masuk ke perusahaan.</p>
<p>X7</p> <p>Yang selama ini terjadi adalah bonus dikeluarkan 1 tahun sekali.</p>	<p>X7</p> <p>Sekarang ini yang berjalan, pemberian reward berlangsung 1 tahun sekali.</p> <p>Rekomendasi : SKI dibakukan dan reward diberikan berdasarkan hal itu, dibuatkan prosedur pemberian insentif yang baku dimana prosedur tersebut disepakati semua pihak (dalam hal ini adalah key person tiap proyek).</p>	<p>X7</p> <p>Sekarang pemberian bonus adalah 1 tahun sekali.</p>
<p>X9</p> <p>Selama ini yang terjadi adalah karyawan tidak tahu kalau sedang dinilai. Misalkan A merasa gajinya hanya naik kecil padahal kerjanya bagus sedangkan B kerjanya biasa saja tetapi gajinya naik tinggi.</p> <p>Rekomendasi : Sebaiknya hasil penilaian</p>	<p>X9</p> <p>Belum ada prosedur yang baku tetapi formnya ada, belum ada feed back, dimana kepala proyek dinilai oleh kepala unit, dan kepala proyek menilai semua anggota proyek. Ada perasaan bahwa hasil penilaian tidak sesuai dengan yang diharapkan. Misalkan orang yang dinilai merasa</p>	<p>X9</p> <p>Sekarang yang terjadi adalah kepala proyek yang menilai dan berusaha objektif tetapi bisa saja ada perasaan like dan dislike yang muncul. Misalkan kepala proyek dinilai oleh kepala bagian tetapi akan lebih baik bila penilaian juga dilakukan oleh bawahan.</p>

Kepala Proyek A	Kepala Proyek B	Kepala Proyek C
<p>kinerja diberitahukan oleh SDM agar mendapat kesepakatan dari pihak yang dinilai. Contoh ada orang yang pintar tetapi tidak bisa berkomunikasi sehingga hasil penilaiannya biasa saja sedangkan ada orang yang biasa saja tetapi komunikasinya bagus dan sering memberikan ide sehingga orang yang menilai melihat dia lebih pintar.</p>	<p>kinerjanya bernilai 8 tetapi nilai yang didapat hanya 7. Rekomendasi : ada feed back, penilaian dilakukan dua arah, yaitu oleh atasan dan bawahan. Bisa saja atasan menilainya seorang kepala proyek baik karena proyeknya untung tetapi bawahan menilai bahwa kepala proyeknya kurang bagus karena tidak peduli</p>	<p>Misalkan pada kejadian di perusahaan lain, kepala pelaksana dari sebuah proyek bertengkar dengan kepala proyek. Setelah kejadian itu, ada pengangkatan jabatan dan naik gaji dimana rekomendasinya muncul dari kepala proyek. Pada saat itu kepala proyek tidak setuju bila kepala pelaksana naik jabatan dan naik gaji.</p>
<p>X10 Karena penilaiannya menggunakan skala kualitatif. Penilaian dilakukan berdasarkan apa yang dilihat. Kadang-kadang ada pertimbangan, orang dinilai juga disiplin dan ketepatan waktunya, sedangkan hasil kerjanya kurang baik, sehingga orang tersebut mendapatkan nilai yang lebih baik. Rekomendasi : Harusnya dilakukan penilaian juga dari bawahan dan rekan, skala yang digunakan dapat dihitung, hasil penilaian sebaiknya diberitahukan oleh pihak yang netral seperti SDM. Contoh “kamu kurang tetapi yang berbicara SDM agar tidak ada kesan subjektif bagi yang menerima.</p>	<p>X10 Belum ada prosedur yang baku tetapi formnya ada, belum ada feed back, dimana kepala proyek dinilai oleh kepala unit, dan kepala proyek menilai semua anggota proyek. Ada perasaan bahwa hasil penilaian tidak sesuai dengan yang diharapkan. Misalkan orang yang dinilai merasa kinerjanya bernilai 8 tetapi nilai yang didapat hanya 7. Rekomendasi : ada feed back, penilaian dilakukan dua arah, yaitu oleh atasan dan bawahan. Bisa saja atasan menilainya seorang kepala proyek baik karena proyeknya untung tetapi bawahan menilai bahwa kepala proyeknya kurang bagus karena tidak peduli</p>	<p>X10 Karena penilaian hanya berasal dari 1 pihak jadi dianggap tidak objektif. Jika yang menilai lebih banyak tentunya akan lebih objektif.</p>

Kepala Proyek A	Kepala Proyek B	Kepala Proyek C
<p>X13 Insentif berdasarkan kinerja masing-masing unit, berdasarkan gaji pokok. Antara pelaksana dan logistik yang terjadi adalah gaji pokoknya yang berbeda. Apabila waktu kerjanya berbeda, maka ini juga akan berpengaruh oleh karena adanya kenaikan gaji setiap 1 tahun sekali. Rekomendasi : sebaiknya dijalankan SKK dan SKI.</p>	<p>X13 Seharusnya kata-kata akan lebih tepat bila karyawan merasakan ada persamaan penghargaan walaupun beban kerja mereka beda. Karena adanya persamaan bonus berdasarkan kekeluargaan. Rekomendasi : bonus disesuaikan dengan SKI</p>	<p>X13 Dia merasa bahwa pekerjaan lebih berat tetapi dapatnya sama Rekomendasi : seharusnya berdasarkan kinerja yang sesungguhnya, dimana yang bisa melihat kinerjanya adalah kepala proyek, rekan-rekan, dan bawahan, bukan orang dari pusat. Sekarang ini hasil penilaian tidak diberitahukan. Seharusnya penilaian yang baik adalah yang berupa diskusi 2 arah, langsung dipanggil dan diceritakan dimana kekurangannya. “Kamu kurang di sini, sini, sini, agar kamu bisa naik tingkat, kamu harus...”</p>
<p>X14 Bukan kurang menantang tetapi mereka tidak tahu yang mereka kejar. Contoh proyek 1 tahun dikejar jadi 10 bulan tetapi ada bonusnya jadi menantang. Yang terjadi adalah semua tanpa janji. Tidak ada bonus yang diberikan oleh atasan, maupun kepala unit. Semua bonus ditentukan oleh direksi. Rekomendasi : seharusnya agar menantang, dijanjikan untuk diberi bonus.</p>	<p>X14 Kebetulan semua proyek yang didapat selama ini menantang. Tantangan adalah sebuah reward tersendiri yang bukan uang. Dampak : pekerjaan jadi tidak menarik karena berulang dan tidak mendapat pembelajaran. Rekomendasi : tantangan itu relatif tergantung orangnya, apabila seseorang ingin belajar dan berkembang maka target kinerja harus tinggi</p>	<p>X14 Saat ini tidak menantang karena tidak ada perjanjian pembagian bonus. Rekomendasi : diberi perjanjian, misalkan proyek 30 milyar sedangkan RAPnya 25 Milyar, apabila sanggup mengerjakan 24 Milyar maka sisanya dibagi kepada tim proyek dengan prosentase tertentu. Dalam hal ini tentunya tim proyek akan bekerja sama dalam mencari selisih 1 Milyar tersebut.</p>

Kepala Proyek A	Kepala Proyek B	Kepala Proyek C
<p>X19 Penilai pasti melihat produk yang dihasilkan. Contoh pelaksana dapat komplain dari owner, pasti nilainya jelek. Setiap orang produknya berbeda-beda.</p>	<p>X19 Pada saat kepala proyek menilai, merasa sudah melihat produk yang dinilai, tetapi atasan yang menilai kepala proyek belum tentu melihat produknya karena kepala proyek tidak pernah merasa dikunjungi oleh atasan. Rekomendasi : membuat prosedur penilaian kinerja yang baku, karena jika sudah ada prosedur maka pasti semua akan mengikutinya. Kalau kepala proyek selalu memonitor dari hari ke hari bawahannya jadi pasti tahu sedangkan atasan yang menilai belum tentu mengetahui seperti apa kepala proyeknya.</p>	<p>X19 Penilai melihat dari data biaya proyek, padahal mutu dilihat oleh pelanggan. Kalau mutunya jelek tidak akan ada pelanggan lagi. Mutu dan keuntungan berhubungan erat, kalau mutunya jelek tapi labanya banyak tentunya tidak akan ada yang mau menjadi pelanggan. Sedangkan kalau mutunya baik tapi labanya pas-pasan, ada kemungkinan pelanggan akan tetap banyak. Karena kabar baik akan diberitahukan oleh pelanggan ke pelanggan yang lain. Rekomendasi : sebaiknya penilai melihat produknya. Apabila tidak ada profit tetapi mutunya bagus juga tetap diberi reward</p>
<p>X20 Yang terjadi adalah kepala proyek menilai semua karyawan proyek. Sesama kepala proyek juga gajinya berbeda. Misal kepala proyek yang mengerjakan 1 proyek senilai 40 Milyar dan dua buah proyek senilai @ 10 Milyar juga akan berbeda. Dampak ada perasaan, kita ingin gaji naik 2 x lipat tetapi tidak tahu caranya. Contoh teman punya gaji 2 x lipat tetapi kita tidak</p>	<p>X20 Memang yang terjadi seperti itu, semua bawahan dinilai oleh kepala proyek. Sedangkan kepala proyek dinilai oleh kepala unit. Dampak : penilaian akan subjektif Rekomendasi : penilaian dilakukan dua arah, yaitu atasan dan bawahan</p>	<p>X20 Karena penilaian hanya berasal dari 1 pihak jadi dianggap tidak objektif. Jika yang menilai lebih banyak tentunya akan lebih objektif.</p>

Kepala Proyek A	Kepala Proyek B	Kepala Proyek C
<p>tahu bagaimana cara untuk mendapatkan gaji yang seperti itu karena semuanya ditugaskan dari atasan. Contoh orang pemasaran yang gajinya dan tanggung jawabnya tidak sebesar orang produksi kemudian ingin menjadi orang produksi. Di unit, cenderung ingin ikut proyek yang nilainya besar.</p>		
<p>X23 Memang tidak diberitahukan. Misal pelaksana tidak berani komunikasi harus di push agar berani berkomunikasi. Diarahkan kalo mau berhasil di pekerjaan harus memikirkan jenjang karier. Misal X anaknya butuh sekolah, tetapi tidak cukup biayanya, kalau mau cukup maka harus ditingkatkan jabatannya. Kita hanya tau kalau kerja harus untung dan gaji naik sesuai dengan inflasi. Kalau mau lebih bisa didapatkan dari bonus. Kerja keras harus dari semua proyek, karena perhitungan bonus didapatkan dari keuntungan unit. Semua proyek, rencana awalnya pasti untung. Kalo di tengah-tengah rugi, bisa dari pelaksanaan, pembayaran dan lain-lain.</p>	<p>X23 Hasil penilaian kinerja tidak dikomunikasikan dan tidak ada feed back Rekomendasi : ada feed back</p>	<p>X23 Saat ini tidak diberitahukan Rekomendasi : sebaiknya hasil penilaian kinerja diberitahukan agar ada masukan-masukan kepada orang yang dinilai. Misal : kamu dinilai jelek karena sering telat, kalau misalnya kamu tidak telat, kamu akan dinilai baik sehingga orangnya sadar dan tidak akan telat lagi.</p>

Kepala Proyek A	Kepala Proyek B	Kepala Proyek C
Kalaupun di tengah-tengah menjadi rugi maka harus tetap dikerjakan, tidak boleh ditinggal.		
X25 Penerapan sistem insentif tidak dirahasiakan, asalkan unit konstruksi untung pasti ada insentif. Tetapi yang dirahasiakan adalah jumlah yang didapat. Contoh unit dapat untung 2 Milyar, tapi yang dijadikan jatah insentif tidak diketahui karena semua dirapatkan oleh manajemen. Contoh PT X untung 2 Milyar, yang untuk pengembangan adalah x, untuk bayar pajak dan overhead perusahaan adalah y sedangkan untuk bonus adalah z. Nilai z inilah yang dirahasiakan.	X25 Pembagian bonus dilakukan sesuai dengan keuntungan total seluruh proyek konstruksi. Dari keuntungan sampai pembagian bonus tidak ada prosedur yang baku dalam menentukan jumlahnya. Rekomendasi : sebaiknya dibuatkan pemetaan kompetensi agar dapat membedakan antara kepala proyek yang satu dengan yang lain.	X25 Jumlahnya dirahasiakan dan tidak ada janji. Kalau ada janji pasti menantang Rekomendasi : sebaiknya ada perjanjian yang menantang sehingga seluruh tim proyek akan berkontribusi karena ada yang dikejar
X28 Selama ini belum ada prosedur yang baku, belum ada prosedur skoring. Hasil penilaian dari kepala proyek diberi skor oleh bagian SDM, sedangkan pihak proyek tidak mengetahui mendapat skor berapa. Penilaian dilakukan secara kualitatif (baik, sedang, atau kurang). Rekomendasi :	X28 Memang belum ada prosedur penilaian sesuai dengan SKI yang baku dari perusahaan Rekomendasi : membuat prosedur penilaian kinerja yang baku, karena jika sudah ada prosedur maka pasti semua akan mengikutinya	X28 Memang belum ada prosedur yang baku Rekomendasi : sebaiknya dibuatkan prosedur penilaian kinerja yang baku dan ada janji yang menantang

Kepala Proyek A	Kepala Proyek B	Kepala Proyek C
Harusnya skala penilaian adalah yang dapat dihitung, misalkan dalam 1 bulan masuk kerja di atas 26 hari dikatakan baik.		
X29 Seperti misalkan bekisting dan apartemen targetnya beda, sedangkan yang didapat sama. Selama ini di PT X belum ada level-level berdasarkan kompetensi. Yang ada adalah berdasarkan pengalaman. Masalah gaji, setiap tahun ada penilaian kinerja.	X29 Yang terjadi adalah imbalan diberikan merata, jadi tidak sesuai dengan kompleksitas pekerjaan Rekomendasi : imbalan diberikan sesuai dengan SKI yang dibakukan oleh perusahaan	X29 Hal ini tidak terjadi karena semua diberikan sama Rekomendasi : ada sasaran kinerja individu, prosedur penilaian kinerja, prosedur pembagian insentif, dan ada perjanjian yang menantang
X30 Insentif berdasarkan kinerja masing-masing unit, berdasarkan gaji pokok. Antara pelaksana dan logistik yang terjadi adalah gaji pokoknya yang berbeda. Apabila waktu kerjanya berbeda, maka ini juga akan berpengaruh oleh karena adanya kenaikan gaji setiap 1 tahun sekali.	X30 Pembagian insentif belum sesuai dengan produktivitas individu / kelompok karena merata. Yang terjadi adalah kita semua sama-sama tidak tahu yang lain dapat berapa. Rekomendasi : imbalan diberikan sesuai dengan SKI yang dibakukan oleh perusahaan	X30 Iya, hal ini terjadi, karena setiap tahun ada kenaikan gaji pokok, dan setiap pembagian bonus didasarkan kepada gaji pokok, jadi orang yang bekerja lebih lama akan lebih banyak dapatnya.

LAMPIRAN 10

PERNYATAAN
PERBAIKAN TESIS



UNIVERSITAS INDONESIA

**FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM STUDI TEKNIK SIPIL
KEKHUSUSAN MANAJEMEN PROYEK
DEPOK**

PERNYATAAN PERBAIKAN TESIS

Dengan ini dinyatakan bahwa pada :

Hari : Rabu, 7 Juli 2010
Jam : 12.00 WIB – selesai
Tempat : Ruang Pasca Sarjana A. 101 - Depok

Telah berlangsung Ujian Tesis Semester Genap 2010 Program Studi Teknik Sipil Reguler, Program Pendidikan Magister Bidang Ilmu Teknik Manajemen Proyek, Fakultas Teknik Universitas Indonesia dengan peserta :

Nama : Arie Wiryo Moeljadi
NPM : 0806423343
Judul Tesis : Pengelolaan Faktor-Faktor Risiko yang Berpengaruh Terhadap Motivasi dan Kinerja dalam Penerapan Sistem Reward Dan Punishment Pada Proyek Konstruksi (Studi Kasus Proyek PT X)

Dan dinyatakan harus menyelesaikan perbaikan tesis yang diminta oleh Dosen Penguji, yaitu :

Dosen Penguji I : Prof. Dr. Ir. Krisna Mochtar

No.	Pertanyaan/Saran	Keterangan/Penjelasan
1	Apa perbedaan sistem kompensasi antara perusahaan konstruksi dan non konstruksi ?	Sudah ditambahkan pada halaman 15 dan 16 di bab 2.3
2	Tambahkan penjelasan untuk setiap peristiwa risiko agar masuk dengan topik anda yaitu di lingkungan proyek !	Sudah ditambahkan pada halaman 20 – 36 di bab 2.3
3	Bagaimana caranya agar peristiwa risiko yang anda lakukan bisa digunakan secara general ?	Sudah ditambahkan pada halaman 150 di bab 7.2

Dosen Penguji II : M. Ali Berawi, M.Eng.Sc, Ph.D,

No.	Pertanyaan/Saran	Keterangan/Penjelasan
1	Mengapa pada kerangka teori hanya diambil 5 indikator saja, yaitu Falsafah Dasar, Persepsi Seluruh Karyawan, Manajemen Kinerja, Komunikasi, dan Kompensasi ?	Sudah ditambahkan pada halaman 19 di bab 2.3
2	Apakah ada penjelasan untuk peristiwa risiko X14 yaitu target sasaran kinerja kurang menantang ?	Sudah ditambahkan pada halaman 19 di bab 2.3.3

Dosen Penguji III : Ayomi Dita R, ST, MT

No.	Pertanyaan/Saran	Keterangan/Penjelasan
1	Perbaiki penulisan kesimpulan !	Sudah diperbaiki pada halaman 147 di bab 7.1
2	Mengapa pada lampiran 5 masih ada petunjuk mengenai skala motivasi ?	Sudah diperbaiki pada lampiran 5
3	Tambahkan penjelasan pada lampiran 6 !	Sudah diberi penjelasan pada lampiran 6

Dosen Pembimbing I : Dr. Ir. Yusuf Latief, MT

No.	Pertanyaan/Saran	Keterangan/Penjelasan
1	Indikator apa saja yang anda ambil untuk penelitian ?	Sudah ditambahkan pada halaman 19 di bab 2.3

2	Mengapa anda melakukan studi kasus pada PT X ?	Sudah ditambahkan pada halaman 4 dan 5 di bab 1.2.1
3	Perbedaan apa yang anda temukan antara hasil penelitian dan studi kasus?	Sudah dijelaskan pada halaman 120 di bab 5.2

Dosen Pembimbing II : Ir. Eddy Subiyanto, MM, MT

No.	Pertanyaan/Saran	Keterangan/Penjelasan
1	Tambahkan fakta-fakta alasan perlunya penelitian ini pada PT X?	Sudah ditambahkan pada halaman 4 dan 5 di bab 1.2.1
2	Kembangkan lagi hasil penelitian agar lebih tajam dan benar-benar dapat menjawab masalah yang dialami oleh proyek PT X !	Sudah ditambahkan pada halaman 147 di bab 7.1

Proposal Tesis ini sudah diperbaiki dan telah disetujui sesuai dengan keputusan sidang Ujian Tesis tanggal 7 Juli 2010 dan telah mendapat persetujuan dari dosen pembimbing.

Jakarta, 7 Juli 2010
Menyetujui,

Dosen Pembimbing I



(Dr. Ir. Yusuf Latief, MT)

Dosen Pembimbing II



(Ir. Eddy Subiyanto, MM, MT)

Dosen Penguji I



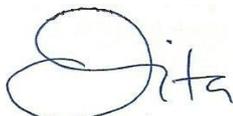
(Prof. Dr. Ir. Krisna Mochtar)

Dosen Penguji II



(M. Ali Berawi, M.Eng.Sc, Ph.D)

Dosen Penguji III



(Ayomi Dita R, ST, MT)