

### BAB III

## GAMBARAN UMUM PT PLN (PERSERO) DISTRIBUSI JAKARTA RAYA DAN TANGERANG

Sejak tanggal 16 Juni 1994, PLN yang dulu dikenal sebagai Perusahaan umum berubah statusnya menjadi PT. PLN (PERSERO) berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 23 Tahun 1994, sehingga namanya berubah menjadi PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang. Inilah Badan Usaha milik Negara, yang diberi Kuasa Usaha Ketenagalistrikan oleh Pemerintah, sesuai pengertian yang diatur dalam Undang-Undang nomor 15 Tahun 1985, tentang ketenagalistrikan, yaitu BUMN yang disertai tugas semata-mata untuk melaksanakan usaha penyediaan tenaga listrik untuk kepentingan umum. Status Persero menandakan bahwa PLN mempunyai misi ganda yakni sebagai perusahaan profesional yang mengupayakan keuntungan, di sisi lain berfungsi juga sebagai pelaksana pembangunan yang melakukan kegiatan sosial dengan cara menyediakan sarana kelistrikan untuk seluruh lapisan masyarakat.

Perubahan status dari Perusahaan Umum menjadi Perusahaan Persero memiliki implikasi yang luas terhadap strategi PLN dalam menjalankan perusahaan. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi tumpuan perhatian perusahaan pada waktu sekarang dan mendatang. Pengembangan SDM dilaksanakan dengan memperhatikan fungsi atau peran masing-masing organisasi yaitu: Kantor Pusat berperan sebagai *holding* yang lebih berfungsi menyusun dan membina kebijaksanaan strategis, sedangkan unit pelaksana berperan sebagai *business entity* yang mandiri dalam mengelola usahanya

secara komersil dengan kontrak kinerja yang ditetapkan oleh Direksi Perusahaan.

#### **A. Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan**

Setiap perusahaan wajib memiliki visi sebagai pedoman dasar dalam menentukan misi perusahaan yang bersangkutan. Sebagai satu badan usaha, PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang memiliki visi yaitu

**“Diakui sebagai Perusahaan Kelas Dunia yang bertumbuh-kembang, Unggul, dan Terpercaya dengan bertumpu pada Potensi Insani.”**

Penjabaran visi tersebut dijabarkan ke dalam beberapa misi. Misi yang dimiliki PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang sebagai berikut:

- a. Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan, dan pemegang saham.
- b. Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- c. Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
- d. Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

Misi-misi yang telah disebutkan di atas akan menentukan tujuan dan sasaran PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang dalam menentukan tujuannya. Adapun tujuan PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang yaitu:

- a. Korporatisasi (kelayakan keuangan) sebagai perusahaan yang mandiri.
- b. Transparansi/akuntabilitas dalam bidang peran, tugas, tanggung jawab dan wewenang
- c. Peningkatan efisiensi dan pengembangan usaha

Sedangkan sasaran PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang dalam menjalankan usahanya yaitu:

- Menyiapkan Strategi Unit Bisnis menjadi anak perusahaan yang mandiri.
- Meningkatkan *Customer Value*, *Share Holder Value* dan *Employee Value*.
- Meningkatkan kompetensi dan efektifitas kinerja SDM.
- Mengupayakan penerapan tarif tenaga listrik sesuai dengan nilai ekonominya (*Customer Oriented Company*)
- Menyediakan tenaga listrik dengan jumlah dan kualitas yang memadai sesuai dengan kaidah bisnis yang wajar.

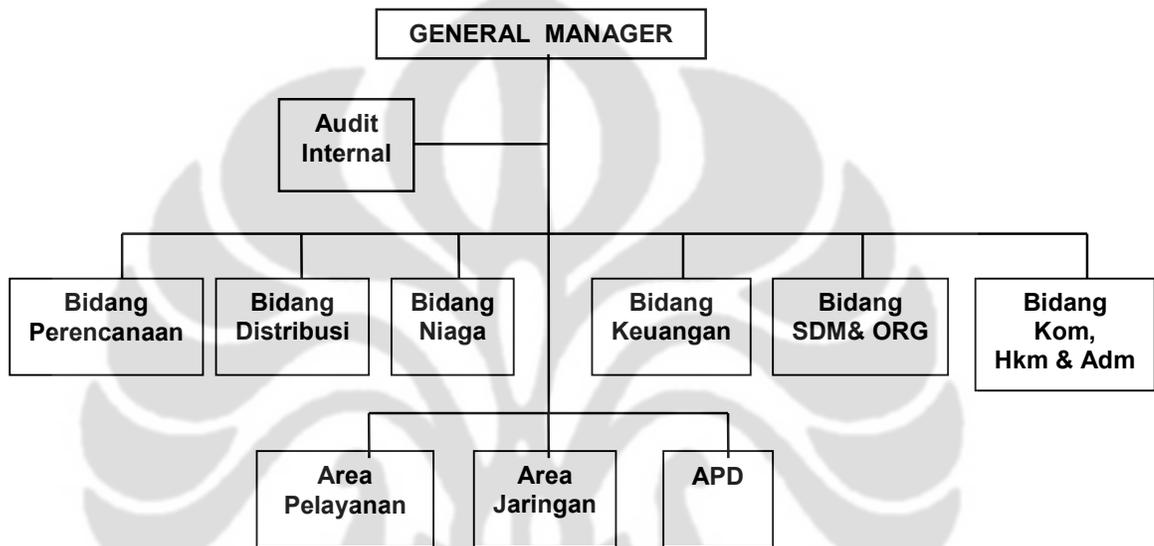
## **B. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi yang dibentuk mengacu pada tujuan dan tugas yang diamanatkan pada PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang. Struktur organisasi dibagi menjadi dua yaitu unit organisasi jenjang pertama pada PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang adalah kantor induk yang mempunyai peran visioner, strategik, perencanaan korporat, regulasi, supervisi dan pengendalian, serta advokasi. Kantor induk atau kantor distribusi dipimpin oleh seorang General Manajer sebagai unsur pimpinan tertinggi. General Manajer dibantu oleh enam orang Manajer Bidang yang membawahi Deputi Manajer dalam melaksanakan tugas sesuai dengan uraian fungsi bidang kerja masing-masing. Masih berada di bawah General Manager terdapat satu jabatan yaitu Kepala Auditor Internal sebagai unsur pengawasan.

Sementara itu, secara operasional untuk melayani pelanggan, PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang menaungi empat area kerja, yaitu area pelayanan (AP), area jaringan (AJ), Area Pengatur Distribusi (APD),

Area Pelayanan dan Jaringan (APJ). Area Pelayanan Jaringan membawahi lagi beberapa Unit Pelayanan Jaringan, Unit Pelayanan (UP), serta Unit Jaringan (UJ) yang kesemuanya jumlah totalnya mencapai lebih kurang 40 unit.

Susunan organisasi sebagaimana disebutkan di atas dapat digambarkan dalam struktur organisasi berikut:



Gambar III.1

### Struktur Organisasi PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang

Sumber: Dokumen PT PLN (Persero).

#### C. Tata Nilai Perusahaan

PT PLN (Persero) mewujudkan wawasan bersama dengan selalu menjunjung dan menerapkan nilai-nilai:

– **Saling Percaya** (*mutual trust*)

Suasana saling menghargai dan terbuka diantara sesama anggota Perusahaan yang dilandasi oleh keyakinan akan integritas, itikad baik, dan

kompetensi dari pihak-pihak yang saling berhubungan dalam penyelenggaraan praktek bisnis yang bersih dan etikal.

– **Integritas** (*integrity*)

Wujud dari sikap anggota perusahaan yang secara konsisten menunjukkan kejujuran, keselarasan antara perkataan dan perbuatan, dan rasa tanggung jawab terhadap pengelolaan perusahaan dan pemanfaatan kekayaan perusahaan untuk kepentingan baik jangka pendek maupun jangka panjang serta rasa tanggung jawab terhadap semua pihak yang berkepentingan.

– **Peduli** (*care*)

Cerminan dari suatu niat untuk menjaga dan memelihara kualitas kehidupan kerja yang dirasakan anggota perusahaan, pihak-pihak yang berkepentingan dalam rangka bertumbuh kembang bersama, dengan dijiwai kepekaan terhadap setiap permasalahan yang dihadapi perusahaan serta mencari solusi yang tepat.

– **Pembelajar** (*learner*)

Sikap anggota perusahaan untuk selalu berani mempertanyakan kembali sistem dan praktek pembangunan, manajemen dan operasi, serta berusaha menguasai perkembangan ilmu dan teknologi mutakhir demi pembaruan Perusahaan secara berkelanjutan.

#### **D. Sistem Penilaian Kinerja Pegawai pada PT PLN (Persero)**

Perangkat untuk menilai kinerja pegawai individu (*performance appraisal*) pada PT PLN (Persero) adalah Sistem Manajemen Unjuk Kerja (MUK) yang diatur dalam Keputusan Direksi PT PLN (Persero) Nomor: 075.K/O10/D1R/1998 Tanggal 9 Oktober 1998, tentang Sistem Manajemen Unjuk Kerja Pegawai PT PLN (Persero),<sup>55</sup> yang bertujuan untuk memberikan penghargaan bagi pegawai selama mengabdikan kepada perseroan dalam kurun waktu satu tahun, sepadan dengan nilai unjuk kerja pegawai yang diperoleh. Berdasarkan wawancara mendalam dengan narasumber, diperoleh informasi mengenai pertimbangan manajemen dalam memutuskan untuk menerapkan sistem penilaian tersebut yaitu:

*"Untuk ketepatan pengukuran prestasi kerja pegawai antara semua individu pegawai. Sebelumnya (sebelum menggunakan MUK), siapa yang kerja lebih, baik tanggung jawabnya, beban kerjanya, tidak ternilai dibandingkan beban kerjanya. Jadi yang bebannya berat atau ringan nilainya hampir sama. Kemudian yang berhasil atau biasa saja itu dinilai sama atau bahkan terbalik. Sehingga untuk keadilan, kebenaran dan keakuratan dalam menilai itu yang melatar belakangi kenapa menggunakan MUK."<sup>56</sup>*

Dengan demikian sistem penilaian tersebut selama ini diyakini sudah bersifat objektif, adil dan telah memperhitungkan aspek target maupun proses. Manajemen unjuk kerja juga akan menjamin bahwa semua karyawan PLN mempunyai sasaran unjuk kerja yang jelas; adanya keterkaitan antara sasaran unjuk kerja individual dengan sasaran perusahaan; karyawan mengembangkan kompetensi yang benar; adanya pemahaman yang lebih baik mengenai kemampuan karyawan; meningkatkan kemampuan manajerial dari supervisor; nilai-nilai perusahaan dapat disosialisasikan; produktivitas perusahaan dapat

---

<sup>55</sup> Keputusan Direksi PT PLN (Persero) No. 075.K/010/DIR/1998 tanggal 9 Oktober 1998 tentang Sistem Manajemen Unjuk Kerja Pegawai.

<sup>56</sup> Wawancara mendalam dengan Manajer Sumber Daya Manusia dan Organisasi, pada tanggal 4 Februari 2008.

ditingkatkan; mempunyai data-data tertulis mengenai proses dan hasil unjuk kerjanya.

Manajemen unjuk kerja merupakan suatu siklus penilaian kinerja. Adapun aktivitas-aktivitas dalam Manajemen Unuk Kerja sebagai berikut:

### **1. Penetapan Sasaran dan Standar Kinerja**

Supervisor mengawali dengan mempersiapkan data dan informasi mengenai deskripsi pekerjaan masing-masing pegawai yang akan dinilai, terutama yang terkait dengan sasaran individu dan dan sasaran organisasi satu tahun mendatang. Kemudian atasan melakukan pertemuan formal dengan bawahannya. Penyusunan SKI diawali dengan penjelasan dari supervisor kepada pegawai mengenai sasaran divisi dan sasaran tim. Setelah pegawai memahami sasaran tersebut, kemudian supervisor mengidentifikasi ukuran kuantitatif dan kualitatif bagi setiap sasaran kerja di mana sasaran kerja dibuat sesuai urutan prioritas dan target waktunya. Pada proses ini, supervisor juga memastikan bahwa bawahan yang dinilai memiliki uraian posisi yang valid. Sementara itu, pegawai yang dinilai mempersiapkan usulan sasaran kinerja berdasarkan hasil penilaian kinerja tahun sebelumnya. Beberapa kriteria dalam penyusunan target aspek sasaran kinerja individu yaitu *specific* (menerangkan hasil yang spesifik), *measurable* (terukur), *agreed* (disepakati), *realistic* (realistis dan dapat dicapai), *time bound* (harus ada target waktu).

Standar unjuk kerja merupakan dasar bagi atasan untuk menetapkan target dalam SKI serta tolak ukur penilaian pencapaian SKI pegawai. kalimat yang menunjukkan hasil akhir yang akan tampak/terjadi jika sasaran unjuk kerja diselesaikan sesuai dengan ekspektasi. Standar unjuk kerja dapat mengacu

kepada kuantitas, kualitas atau kelengkapan dari hasil, penggunaan sumber daya, biaya, waktu yang diperlukan, dan atau tingkat ketergantungan.

## **2. Monitoring Kinerja**

Pertemuan Monitoring Unjuk Kerja merupakan pertemuan antara karyawan dengan supervisor dalam rangka pemantauan kinerja yang dilakukan setiap empat bulan sekali. Hal ini untuk memastikan bahwa kinerja dan tingkah laku karyawan berada pada jalur yang benar, supervisor senantiasa melakukan pembinaan dan memberikan umpan balik, dan tidak ada keterkejutan pada saat dilakukan penilaian unjuk kerja pada akhir tahun. Adapun aktivitas-aktivitas selama monitoring kinerja sebagai berikut: (a) mengamati tingkah laku, sikap dan unjuk kerja karyawan, (b) memberikan umpan balik yang rutin terhadap tingkah laku, sikap dan karyawan dibandingkan dengan tingkah laku, sikap dan unjuk kerja yang diekspektasikan, (c) memberikan petunjuk bagi perbaikan unjuk kerja dan tingkah laku. Ringkasan dari diskusi selama monitoring kinerja berlangsung dicatat oleh supervisor.

Monitoring Unjuk Kerja dilakukan pada bulan Juni atau pada saat hasil penilaian unjuk kerja diperlukan. Pada saat unjuk kerja karyawan jelek, di bawah dari standar yang diekspektasikan pada periode yang cukup signifikan, maka pertemuan untuk Monitoring Unjuk Kerja dilakukan pada saat itu. Jika diperlukan, pada fase ini dapat pula dilakukan perubahan-perubahan pada sasaran unjuk kerja yang telah disepakati, sesuai dengan kebutuhan organisasi. Perubahan tersebut harus didokumentasikan dalam formulir manajemen unjuk kerja yang baru.

Monitoring Unjuk Kerja mempunyai beberapa output yaitu:

1. Formulir Monitoring Unjuk Kerja, berisi rencana perbaikan jangka pendek yang diperlukan, *review* sasaran individu jika ada perubahan-perubahan dalam strategi organisasi
2. Ringkasan penilaian interim (enam bulan). Pemantauan kinerja dilakukan secara formal sebanyak tiga kali, yaitu pada catur wulan pertama, kedua dan ketiga. Pemantauan dilakukan sesuai dengan jadwal yang telah disepakati ketika penandatanganan perencanaan kinerja.

### **3. Penilaian Kinerja**

Penilaian Unjuk Kerja merupakan diskusi formal antara pegawai dengan atasan langsung yang dilakukan pada akhir proses Manajemen Unjuk Kerja. Tujuan penilaian kinerja adalah Memberikan umpan balik dua arah terhadap efektivitas karyawan, menilai unjuk kerja karyawan dibandingkan dengan tanggung jawab dan sasaran yang telah disepakati, dan menentukan nilai unjuk kerja secara keseluruhan. Pada proses ini, kegiatan yang dilakukan oleh pegawai yaitu mengusulkan kebutuhan-kebutuhan untuk pengembangan pegawai, mempertimbangkan usul atau saran perbaikan dan menandatangani formulir manajemen unjuk kerja pegawai.

#### **3.1 Metode Penilaian Kinerja Pegawai**

Penilaian dilakukan secara objektif berdasarkan pelaksanaan sasaran dan standar kinerja yang ditetapkan, pembobotan sasaran kerja individu, laporan berkala, konseling, serta catatan-catatan yang dibuat oleh penilai. Ada dua aspek yang dinilai yaitu

- Sasaran individu, yaitu suatu pernyataan tentang apa yang diharapkan dicapai oleh pegawai yang penetapannya dilakukan secara bersama antara pegawai dan atasannya. Penyusunan sasaran individu dapat dilakukan melalui penjabaran sasaran unit kerja dan sasaran organisasi, dan uraian jabatan.
- Sasaran kerja kompetensi yang disebut kontribusi individu, yaitu segala bentuk motif, sikap, keterampilan, pengetahuan, perilaku, atau karakteristik pribadi lainnya yang penting untuk melaksanakan pekerjaan. Adapun aspek-aspek kontribusi individu yang dinilai untuk jabatan struktural yaitu Analisis & pengambilan keputusan, Perencanaan & Organisasi, Komunikasi, Kepemimpinan Individu, Pembinaan, Pendelegasian wewenang, Integritas, Orientasi pada pelanggan, Inisiatif, Kerja Tim, dan Unjuk Kerja Maksimal.<sup>57</sup>

Perbandingan bobot penilaian antara kedua aspek penilaian tersebut yaitu sebesar 75% sasaran individu dan 25% kontribusi individu. Perbedaan bobot penilaian tersebut terkait dengan distribusi reward yang berhubungan erat dengan pencapaian target pegawai. Untuk lebih jelasnya mengenai pembobotan nilai dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel III.1**  
**Perhitungan Nilai Kinerja**

<b>Derajat Penilaian</b>	<b>Simbol</b>	<b>Bobot Nilai Sasaran Individu</b>	<b>Bobot Nilai Kontribusi Individu</b>
Di bawah Ekspektasi	DE	4	1
Sesuai dengan Ekspektasi	SE	8	2
Melampaui Ekspektasi	ME	12	3

Sumber: Keputusan Direksi PT PLN (Persero) No. 075.K/010/DIR/1998 tanggal 9 Oktober 1998 tentang Sistem Manajemen Unjuk Kerja Pegawai.

<sup>57</sup> Petunjuk Pelaksanaan Sistem Manajemen Unjuk Kerja Pegawai PT PLN (Persero) No. 043.E/012/DIR/1998.

Simbol penilaian sebagaimana diatur dalam Keputusan Direksi PLN No. PT PLN (Persero) No. 075.K/010/DIR/1998 tanggal 9 Oktober 1998 tentang Sistem Manajemen Unjuk Kerja Pegawai adalah: pencapaian kinerja pegawai di bawah standar disebut di bawah ekspektasi diberi simbol DE; pencapaian kinerja pegawai sesuai atau memenuhi standar disebut sesuai ekspektasi diberi simbol SE; pencapaian kinerja pegawai melampaui standar disebut melampaui ekspektasi diberi simbol ME. Hasil penilaian dalam bentuk simbol yang diperoleh pegawai selanjutnya ditransformasikan ke nilai nominal, yaitu: untuk aspek sasaran individu, pencapaian kinerja pegawai dengan simbol DE diberi nilai 4, pencapaian kinerja pegawai dengan simbol SE diberi nilai 8, pencapaian kinerja pegawai dengan simbol ME diberi nilai 12; sedangkan untuk aspek kontribusi individu, pencapaian pencapaian kinerja pegawai dengan simbol DE diberi nilai 1, pencapaian kinerja pegawai dengan simbol SE diberi nilai 2, pencapaian kinerja pegawai dengan simbol ME diberi nilai 3.

**Tabel III.2**

**Kesimpulan Nilai Kinerja**

<b>Kesimpulan Penilaian</b>	<b>Interval Nilai (Total Nilai)</b>	<b>Simbol</b>
Tidak Memenuhi Ekspektasi	5-8	TME
Sesuai dengan Ekspektasi	7-13	SE
Konsisten degan Ekspektasi	14	KSE
Melampaui Seluruh Ekspektasi	15	MSE

Sumber: Petunjuk Pelaksanaan Sistem Manajemen Unjuk Kerja Pegawai PT PLN (Persero) No. 043.E/012/DIR/1998

Perhitungan nilai kinerja pegawai (Tabel III.2) dilakukan dengan cara menjumlahkan nilai dari unsur kriteria yang selanjutnya jumlah nilai tersebut dimasukkan ke dalam interval nilai sebagai berikut: 5 – 6 adalah nilai dengan

predikat Tidak Memenuhi Ekspektasi (TME); 7 – 13 adalah nilai dengan predikat Sesuai Dengan Ekspektasi (SE); 14 adalah nilai dengan predikat Konsisten Sesuai Ekspektasi (KSE); 15 adalah nilai dengan predikat Melampaui Seluruh Ekspektasi (MSE).

**Tabel III.3**

**Kenaikan Berkala**

<b>Hasil Penilaian Unjuk Kerja Berkala Tahun Berjalan</b>	<b>Nilai Skala Tahun Berjalan</b>	<b>Nilai Skala Tahun Berjalan</b>
1. Melampaui Seluruh Ekspektasi ( <b>MSE</b> )	<b>c'</b>	Kenaikan berkala 1(Satu) Angka Skala ke Nilai Skala c'
2. Predikat Konsistensi Sesuai Ekspektasi ( <b>KSE</b> )	<b>c</b>	Kenaikan berkala 1(Satu) Angka Skala ke Nilai Skala c
3. Sesuai Dengan Ekspektasi ( <b>SDE</b> )	<b>b</b>	Kenaikan berkala 1(Satu) Angka Skala ke Nilai Skala b
4. Tidak Memenuhi Ekspektasi ( <b>TME</b> )	<b>a</b>	Kenaikan berkala 1(Satu) Angka Skala ke Nilai Skala a

Sumber: Petunjuk Pelaksanaan Sistem Manajemen Unjuk Kerja Pegawai PT PLN (Persero) No. 043.E/012/DIR/1998

Kesimpulan nilai kinerja pegawai pada tahun berjalan, digunakan sebagai dasar penilaian pekerjaan pada tahun bersangkutan. Simbol-simbol dalam kesimpulan nilai kinerja pegawai diberikan nilai skala sebagai berikut: simbol TME, diartikan dengan hasil penilaian kinerja pegawai yang memperoleh nilai skala "a"; simbol SDE, diartikan dengan hasil penilaian kinerja pegawai yang memperoleh nilai skala "b"; simbol KSE, diartikan dengan hasil penilaian kinerja pegawai yang memperoleh nilai skala "c"; simbol MSE, diartikan dengan hasil penilaian kinerja pegawai yang memperoleh nilai skala "c'".

Hasil penilaian kinerja pada tahun berjalan digunakan sebagai dasar kenaikan berkala tahun berikutnya, apabila pegawai yang bersangkutan telah melaksanakan pekerjaan sekurang-kurangnya 6 bulan pada akhir desember tahun berjalan. Sebagai contoh, penilaian kinerja pegawai yang dilakukan pada periode 2008, pada saat ini masih berjalan sehingga data yang ada belum menggambarkan penilaian kinerja pegawai secara keseluruhan. Kesimpulan nilai kinerja pegawai pada tahun berjalan dapat digunakan sebagai dasar kenaikan reguler dengan memperhatikan ketentuan yang berlaku, dan dengan persyaratan masih dalam batas formasi yang tersedia.

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa PLN menggunakan metode penilaian kinerja berbasis peringkat (*rating scale*). Adapun skala pengukuran yang digunakan yaitu dari nilai a (prestasi sangat buruk) hingga c' (prestasi sangat baik).

Setelah penilaian dilakukan, pada tahap berikutnya yaitu persetujuan dan pengesahan penilaian unjuk kerja pegawai yang dilakukan oleh atasan dari atasan langsung. Kemudian, hasil penilaian unjuk kerja pegawai dikirimkan kepada bidang kepegawaian sebagai dasar untuk proses tindak lanjut yang diperlukan.

### **3.2 Periode Penilaian**

Penilaian kinerja dilakukan per catur wulan sesuai dengan jadwal bimbingan formal dan penilaian akhir dilakukan pada akhir tahun dengan mempertimbangkan hasil penilaian pada saat bimbingan formal. Penilaian unjuk kerja merupakan fase terakhir dari siklus Sistem Manajemen Unjuk Kerja yang dilakukan pada bulan Desember dan selesai pada pertengahan Desember.

Setelah penilaian dilakukan, kemudian hasil penilaian dikalibrasi, yaitu dilakukan perbandingan dengan unit-unit lain atau disebut juga dengan harmonisasi penilaian kinerja. Dengan tujuan sebagai fungsi kontrol, penyesuaian nilai kinerja, penemuan potensi-potensi pegawai, dan penentuan langkah pembinaan dan pengembangan kemampuan serta pengukuran produktivitas pegawai secara unit kerja maupun organisasi.

Tanggung jawab dari Atasan Supervisor untuk memberikan validasi dan persetujuan pada setiap fase manajemen unjuk kerja akan memastikan adanya kaitan dengan rencana bisnis (*business plan*) dan menjamin obyektivitas penilaian. Sedangkan Peran bidang kepegawaian dalam proses manajemen unjuk kerja adalah memastikan penetapan sasaran dan standar kinerja diselesaikan tepat waktu, memastikan bahwa setiap supervisor telah mendapatkan pelatihan mengenai manajemen unjuk kerja dan memastikan seluruh uraian posisi akurat.

#### **E. Keterkaitan dengan Sistem yang lain dalam Organisasi**

Penilaian kinerja berkaitan dengan beberapa kebijakan sumber daya manusia yang lain. Diantaranya adalah pengembangan karir, penentuan gaji, serta beberapa kebijakan penghargaan (*reward*) yang lain.

##### **1. Remunerasi**

Nilai unjuk kerja keseluruhan adalah variabel yang penting dalam menghitung Insentif Unjuk Kerja (*Payment Incentive*). Di samping juga menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan kenaikan gaji. Kenaikan gaji yang dihubungkan dengan nilai kinerja individu hanyalah pada komponen gaji dasar. Prosentase kenaikan gaji dasar yang saat ini berlaku, diatur dalam Keputusan

Direksi PT PLN No. 109.K/10/DIR/2000, tentang Kenaikan Gaji Dasar Pegawai, dengan besaran sebagaimana tercantum dalam tabel III.4.

**Tabel III.4**

**Prosentase Kenaikan Gaji Dasar Berdasarkan Nilai Kinerja Individu**

<b>NILAI SKALA</b>	<b>KENAIKAN GAJI DASAR</b>
c' (Melampaui seluruh ekspektasi)	3% dari gaji dasar
c (Konsisten sesuai ekspektasi)	2% dari gaji dasar
b (Sesuai dengan ekspektasi)	1% dari gaji dasar
a (Tidak memenuhi ekspektasi)	0% dari gaji dasar

Sumber: Keputusan Direksi PT PLN (Persero) No 109.K/10/DIR/2003 tentang Perubahan atas Keputusan Direksi PT PLN (Persero) No. 272.K/010/DIR/2000, tentang Kenaikan Gaji Dasar Pegawai

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa nilai kinerja yang diperoleh oleh pegawai menentukan besaran kenaikan gaji dasar. Adapun besaran kenaikannya sebagai berikut: Pegawai dengan nilai c', memperoleh kenaikan gaji dasar sebesar 3%; pegawai dengan nilai c, memperoleh kenaikan gaji dasar sebesar 2%; pegawai dengan nilai b, memperoleh kenaikan gaji dasar sebesar 1%; sedangkan pegawai dengan nilai a, tidak memperoleh kenaikan gaji dasar.

## **2. Pelatihan**

Melalui diskusi tatap muka antara supervisor (atasan) dan bawahan, supervisor dapat mengeksplorasi perbedaan tingkat kompetensi antara yang diekspektasikan dengan yang dimiliki bawahan saat ini. Informasi ini menjadi masukan bagi supervisor untuk memutuskan kebutuhan pelatihan bagi karyawannya.

### **3. Pengembangan Karir**

Hasil penilaian manajemen unjuk kerja yang lengkap dan berkesinambungan dapat menggambarkan kekuatan, kelemahan, level kompetensi atau minat dari karyawan yang bersangkutan. Semua data tersebut menjadi bahan masukan bagi sistem pengembangan karir. Ketentuan mengenai peringkat yang dapat diperoleh oleh karyawan PLN sebagai berikut:

- Nilai c' sebanyak 2 kali berhak mendapat kenaikan peringkat
- Nilai c sebanyak 4 kali berhak mendapat kenaikan peringkat
- Nilai b sebanyak 5 kali berhak mendapat kenaikan peringkat
- Nilai a sebanyak 6 kali berhak mendapat kenaikan peringkat

Setiap kenaikan peringkat akan disertai bonus sebesar 7% dari gaji dasar bagi karyawan yang bersangkutan.

### **4. Validasi Uraian Jabatan**

Berdasarkan kepada proses pelaksanaan manajemen unjuk kerja selama setahun, uraian posisi dikaji dan direvisi (jika diperlukan) agar sesuai dengan kebutuhan organisasi. Karyawan yang gagal memenuhi standar unjuk kerja yang telah disepakati akan memperoleh tambahan modifikasi sasaran unjuk kerja dan memperoleh tindakan baik berupa perubahan perkerjaannya atau posisinya, pemindahan ke bagian lain maupun pemutusan hubungan kerja.

**BAB IV**

**ANALISIS PERSEPSI PEGAWAI ATAS PELAKSANAAN PENILAIAN  
KINERJA PEGAWAI PADA PT (PLN) PERSERO KANTOR DISTRIBUSI  
JAKARTA RAYA DAN TANGERANG**

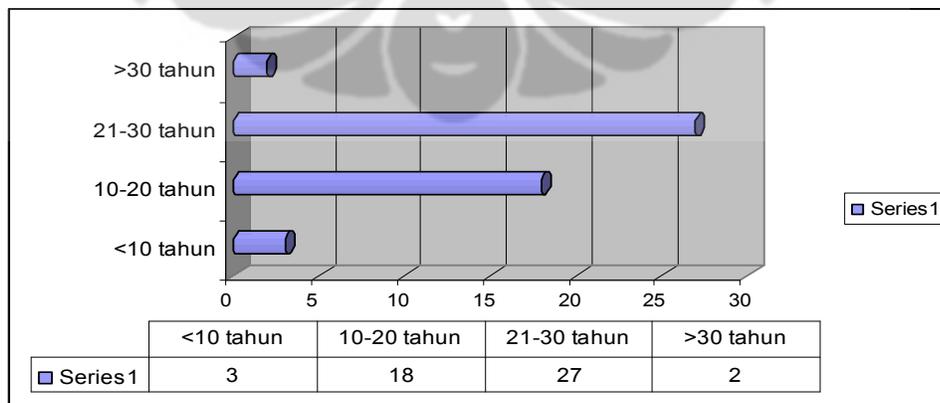
Bab IV ini memuat hasil temuan penelitian beserta analisa dan pembahasan terhadap hasil temuan dengan menggunakan analisis univariat. Untuk lebih jelasnya, analisa dan pembahasan akan dijabarkan ke dalam variabel-variabel penilaian kinerja yang efektif yaitu *strategic congruence*, *validity*, *reliability*, *acceptability* dan *specificity*.

**A. Karakteristik Responden**

Responden yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 50 orang. Adapun karakteristik umum yang dibahas dalam sub bab ini terdiri dari masa kerja, usia, jenis kelamin, dan pendidikan terakhir dari pegawai.

**1. Masa Kerja**

**Grafik IV.1**  
**Masa Kerja di PLN (n = 50)**

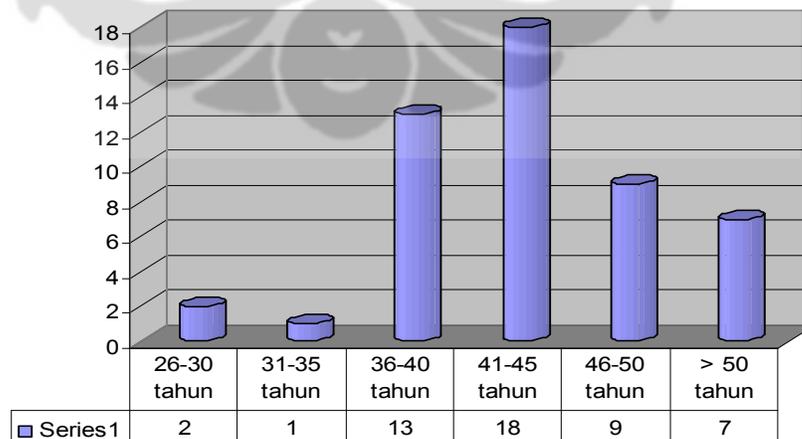


Sumber: Hasil Pengolahan Data Output SPSS

Dari 50 pegawai yang berhasil dikumpulkan sebagai responden, ada 27 orang (54%) responden yang memiliki masa kerja 21-30 tahun, 18 orang (36%) responden memiliki masa kerja 10-20 tahun, 3 orang (6%) responden dengan masa kerja di bawah 10 tahun, dan dua orang (4%) responden yang memiliki masa kerja di atas 30 tahun. Mayoritas pegawai memiliki masa kerja 21-30 tahun menunjukkan loyalitas pegawai yang cukup besar terhadap perusahaan. Loyalitas seseorang pegawai terhadap perusahaan dilatarbelakangi oleh berbagai alasan. Salah satu alasan tersebut terungkap melalui wawancara yang dilakukan kepada salah seorang responden yang memiliki masa kerja 20 tahun, diketahui bahwa responden tersebut bertahan karena ada suasana kerja yang nyaman, fasilitas yang diperoleh dan kesejahteraan yang cukup memadai (termasuk di dalamnya adalah gaji, tunjangan, dan lain-lain). Sedangkan responden yang memiliki masa kerja di bawah 10 tahun hanya berjumlah 3 orang. Hal ini dikarenakan tidak setiap tahun perusahaan melakukan penerimaan pegawai. Penerimaan pegawai dilakukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

## 2. Usia

**Grafik IV.2**  
**Usia Responden (n = 50)**



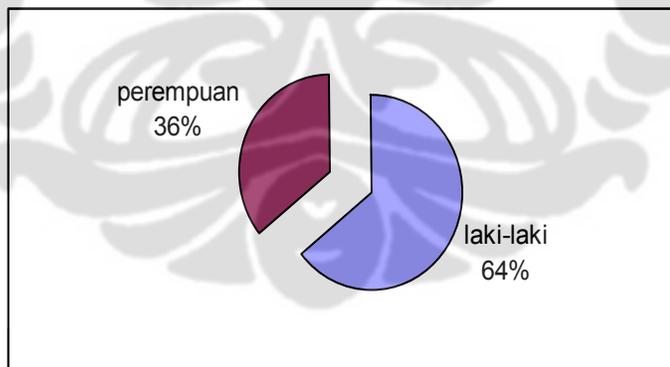
Sumber: Hasil Pengolahan Data Output SPSS

Selain klasifikasi berdasarkan masa kerja juga dilakukan klasifikasi berdasarkan usia responden. Terlihat pada grafik bahwa sebagian besar responden berusia 41-45 tahun, yaitu sebanyak 18 orang (36%), kemudian yang berusia 36-40 tahun sebanyak 13 orang (26%). Sementara itu pegawai yang berusia 46-50 tahun sebanyak 9 orang (18%) dan berusia di atas 50 tahun sebanyak 7 orang (14%). Hanya 2 orang (4%) responden yang berusia 26-30 tahun dan 1 orang (2%) responden berusia 26-30 tahun. Sebagian besar responden berusia 41-45 tahun dikarenakan sistem rekrutmen yang tidak dilakukan secara periodik, akan tetapi dilakukan berdasarkan kebutuhan sehingga regenerasi di PT PLN Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang berjalan sangat lambat.

### 3. Jenis Kelamin

**Grafik IV.3**

**Jenis Kelamin Responden (n = 50)**



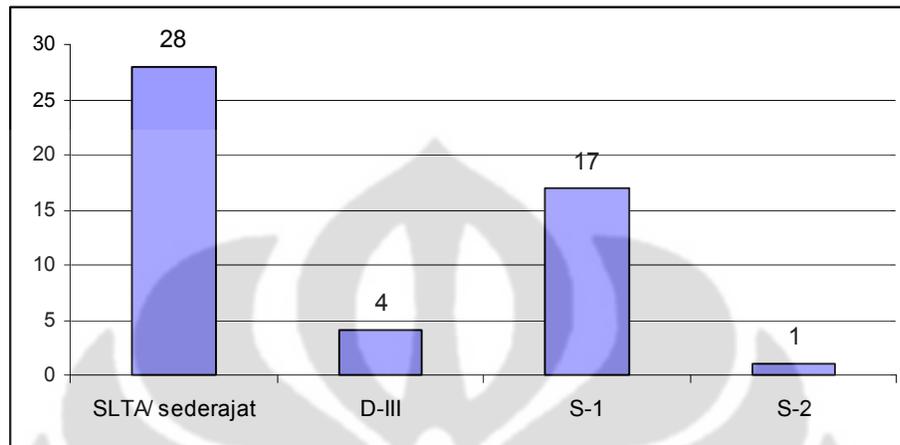
Sumber: Hasil Pengolahan Data Output SPSS

Berdasarkan temuan di lapangan, diketahui bahwa mayoritas responden adalah laki-laki, yaitu sebanyak 32 orang (64%). Sedangkan responden wanita sebanyak 18 orang (36%).

#### 4. Pendidikan Terakhir

Grafik IV.4

Pendidikan Terakhir Responden (n = 50)



Sumber: Hasil Pengolahan Data Output SPSS

Grafik IV.4 menunjukkan bahwa mayoritas dari responden berpendidikan terakhir SLTA, yaitu sebanyak 28 orang (56%), kemudian S-1 sebanyak 17 orang (34%), dan D-III sebanyak 4 orang. Sementara itu pegawai yang berpendidikan S-2 sebanyak 1 orang (2%). Dari temuan ini, alangkah lebih baik apabila para pegawai diberikan kesempatan (misalnya berupa beasiswa) untuk melanjutkan pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dari bidang itu sendiri.

## **A. Persepsi Pegawai tentang Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai**

Persepsi pegawai tentang pelaksanaan penilaian kinerja akan dijabarkan ke dalam masing-masing prinsip penilaian kinerja yang efektif yaitu *strategic congruence, validity, reliability, acceptability dan specificity*.

### **1. Strategic Congruence**

Variabel *Strategic congruence* merupakan salah satu faktor dalam penilaian kinerja yang berperan untuk memastikan penilaian kinerja sejalan dengan tujuan strategis organisasi. Idealnya, penilaian kinerja, terutama saat ini, menjadi bagian dari suatu sistem kinerja manajemen, yang tidak hanya berfungsi untuk merumuskan sasaran pada masing-masing tingkatan, tetapi juga untuk mengintegrasikan sedemikian rupa sehingga suatu visi kebutuhan kinerja bersama akan diciptakan melalui organisasi hingga akhir tujuan menjadi organisasi yang efektif dan sukses.<sup>58</sup>

Untuk menyelaraskan strategi perusahaan tersebut maka sasaran organisasi yang masih bersifat global perlu diterjemahkan kedalam sasaran kinerja pegawai/ individu. Sasaran perusahaan diturunkan dari visi dan misi perusahaan, sehingga lingkungannya masih global dan umum yang selanjutnya diturunkan lagi secara berurutan menjadi sasaran bisnis, sasaran fungsi, sasaran unit kerja, sasaran kelompok dan akhirnya sampai pada sasaran kinerja pegawai.

Bagi PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang, sasaran strategis yang dimiliki yaitu menyiapkan Strategi Unit Bisnis menjadi anak perusahaan yang mandiri, meningkatkan *Customer Value, Share Holder Value*

---

<sup>58</sup> Rivai, Ahmad Fawzi, *Op. Cit.*, hal. 83.

dan *Employee Value*, meningkatkan kompetensi dan efektifitas kinerja SDM, Mengupayakan penerapan tarif tenaga listrik sesuai dengan nilai ekonominya (*Customer Oriented Company*), menyediakan tenaga listrik dengan jumlah dan kualitas yang memadai sesuai dengan kaidah bisnis yang wajar.<sup>59</sup> Untuk mencapai sasaran strategis tersebut maka diperlukan sistem penilaian kinerja yang memenuhi unsur *strategic congruence* sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya.

Kaitan antara sistem penilaian kinerja pada PT PLN (Persero) dengan strategi perusahaan dijelaskan oleh responden selaku Manajer SDM dan Organisasi PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang sebagai berikut:

*"Jadi, manajemen kinerja itu luas ya. Kalau kaitannya dengan untuk menilai kinerja pegawai, baik itu pejabat maupun staf ataupun petugas itu diturunkan dari MUK atau kinerja organisasi yang paling atas. Misalnya, contohnya di PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang.... Direksi menetapkan kinerja kepada PLN Disjaya tiap tahun, di awal tahunnya. Kinerja itu dijabarkan ke 7 bidang unit distribusi. Nah, untuk 7 bidang unit distribusi diturunkan lagi ke Deputi Manajernya (sub bidangnya). Dari masing-masing bagian itu diturunkan ke supervisornya atau ke seksinya. Dari seksi baru diturunkan ke petugas. Sehingga kinerja semua pegawai baik pejabat maupun petugas itu mengacu pada kinerja masing-masing organisasi di mana mereka bekerja".<sup>60</sup>*

Untuk mengetahui sejauh mana penilaian kinerja mendukung strategi organisasi menurut persepsi pegawai, peneliti mengajukan pertanyaan kepada responden pegawai mengenai kesesuaian sasaran unit dengan sasaran organisasi, kesesuaian item penilaian dengan tugas dan tanggung jawab pegawai, kesesuaian item penilaian dengan kompetensi pegawai dan

---

<sup>59</sup> "Profil Perusahaan", [www.pln-jaya.co.id](http://www.pln-jaya.co.id), diunduh pada tanggal 4 februari 2008.

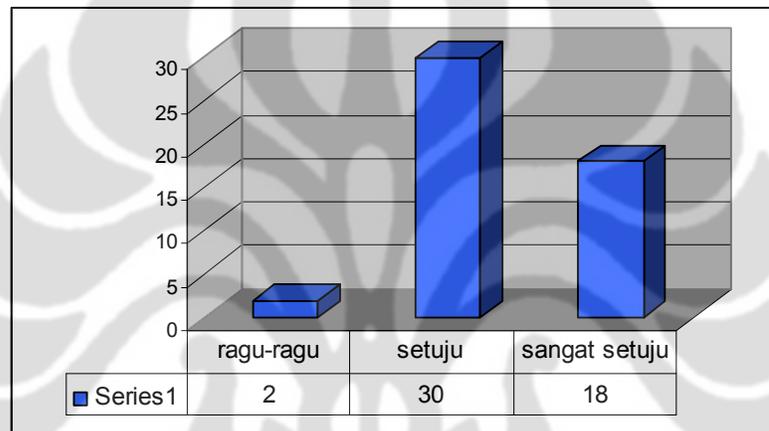
<sup>60</sup> Wawancara mendalam dengan Manajer Sumber Daya Manusia dan Organisasi, pada tanggal 4 Februari 2008.

kemampuan sistem penilaian dalam mensosialisasikan nilai-nilai dan budaya organisasi.

Mengenai keterkaitan antara sasaran kerja bidang dengan sasaran organisasi PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang, dipersepsikan oleh responden pegawai sebagai berikut.

**Grafik IV.5**

**Persepsi tentang Sasaran Kerja Bidang Mendukung Tercapainya Sasaran Kerja Organisasi (n = 50)**



Sumber: Hasil Pengolahan Data Output SPSS

Temuan di lapangan menunjukkan sebagian besar responden setuju yaitu sejumlah 30 orang (60%), bahwa sasaran kerja unit mendukung tercapainya sasaran kerja organisasi. Sedangkan yang menjawab sangat setuju sebanyak 18 orang (36%). Namun adapula yang menjawab ragu-ragu yaitu 2 orang (4%).

Dari data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden sudah memahami sasaran kerja bidang dan sasaran kerja organisasinya, sehingga pada tahap perumusan sasaran unjuk kerja bersama antara atasan dan bawahan sudah ada pemahaman yang sama antara atasan dan bawahan mengenai sasaran bidang yang selanjutnya diturunkan ke dalam sasaran unjuk kerja pegawai yang bersangkutan. Secara umum, kejelasan sasaran unit/bidang

dan sasaran perusahaan juga akan memudahkan dan membantu bagian hingga sub bagian yang berada di bawahnya yang pada akhirnya memperjelas sasaran dan target kerja individu pegawai selama periode tertentu. Hal ini senada dengan pendapat salah satu responden berikut ini:

*“sasaran unit tentunya mendukung sasaran perusahaan. ....Tiap tahun GM menandatangani RKAP yang nantinya dibreakdown ke unit-unit kerja. Dari unit-unit kerja lalu di breakdown lagi ke masing-masing subbidang dan akhirnya sampai ke pegawai. Oleh karena itu harus jelas. Pegawai juga perlu tahu proses itu.”<sup>61</sup>*

Setiap awal tahun dilakukan penandatanganan RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan oleh General Manajer yang kemudian diturunkan ke masing-masing unit kerja. Manajer unit kerja menantangani rencana kinerja yang telah disepakati bersama dengan General Manager. Kemudian diturunkan lagi hingga ke seksi unit, level individu sampai akhirnya masuk ke proses penilaian kinerja.

Untuk mengetahui seberapa jauh tingkat kesesuaian antara penilaian kinerja pegawai dengan strategi organisasi maka dilakukan perbandingan. Berikut ini contoh item penilaian kinerja pada level individu dan strategi perusahaan di level unit kerja:

---

<sup>61</sup> Wawancara mendalam dengan Deputi Manajer Bidang Sumber Daya Manusia, pada tanggal 25 Februari 2008.

Tabel IV.1

**Perbandingan Item Kinerja Individu berdasarkan Sasaran Kerja Pegawai dengan Item Strategi Organisasi**

Item kinerja individu berdasarkan sasaran kerja pegawai	Item strategi di level unit kerja
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengkoordinasikan rencana <i>training</i> bagi seluruh SDM di lingkungan PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang</li> <li>2. Melaksanakan koordinasi dengan seluruh manajer unit di lingkungan PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang dalam rangka rencana pengiriman SDM untuk mengikuti <i>training</i> pada tahun 2006.</li> <li>3. Membuat revisi diklat tahun 2006 sesuai dengan adanya perubahan jenis diklat yang diusulkan oleh unit diklat PLN maupun non PLN.</li> <li>4. Menyusun rencana dan jadwal pelaksanaan program Kaderisasi Asisten Manajer, juli 2006.</li> <li>5. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan program HIPOT D3 yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga perguruan tinggi sebagai penyelenggara program.</li> <li>6. Merealisasikan program pengembangan individu (PPI).</li> <li>7. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan pelatihan program Kaderisasi Asisten Manajer tahap I dan II.</li> <li>8. Mengevaluasi realisasi <i>training</i> yang telah dilaksanakan baik yang bersifat reguler maupun non reguler.</li> <li>9. Mengevaluasi seluruh kegiatan <i>training</i> dan pendidikan yang telah dilaksanakan untuk digunakan sebagai bahan laporan tahunan.</li> </ol>	<p>Meningkatkan kompetensi dan efektivitas kinerja SDM</p>

Sumber: Hasil olahan data sekunder oleh peneliti.

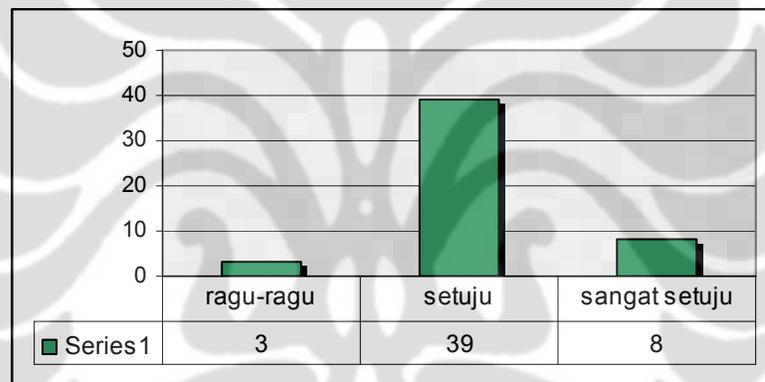
Pada tabel di atas, poin 1 s.d 9 merupakan salah satu contoh sasaran kinerja individu salah seorang pegawai pada bidang Sumber Daya Manusia dan Organisasi. Perlu diketahui bahwa Sasaran kerja individu dirumuskan dan disepakati bersama antara atasan dan bawahan pada saat proses perencanaan kinerja pada awal tahun atau awal periode penilaian. Penyusunan sasaran kinerja didasarkan pada penjabaran sasaran kinerja pada level organisasi dan didasarkan pada uraian posisi. Sasaran kinerja menyatakan bagaimana tanggung jawab-tanggung jawab utama dari posisi tersebut bisa dicapai, dan

berhubungan dengan karyawan secara individual. Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan adanya keterkaitan antara sasaran kerja individu dengan salah satu sasaran perusahaan yaitu meningkatkan kompetensi dan efektivitas kinerja SDM.

Selanjutnya mengenai keterkaitan aspek-aspek penilaian kinerja yang ada di PT. PLN (Persero) dengan tugas dan tanggung jawab yang dipegang, diperoleh hasil sebagai berikut :

**Grafik IV.6**

**Persepsi terhadap Aspek-aspek Penilaian berhubungan dengan Tugas dan Tanggung Jawab Pegawai (n = 50)**



Sumber: Hasil Pengolahan Data Output SPSS

Berdasarkan hasil distribusi frekuensi di atas untuk pernyataan aspek-aspek penilaian berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab pegawai menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju sebanyak 39 orang (78%). Kemudian, sebanyak 8 orang responden (16%) yang menyatakan sangat setuju. Sedangkan sisanya, 3 orang (6%) menyatakan ragu-ragu.

Data tersebut menunjukkan bahwa menurut pandangan pegawai aspek-aspek penilaian yang dinilai di dalam Manajemen Unjuk Kerja (MUK) berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab pegawai. Selain itu juga menunjukkan bahwa

sebagian besar pegawai telah mengetahui tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini dikarenakan sebelum melaksanakan penilaian kinerja, pegawai bersama dengan atasannya mendiskusikan tugas-tugas pokok dan tugas-tugas tambahan (jika ada) yang akan dilaksanakan oleh pegawai tersebut dan hal itu akan dituangkan dalam formulir penilaian kinerja. Jadi setiap pegawai mengetahui apa yang harus dilakukan dalam pelaksanaan pekerjaannya.<sup>62</sup>

Hubungan antara karakteristik responden dengan persepsi tentang aspek-aspek penilaian berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab pegawai, dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel IV.2**

**Hubungan Antara Masa Kerja Responden dengan Persepsi tentang Aspek-aspek Penilaian Berhubungan Dengan Tugas dan Tanggung Jawab Pegawai (n = 50)**

			aspek-aspek penilaian berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab pegawai			Total
			ragu-ragu	setuju	sangat setuju	
masa kerja	<10 tahun	Count	0	2	1	3
		% within masa kerja	.0%	66.7%	33.3%	100.0%
	10-20 tahun	Count	1	14	3	18
		% within masa kerja	5.6%	77.8%	16.7%	100.0%
	21-30 tahun	Count	2	21	4	27
		% within masa kerja	7.4%	77.8%	14.8%	100.0%
	>30 tahun	Count	0	2	0	2
		% within masa kerja	.0%	100.0%	.0%	100.0%
Total		Count	3	39	8	50
		% within masa kerja	6.0%	78.0%	16.0%	100.0%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Output SPSS

Berdasarkan tabel IV.2, dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- Dari responden yang menjawab ragu-ragu pernyataan “aspek-aspek penilaian berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab pegawai”, paling

<sup>62</sup> Wawancara mendalam dengan Deputi Pengembangan SDM, pada tanggal 25 Februari 2008.

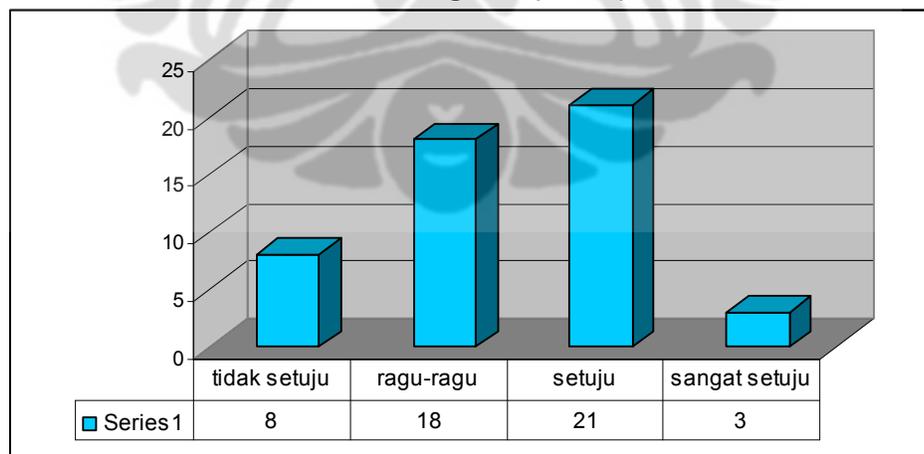
banyak adalah responden dengan masa kerja 21-30 tahun yaitu sebanyak 7,4% dibandingkan dengan masa kerja lainnya;

- Dari responden yang menjawab setuju pernyataan “aspek-aspek penilaian berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab pegawai”, paling banyak adalah responden dengan masa kerja lebih dari 30 tahun yaitu sebanyak 100% dibandingkan dengan masa kerja lainnya;
- Dari responden yang menjawab sangat setuju, paling banyak adalah responden dengan masa kerja kurang dari 10 tahun yaitu sebanyak 33,3% dibandingkan dengan masa kerja lainnya;

Untuk mencapai sasaran strategis, penilaian kinerja tidak hanya harus sesuai dengan tugas dan tanggung jawab pegawai tetapi juga diperlukan adanya keterkaitan antara aspek-aspek yang dinilai (indikator kinerja) dengan kompetensi teknis yang harus dimiliki pegawai. Terkait dengan hal tersebut berikut temuan di lapangan:

**Grafik IV.7**

**Persepsi tentang Aspek-aspek Penilaian berhubungan dengan Kompetensi Teknis Pegawai (n = 50)**



Sumber: Hasil Pengolahan Data Output SPSS

Dari grafik di atas, dapat dilihat bahwa mayoritas responden yaitu sebesar 42 % (21 orang) menjawab setuju terhadap pernyataan aspek-aspek penilaian berhubungan dengan kompetensi teknis. Sisanya 36% (18 orang) menjawab ragu-ragu, 6% (3 orang) menjawab sangat setuju, dan adapula ada 16 % (8 orang) dari jumlah responden yang menjawab tidak setuju.

Dari data di atas mengindikasikan bahwa menurut pandangan pegawai, aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja berkaitan dengan kompetensi teknis pegawai sesuai jabatan yang dipegangnya. Namun demikian, jumlah responden yang menjawab ragu-ragu dan tidak setuju juga cukup banyak. Untuk memperoleh keterangan lebih lanjut mengenai data tersebut penulis melakukan wawancara kepada seorang responden yang memilih jawaban ragu-ragu. Berikut kutipan wawancara tersebut:

*"Menurut saya sih sudah sesuai.... standar kinerja yang diukur juga sesuai dengan kemampuan dan kompetensi saya. mengenai kompetensi teknis untuk jabatan saya, per poinnya saya kurang tahu..."*<sup>63</sup>

Ketidaktahuan responden disebabkan kurangnya kepedulian dan selama ini hanya sekedar menjalankan tugas yang dibebankan kepada mereka.

Perlu diketahui bahwa dikenal ada 3 macam kompetensi di PT. PLN (persero), yaitu : kompetensi inti dan kompetensi kepemimpinan yang disebut juga dengan *soft competency*; serta kompetensi teknis atau *hard competency*. Kompetensi teknis adalah "*How to Do*", kompetensi kepemimpinan adalah "*How to Manage*" dan kompetensi inti adalah "*How to Behave*". Ketiga komponen kompetensi tersebut terangkum dalam Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ). Idealnya, kebutuhan kompetensi jabatan tersebut mendasari kriteria penilaian kinerja pegawai. Pada PT PLN (Persero) sendiri kriteria penilaian yang memuat

---

<sup>63</sup> Wawancara dengan salah seorang staf di Sub Bidang Administrasi SDM, pada tanggal 22 Februari 2008.

persyaratan kompetensi tertuang dalam kriteria kontribusi individu. Berikut ini kriteria penilaian kinerja pegawai yang dimuat dalam formulir penilaian kinerja.

**Tabel IV.3**

**Kriteria Penilaian Kontribusi Individu**

<b>JABATAN STRUKTURAL</b>	<b>JABATAN FUNGSIONAL AHLI</b>	<b>JABATAN FUNGSIONAL LAIN</b>
<b>Kriteria Manajerial</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analisis &amp; pengambilan keputusan</li> <li>▪ Perencanaan &amp; Organisasi</li> <li>▪ Komunikasi</li> <li>▪ Kepemimpinan Individu</li> <li>▪ Pembinaan</li> <li>▪ Pendelegasian wewenang</li> </ul> <b>Kriteria Sikap &amp; Perilaku</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integritas</li> <li>▪ Orientasi pada pelanggan</li> <li>▪ Inisiatif</li> <li>▪ Kerja Tim</li> <li>▪ Unjuk Kerja Maksimal</li> </ul>	<b>Kriteria Keahlian</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analisis &amp; pengambilan keputusan</li> <li>▪ Komunikasi</li> <li>▪ Kepemimpinan Individu</li> <li>▪ Pengetahuan Keahlian.</li> </ul> <b>Kriteria Sikap &amp; Perilaku</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integritas</li> <li>▪ Orientasi pada pelanggan</li> <li>▪ Inisiatif</li> <li>▪ Kerja Tim</li> <li>▪ Unjuk Kerja Maksimal</li> </ul>	<b>Kriteria Pengetahuan Praktis</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Komunikasi</li> <li>▪ Pengetahuan Praktis</li> <li>▪ Kuantitas &amp; Kualitas Pekerjaan</li> </ul> <b>Kriteria Sikap &amp; Perilaku</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integritas</li> <li>▪ Orientasi pada pelanggan</li> <li>▪ Inisiatif</li> <li>▪ Kerja Tim</li> <li>▪ Unjuk Kerja Maksimal</li> </ul>

Sumber: Petunjuk Pelaksanaan Sistem Manajemen Unjuk Kerja Pegawai PT PLN (Persero) No. 043.E/012/DIR/1998

Dari tabel di atas, terlihat bahwa kriteria penilaian yang diukur, baik untuk jabatan struktural, fungsional ahli, maupun fungsional lain, masih bersifat umum dan belum terlihat persyaratan kompetensi teknis yang lebih terperinci. Contohnya pada kriteria manajerial. Masalah ini juga diungkapkan salah satu informan: *“kriteria kompetensi yang diukur dalam MUK, memang belum sepenuhnya menampung kompetensi yang seharusnya dimiliki pegawai.”*<sup>64</sup>

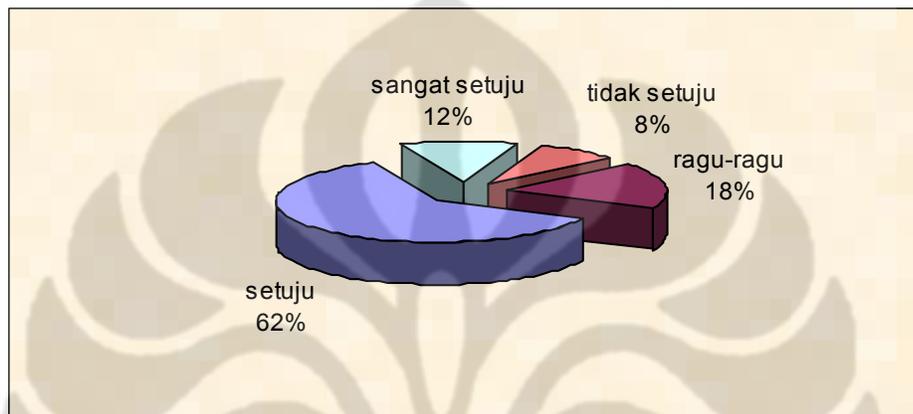
Masih terkait dengan relevansi penilaian kinerja dengan strategi perusahaan, untuk memperoleh keterangan mengenai keterkaitan penilaian kinerja dengan nilai-nilai dan budaya organisasi, penulis mengajukan pernyataan kepada responden melalui kinerja, nilai-nilai dan budaya perusahaan dapat tersosialisasikan.

<sup>64</sup> Wawancara dengan salah seorang staf Sub Bidang Mekanisme Niaga, pada tanggal 22 Februari 2008.

Berikut data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner terhadap indikator melalui penilaian kinerja (MUK), nilai-nilai dan budaya perusahaan dapat tersosialisasikan:

**Grafik IV.8**

**Persepsi bahwa melalui Penilaian Kinerja, Nilai-nilai dan Budaya Perusahaan Dapat Tersosialisasikan (n = 50)**



Sumber: Hasil Pengolahan Data Output SPSS

Berdasarkan grafik di atas terlihat bahwa mayoritas responden setuju 31 orang (62%) bahwa melalui penerapan penilaian kinerja dapat mensosialisasikan nilai-nilai dan budaya perusahaan. Sedangkan yang menjawab sangat setuju 6 orang (12%), ragu-ragu sebanyak 9 orang (18%), dan tidak setuju 4 orang (8%).

Nilai-nilai yang dimiliki PLN yaitu integritas, peduli dan pembelajar merupakan nilai-nilai perusahaan yang dijadikan pedoman bagi organisasi untuk mengimplementasikan tugas-tugasnya. Nilai-nilai tersebut perlu dipahami dan dijalankan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Mayoritas responden menjawab setuju mengindikasikan bahwa melalui penilaian kinerja nilai-nilai dan budaya perusahaan tersosialisasikan. Peran aktif atasan dibutuhkan untuk mensosialisasikan nilai-nilai organisasi pada saat

proses Manajemen Unjuk Kerja berlangsung. Hal senada dikemukakan oleh salah seorang responden sebagai berikut:

*"Bagaimana caranya supaya nilai-nilai perusahaan itu tidak hanya orang-orang tertentu saja yang tahu? Perlu disosialisasikan kan. Karena nilai-nilai itu yang mendasari pegawai dalam bekerja. Walaupun disetiap ruangan sudah banyak dipajang biar pegawai tahu. Tapi perlu sosialisasi dari atasan, bisa juga melalui penilaian kinerja, pimpinan mengkomunikasikan nilai-nilai itu tadi. Kalo nggak ya pegawai juga mikirnya "asal kerjaan gue beres". Mereka nggak peduli sama visi, misi, perusahaan."*<sup>65</sup>

Hanya sebagian kecil responden atau sebesar 8% yang menunjukkan mereka tidak setuju bahwa ada keterkaitan antara sosialisasi nilai-nilai perusahaan dengan penilaian kinerja. Artinya penilaian kinerja tidak berperan besar dalam mensosialisasikan nilai-nilai perusahaan. Kenyataan tersebut didukung oleh kutipan wawan cara berikut: *"setahu saya manajemen unjuk kerja hanya sebatas mengukur kinerja setiap akhir tahun jadi tidak ada kaitannya dengan sosialisasi nilai-nilai perusahaan."*<sup>66</sup>

Terkait dengan variabel *strategic congruence*, dimensi lain yang juga dibahas yakni kemampuan adaptasi sistem penilaian. Adapun indikatornya yaitu adanya peninjauan berkala terhadap standar penilaian atau kriteria penilaian, deskripsi pekerjaan, dan sistem penilaian. Untuk memperoleh data, penulis melakukan wawancara dengan beberapa informan.

Dari hasil wawancara dengan informan, diketahui bahwa tidak ada mekanisme formal untuk melakukan pengkajian secara rutin terhadap kriteria penilaian kinerja. Apabila ada keperluan yang mendesak untuk melakukan revisi terhadap kriteria penilaian maka manajer SDM dan Organisasi beserta manajer-manajer bidang yang merumuskan revisi apa saja yang diperlukan.

---

<sup>65</sup> Wawancara mendalam dengan Deputi Manajer Bidang Sumber Daya Manusia, pada tanggal 25 Februari 2008.

<sup>66</sup> Wawancara dengan salah seorang staf di Sub Bidang Administrasi SDM, pada tanggal 22 Februari 2008.

Sebagaimana diketahui bahwa penilaian kinerja didasarkan pada penilaian pada kriteria sasaran kerja kompetensi (berisi item-item penilaian perilaku dan kompetensi, contohnya: analisis dan pengambilan keputusan, integritas, pembinaan, unjuk kerja maksimal, dsb)<sup>67</sup>, dan kriteria Sasaran individu (pernyataan tentang apa yang diharapkan dicapai oleh pegawai yang penetapannya dilakukan secara bersama antara pegawai dan atasannya). Sampai saat ini, kriteria penilaian sasaran kerja kompetensi belum mengalami perubahan sejak pertama kali ditetapkan yaitu pada tahun 1998. Berikut kutipan wawancara dengan informan:

*“Sifatnya bukan peninjauan rutin, tetapi pimpinan (manajer SDM) beserta manajer bidang yang lain, merumuskan revisi apa saja yang diperlukan sesuai kebutuhan. Revisi yang sedang dirumuskan saat ini yaitu pedoman pengukuran kinerja yang baru yang terkait dengan kompetensi. Yang berlaku sekarang tahun '98. Seharusnya sudah diperbaiki. Tapi konsep barunya mudah-mudahan bisa selesai tahun ini. Kemudian, rencananya sekitar dua sampai lima tahun ke depan PLN akan mengarah ke penilaian 360 derajat”<sup>68</sup>*

Persyaratan kompetensi jabatan bisa saja berubah sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam merespon perubahan strategi organisasi. Namun, pada kenyataannya standar kompetensi yang dinilai dalam formulir penilaian kinerja belum disesuaikan dengan kebutuhan kompetensi jabatan yang ditetapkan oleh perusahaan pada tahun 2006. Berdasarkan informasi tersebut menjelaskan bahwa penyesuaian yang seharusnya dilakukan lebih cepat belum terlaksana dan belum dapat memenuhi salah satu persyaratan penilaian kinerja yang efektif yaitu kemampuan sistem penilaian untuk beradaptasi dengan strategi organisasi. Terkait dengan sistem penilaian dan deskripsi pekerjaan pegawai, berdasarkan wawancara dengan informan, diperoleh keterangan sebagai berikut:

---

<sup>67</sup> Lihat informasi aspek-aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja pada bab III, hal 49.

<sup>68</sup> Wawancara dengan Deputi Manajer Pengembangan SDM, pada tanggal 25 Februari 2008.

*“Metode penilaian tidak berubah. Yang berubah penghitungan kompensasi, misalnya persentase kenaikan gaji berdasarkan nilai kinerja yang diperoleh. Kalau ada perubahan maka segera dibuat SK. Mengenai sasaran unjuk kerja, itu dirumuskan bersama antara atasan dan bawahan sehingga kemungkinan terjadi perubahan tiap tahunnya. Standar unjuk kerjanya pun dapat berubah, tergantung pada saat proses perencanaan kinerja di awal tahun. Demikian pula dengan deskripsi pekerjaan. Dalam merumuskan sasaran unjuk kerja didasarkan pada uraian posisi. Perubahan terhadap uraian posisi dapat dilakukan dan merupakan wewenang atasan pada saat proses perencanaan kinerja.”<sup>69</sup>*

Metode penilaian tidak mengalami perubahan sejak awal Manajemen Unjuk Kerja ditetapkan. Metode penilaian tersebut mencakup tata cara penghitungan nilai kerja. Adapun penghitungan kompensasi terhadap kinerja telah mengalami beberapa kali perubahan, antara lain pada tahun 2000 dan 2003 (sampai saat ini masih berlaku). Perubahan tersebut mengenai besarnya persentase kenaikan gaji yang diperoleh pegawai berdasarkan nilai kinerjanya.

Perubahan lainnya yaitu mencakup item penilaian sasaran individu, yang setiap tahunnya dapat berubah sesuai dengan kesepakatan antara atasan dan bawahan pada saat perencanaan kinerja. Sedangkan mengenai deskripsi pekerjaan, dalam hal ini uraian posisi pegawai, atasan memiliki wewenang untuk melakukan revisi atau perubahan apabila diperlukan.

## **2. Validity**

Definisi *validity* pada penelitian ini yaitu standar kinerja pada penilaian kinerja harus memuat aspek-aspek kinerja yang dianggap relevan dan kritis bagi pencapaian kinerja pegawai. Selain itu juga berkaitan dengan kondisi pencapaian kinerja pegawai. Pengukuran validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat signifikansi aspek-aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja.

---

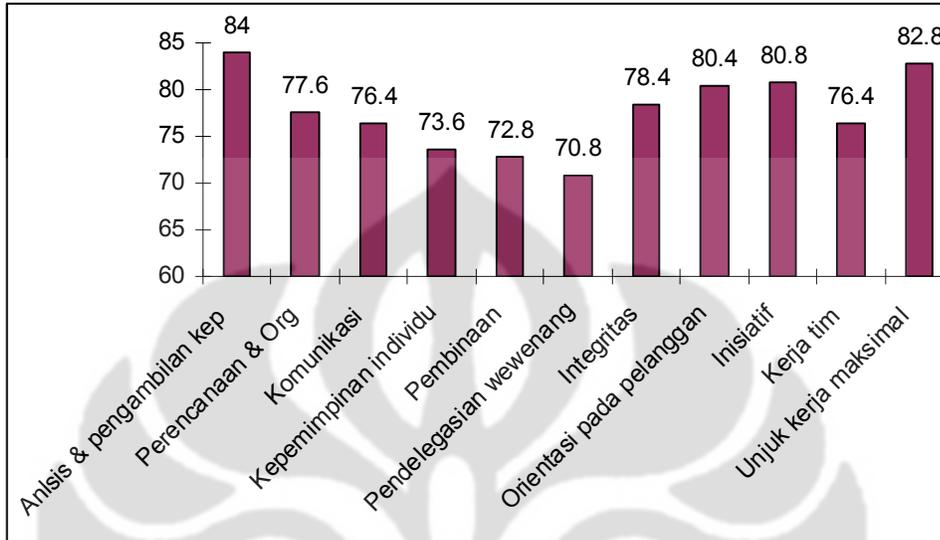
<sup>69</sup> Wawancara dengan Deputi Manajer Pengembangan SDM, pada tanggal 25 Februari 2008.

Perlu diketahui bahwa ada dua aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja Pada PT PLN (Persero) yaitu sasaran kerja individu dan kontribusi individu. Sasaran kerja individu yang terukur dari produktivitas karyawan (aspek hasil), sedangkan kontribusi individu efektivitas kerja karyawan dalam mencapai tujuan (*how of the job*) seperti kompetensi.

Pada penelitian ini, pengujian validitas item penilaian dilakukan terhadap faktor penilaian kontribusi individu atau aspek proses. Penelitian tidak dilakukan terhadap sasaran kerja individu karena menggunakan metode *Management by Objective* yang berorientasi pada hasil (sasaran). Pengujian validitas item penilaian dilakukan dengan mengumpulkan pendapat pegawai selaku responden yang terlibat langsung dengan pekerjaan tersebut mengenai seberapa baik aspek-aspek yang dinilai dalam menentukan kualitas hasil akhir pekerjaan atau pencapaian kinerja. Untuk mengukur validitas, dilakukan penghitungan skor terhadap tiap item pada aspek penilaian kontribusi individu (aspek proses). Kontribusi individu merupakan aspek penilaian yang meliputi kriteria jabatan, sikap dan perilaku pegawai. Berikut persentase jawaban responden terhadap kepentingan item penilaian kontribusi individu bagi keberhasilan pekerjaan.

**Grafik IV.9**

**Persentase Jawaban Responden Terhadap Item Penilaian Kontribusi Individu (n = 50)**



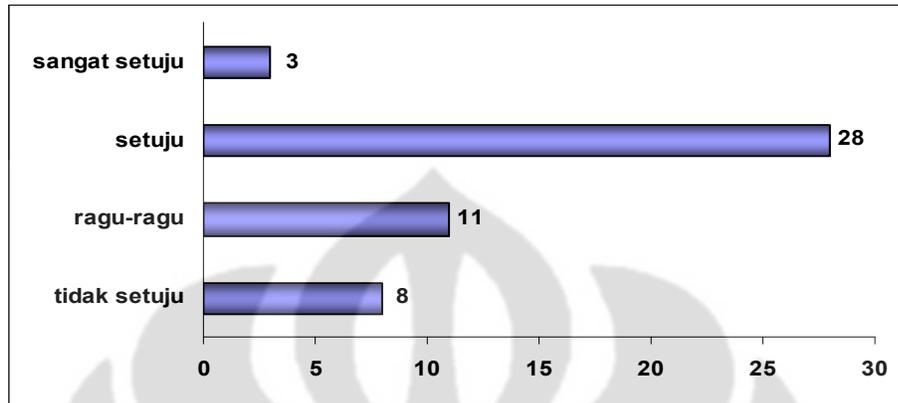
Sumber: Hasil Pengolahan Data Output SPSS

Berdasarkan tabel di atas, persentase jawaban responden terhadap keseluruhan item berada pada rentang 70,8% – 84%. Hal ini mengindikasikan bahwa responden memiliki penilaian yang positif terhadap signifikansi item penilaian kontribusi individu terhadap keberhasilan kinerja mereka sehingga rencana pengembangan sumber daya manusia yang didasarkan pada nilai kinerja tersebut diharapkan akan meningkatkan kualitas hasil akhir pekerjaan mereka pada siklus kinerja berikutnya. Adapun bobot penilaian item kontribusi individu yaitu sebesar 25% dari total nilai kinerja. Sedangkan 75% berasal dari penilaian terhadap pencapaian sasaran kerja individu yang berorientasi pada hasil.

Sementara itu, indikator No.6 mengenai “Penilaian kinerja bermanfaat dalam meningkatkan kinerja pegawai” menunjukkan data sebagai berikut :

Grafik IV.10

**Persepsi tentang Penilaian Kinerja Bermanfaat dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (n = 50)**



Sumber: Hasil Pengolahan Data Output SPSS

Berdasarkan grafik di atas yang berkaitan dengan manfaat penilaian kinerja dalam peningkatan kinerja pegawai, hasil pengumpulan data menunjukkan bahwa mayoritas responden setuju sebanyak 28 orang (56%). Kemudian yang menjawab ragu-ragu sebanyak 11 orang (22%) dan tidak setuju 8 orang (16%). Dengan kata lain, responden mengakui bahwa penilaian kinerja memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja.

Adapun responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 11 orang (27 %) dan tidak setuju sebanyak 8 orang (15 %), di mana mereka masih beranggapan penilaian kinerja tidak cukup membuat motivasi mereka meningkat untuk bekerja lebih baik lagi. Berikut informasi yang didapat dari responden yang menjawab ragu-ragu:

*"Penilaian kinerja nggak begitu berpengaruh untuk membuat kita lebih meningkatkan kinerja. Kalau buat saya yang lebih memotivasi untuk meningkatkan kinerja ya pencapaian karir yang lebih baik. Jadi bukan karena ada penilaian kinerja lantas kita terpacu untuk berkinerja lebih baik."<sup>70</sup>*

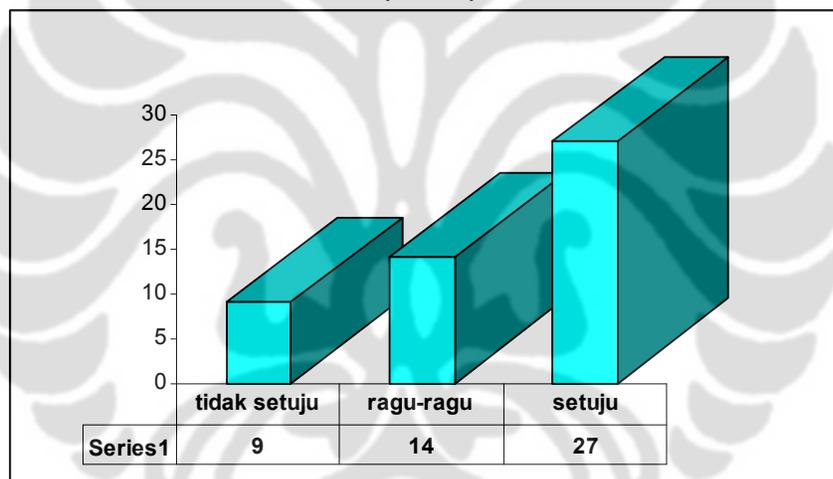
<sup>70</sup> Wawancara mendalam dengan salah seorang staf Sub Bidang Pengembangan SDM, pada tanggal 25 Februari 2008.

Namun dalam penelitian ini, peneliti tidak menyajikan data sekunder mengenai tren kinerja pegawai untuk melihat ada atau tidak pengaruh penerapan penilaian kinerja secara nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini disebabkan kendala dalam memperoleh dokumen tersebut yang merupakan dokumen rahasia perusahaan.

Sementara itu, persepsi pegawai terhadap indikator “Penilaian kinerja membuat pegawai lebih produktif” ditunjukkan dengan data sebagai berikut :

**Grafik IV.11**

**Persepsi tentang Penilaian Kinerja Membuat Pegawai Lebih Produktif  
(n = 50)**



Sumber: Hasil Pengolahan Data Output SPSS

Salah satu tujuan dari penilaian kinerja yaitu membuat pegawai lebih produktif. Dari temuan penelitian terlihat bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 27 orang (54%) setuju dengan pernyataan penilaian kinerja membuat pegawai lebih produktif. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai yang bertindak sebagai responden mengetahui bahwa melalui penilaian kinerja terdapat target-target yang harus dicapai oleh pegawai. Target-target inilah yang membuat pegawai dapat bekerja lebih produktif. Walaupun demikian, masih ada

14 orang (28%) responden yang menjawab ragu-ragu, dan 9 orang (18%) yang tidak setuju, menunjukkan responden masih beranggapan penilaian kinerja tidak membuat pegawai lebih produktif. Responden yang menjawab tidak setuju berpendapat sebagai berikut:

*"Menurut saya Manajemen Unjuk Kerja belum mampu membuat pegawai meningkatkan produktivitas. Karena sejauh ini yang terlihat penilaian kinerja sebatas sebagai fungsi kontrol masing-masing pegawai dalam melaksanakan tugas harian, sehingga sulit mengharapkan produktivitas pegawai akan meningkat secara signifikan."<sup>71</sup>*

Selain itu alasan lain yang dikemukakan oleh informan ialah yang berkaitan dengan motivasi pegawai dalam bekerja, seperti yang terungkap dalam kutipan wawancara berikut:

*".....belum semua pegawai punya motivasi tinggi selama kerja di sini. Menurut saya, ada beberapa hal yang jadi penyebabnya. Salah satunya itu karena PLN masih dalam proses transformasi dengan trend berbasis kompetensi. Trend-nya itu baru jalan dua tahunan ini, jadi sampai sekarang masih proses. Akibatnya rasanya masih agak sulit tuh mengukur kinerja. MUK juga belum bisa mengcover semua aspek karena menurut saya yang namanya MUK itu masih cenderung subjektif"<sup>72</sup>*

Berdasarkan wawancara tersebut, menunjukkan bahwa ada beberapa hal yang menjadi kendala yang menyebabkan penilaian kinerja tidak cukup berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas pegawai. Kendala tersebut yaitu subjektivitas penilai, *item* penilaian yang tidak terkait dengan aspek kinerja pegawai, dan fungsi penilaian kinerja yang hanya sebatas fungsi kontrol.

---

<sup>71</sup> Wawancara mendalam dengan salah satu staf Sub Bidang Pengembangan SDM, pada tanggal 25 Februari 2008.

<sup>72</sup> Wawancara mendalam dengan salah satu staf Sub Bidang administrasi SDM, pada tanggal 26 Februari 2008.

**Tabel IV.4**

**Hubungan Antara Jenis Kelamin Responden dengan Persepsi Tentang Penilaian Kinerja Membuat Pegawai Lebih Produktif (n = 50)**

			penilaian kinerja membuat pegawai lebih produktif			Total
			tidak setuju	ragu-ragu	setuju	
jenis kelamin	laki-laki	Count	6	8	18	32
		% within jenis kelamin	18.8%	25.0%	56.3%	100.0%
	perempuan	Count	3	6	9	18
		% within jenis kelamin	16.7%	33.3%	50.0%	100.0%
Total		Count	9	14	27	50
		% within jenis kelamin	18.0%	28.0%	54.0%	100.0%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Output SPSS

Tabel IV.4 mengenai hubungan antara jenis kelamin responden dengan persepsi tentang penilaian kinerja membuat pegawai lebih produktif dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- Dari responden yang menjawab tidak setuju pernyataan “penilaian kinerja membuat pegawai lebih produktif”, paling banyak berjenis kelamin laki-laki yaitu 18,8% dibandingkan dengan jenis kelamin perempuan.
- Dari responden yang menjawab ragu-ragu pernyataan “penilaian kinerja membuat pegawai lebih produktif”, paling banyak berjenis kelamin perempuan yaitu 33,3% dibandingkan dengan jenis kelamin laki-laki.
- Dari responden yang menjawab setuju pernyataan “penilaian kinerja membuat pegawai lebih produktif”, paling banyak berjenis kelamin laki-laki yaitu 56,3% dibandingkan dengan jenis kelamin perempuan.

### 3. *Reliability*

Reliabilitas penilaian kinerja adalah konsistensi penilaian kinerja atau tingkatan di mana suatu penilaian kinerja terbebas dari kesalahan penilai.<sup>73</sup> Dalam penelitian ini variabel tersebut diukur dengan mengajukan tujuh pertanyaan kepada responden yang berkaitan dengan pelaksanaan penilaian kinerja berdasarkan prosedur baku, objektivitas penilai, item penilaian terukur, penilaian dalam suasana yang nyaman, penilai memiliki waktu yang cukup untuk mengawasi pekerjaan bawahan, kemampuan penilai mengawasi pekerjaan bawahan, dan kepraktisan formulir penilaian. Namun berikut ini hanya akan ditampilkan tiga indikator yang dianggap mewakili keseluruhan indikator.

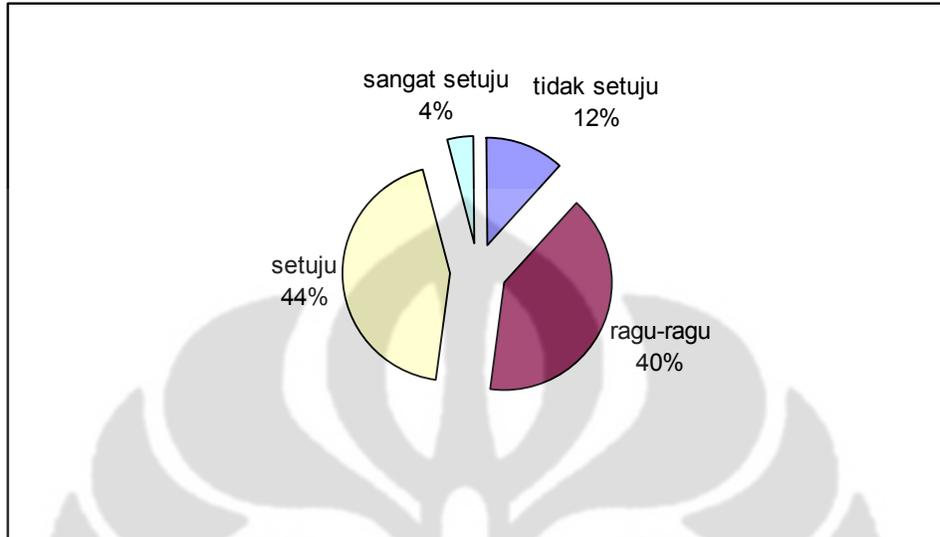
Terkait dengan objektivitas penilaian, sebagaimana dinyatakan oleh Mondy bahwa diperlukan prosedur formal untuk memastikan penilaian kinerja berjalan secara objektif.<sup>74</sup> Prosedur atau tahapan penilaian kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) terdiri dari perencanaan kinerja, bimbingan kinerja dan penilaian kinerja. Setiap tahapan tersebut harus dijalankan dengan baik dan berkesinambungan untuk menjamin agar Manajemen Unjuk Kerja mencapai sasaran yang diharapkan oleh perusahaan. Berikut ini temuan dilapangan terkait dengan indikator ke delapan yaitu proses penilaian kinerja dilaksanakan berdasarkan prosedur baku.

---

<sup>73</sup> Noe, *et.al.*, *Op. Cit.*, hal. 332-335.

<sup>74</sup> R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, dan Shane R. Premeaux, *Fundamental of Human Resources Management*, (USA: Mc Graw Hill, 2002), hal.298.

**Grafik IV.12**  
**Persepsi tentang Penilaian Kinerja Dilaksanakan Berdasarkan**  
**Prosedur Baku (n = 50)**



Sumber: Hasil Pengolahan Data Output SPSS

Hasil perhitungan frekuensi dari indikator penilaian kinerja dilaksanakan berdasarkan prosedur baku menunjukkan bahwa sebagian besar responden yaitu 22 pegawai (44%) berpendapat penilaian kinerja (Manajemen Unjuk Kerja) telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur. Sedangkan yang menjawab ragu-ragu yaitu 20 orang (40%), tidak setuju sebanyak 6 orang (12%) dan sangat setuju 2 orang (4%).

Jumlah pegawai yang menjawab ragu-ragu dan tidak setuju cukup besar karena hanya 44% pegawai yang menjawab setuju terhadap pernyataan penilaian kinerja dilaksanakan berdasarkan prosedur baku. Melihat data tersebut, menunjukkan bahwa pelaksanaan penilaian kinerja yang sesuai dengan prosedur belum sepenuhnya berjalan dengan baik, ditandai dengan masih banyak pegawai yang menjawab ragu-ragu.

Pelaksanaan penilaian kinerja yang tidak sesuai prosedur merupakan salah satu hambatan dalam pelaksanaan Manajemen Unjuk Kerja sebagaimana diinformasikan oleh informan sebagai berikut:

*"kendala dalam penerapan MUK itu, kurangnya ketaatan pada prosedur baik perencanaan, pemantauan dan penilaian MUK. Masalah lainnya yaitu ketersediaan waktu. Karena kesibukan, para atasan tidak menjadwalkan untuk melaksanakan proses perencanaan, pemantauan dan penilaian kinerja."<sup>75</sup>*

Berdasarkan wawancara tersebut, diperoleh informasi mengenai adanya ketidaktaatan dalam menjalankan prosedur Manajemen Unjuk Kerja baik pada tahap perencanaan, tahap pemantauan maupun tahap penilaian kinerja. Perencanaan kinerja yang tidak dijalankan sesuai dengan jadwal akan berdampak pada kemunduran jadwal tahap penilaian kinerja lainnya sebagai mana yang dikemukakan responden berikut:

*"Kalau atasan terlambat menjadwalkan perencanaan kinerja maka target waktu sasaran yang harus dicapai nantinya tidak jelas dan akan mundur juga. Padahal perencanaan itu seharusnya dilakukan awal tahun/awal periode penilaian. Kemudian berdampak juga pada mundurnya jadwal proses bimbingan kinerja sebagai bagian dari siklus MUK. Keterlambatan tadi menyebabkan problem pegawai dalam mencapai sasaran kinerja tidak teridentifikasi sejak awal."<sup>76</sup>*

Hasil data temuan tersebut diperkuat dengan data bahwa periode penilaian kinerja di PT. PLN (Persero) yang sesuai dengan aturan formal perusahaan adalah setiap empat bulan untuk tujuan umpan balik dan penilaian pada akhir tahun. Namun pada kenyataannya berdasarkan wawancara dengan beberapa orang responden menyatakan supervisor/penilai tidak pernah melakukan evaluasi tiap 4 bulan. Responden menyatakan evaluasi dilakukan enam bulan sekali atau setahun sekali. Penilaian yang hanya dilakukan pada

---

<sup>75</sup> Wawancara mendalam dengan Manajer Sumber Daya Manusia dan Organisasi, pada tanggal 4 Februari 2008.

<sup>76</sup> Wawancara dengan salah seorang supervisor di Bidang Sumber Daya Manusia dan Organisasi.

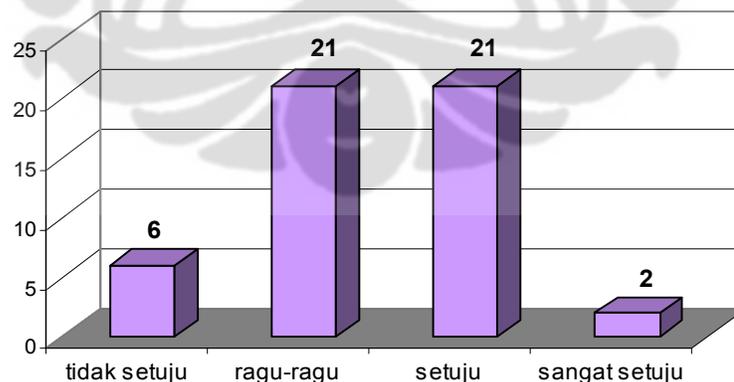
akhir tahun memperbesar kemungkinan terjadinya *recency bias*, yaitu penilai mendasarkan penilaiannya pada perilaku-perilaku yang paling akhir terjadi. Penilai tidak akan mampu mengingat semua kinerja pegawai dalam satu tahun, sehingga penilaian hanya berdasarkan kinerja beberapa bulan sebelumnya sesuai dengan daya ingat penilai.

Pertemuan kinerja yang dilaksanakan kadang-kadang, bahkan tidak diadakan, juga mengindikasikan lemahnya pemantauan dari bidang yang bertanggung jawab untuk terselenggaranya proses manajemen unjuk kerja yaitu bidang Sumber Daya Manusia dan Organisasi. Hal ini karena berdasarkan ketentuan perusahaan, bidang ini yang seharusnya mengontrol pelaksanaan Manajemen Unjuk Kerja secara keseluruhan.

Sementara itu indikator yang terkait dengan “persepsi pegawai terhadap penilai/supervisor sudah cukup objektif dalam menilai kinerja” memperlihatkan hasil seperti ditunjukkan dalam grafik berikut ini :

**Grafik IV.13**

**Persepsi mengenai Penilai Sudah Cukup Objektif dalam Menilai Kinerja (n = 50)**



Sumber: Hasil Pengolahan Data Output SPSS

Untuk pernyataan penilai sudah cukup objektif dalam menilai kinerja, mayoritas responden menjawab setuju yaitu sejumlah 21 orang (42%) dan sangat setuju sejumlah 2 orang (4%). Sedangkan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 21 orang (42%) dan tidak setuju sebanyak 6 orang (12%).

Grafik di atas memperlihatkan bahwa porsi jawaban ragu-ragu dan setuju sama besar. Artinya pegawai cukup berhati-hati dalam menjawab pernyataan yang diajukan oleh penulis mengenai objektifitas penilai dalam memberikan penilaian kinerja. Hal ini dapat menunjukkan bahwa pemahaman pegawai mengenai sejauh mana penilai seharusnya berlaku objektif masih kurang mendalam. Hal ini senada dengan kutipan wawancara berikut:

*"...mungkin penilaiannya aja yang masih subjektif... Tapi ya...mau nggak mau harus subjektif. Kan kita menilai orang, penilai juga tidak setiap saat bisa memperhatikan kinerja kita".<sup>77</sup>*

*"cenderung subjektif...terkadang atasan taunya asal kerjaan kita beres. Apalagi kalau sudah lama bekerja di sini, atasan sudah kenal kita."<sup>78</sup>*

Berikut ini ditampilkan hubungan antara masa kerja responden dengan persepsi tentang objektivitas penilai.

**Tabel IV.5**

**Hubungan Antara Masa Kerja Responden dengan Persepsi Tentang Penilai Sudah Cukup Objektif (n = 50)**

			penilai sudah cukup objektif dalam menilai kinerja bawahan				Total
			tidak setuju	ragu-ragu	setuju	sangat setuju	
masa kerja	<10 tahun	Count	0	1	2	0	3
		% within masa kerja	.0%	33.3%	66.7%	.0%	100.0%
	10-20 tahun	Count	2	10	5	1	18
		% within masa kerja	11.1%	55.6%	27.8%	5.6%	100.0%

<sup>77</sup> Wawancara mendalam dengan salah seorang staf bidang pengembangan SDM, pada tanggal 25 Februari 2008.

<sup>78</sup> Wawancara dengan salah seorang staf bidang pengembangan SDM, pada tanggal 25 Februari 2008

		penilai sudah cukup objektif dalam menilai kinerja bawahan				Total
		tidak setuju	ragu-ragu	setuju	sangat setuju	
21-30 tahun	Count	4	10	12	1	27
	% within masa kerja	14.8%	37.0%	44.4%	3.7%	100.0%
>30 tahun	Count	0	0	2	0	2
	% within masa kerja	.0%	.0%	100.0%	.0%	100.0%
Total	Count	6	21	21	2	50
	% within masa kerja	12.0%	42.0%	42.0%	4.0%	100.0%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Output SPSS

Berdasarkan tabel IV.8, dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- Dari responden yang menjawab tidak setuju pernyataan “penilai sudah cukup objektif dalam menilai kinerja bawahan”, paling banyak adalah responden dengan masa kerja 21-30 tahun yaitu 14,8% dibandingkan dengan masa kerja lainnya.
- Dari responden yang menjawab ragu-ragu pernyataan “ penilai sudah cukup objektif dalam menilai kinerja bawahan”, paling banyak adalah responden dengan masa kerja 10-20 tahun yaitu 55,6% dibandingkan dengan masa kerja lainnya.
- Dari responden yang menjawab setuju pernyataan “ penilai sudah cukup objektif dalam menilai kinerja bawahan”, paling banyak adalah responden dengan masa kerja lebih dari 30 tahun yaitu 100% dibandingkan dengan masa kerja lainnya.
- Dari responden yang menjawab sangat setuju pernyataan “ penilai sudah cukup objektif dalam menilai kinerja bawahan”, paling banyak adalah responden dengan masa kerja 10-20 tahun yaitu 5,6% dibandingkan dengan masa kerja lainnya.

Salah satu kesalahan yang dapat dilakukan oleh penilai dalam memberikan penilaiann yaitu kecenderungan para atasan mempertahankan nilai

tengah (*central tendency*) agar bawahan tidak mendapat surat peringatan yang nantinya berakibat ditundanya kenaikan gaji berkala. Hal ini diungkapkan oleh salah satu responden penilai:

*"Penilaian yang ada sudah berpatokan pada item-item yang terdapat pada Manajemen Unjuk Kerja (MUK), namun memang pada pelaksanaannya dalam memberikan penilaian, perasaan tidak tega itu kadang ada."*<sup>79</sup>

Unsur subjektivitas penilai disebabkan karena kecenderungan merasa sungkan dengan sesama rekan kerja. Sebenarnya penilaian yang tidak objektif dapat dikurangi, apabila responden yang diberi wewenang untuk memberikan penilaian kinerja diberi pelatihan terlebih dahulu. Pelatihan menjadi penilai dimaksudkan untuk mengurangi bias penilaian. pelatihan penilaian kinerja yang mengenalkan bagaimana cara mengisi formulir, dan cara melakukan penilaian diharapkan menjamin keberhasilan penerapan sistem penilaian kinerja dalam suatu perusahaan. Senada dengan pendapat Harris yang menyatakan bahwa untuk mengatasi penilaian yang tidak objektif, sejumlah teknik dapat digunakan: (1) memberikan pelatihan kepada penilai, (2) melibatkan penilai dalam penentuan formulir penilaian, (3) menekankan pada manajer akan pentingnya penilaian unjuk kerja, (4) memberikan penghargaan kepada manajer penilai, dan (5) memilih penilai yang tepat.<sup>80</sup>

Berdasarkan observasi di lapangan, pelatihan bagi penilai kinerja memang belum pernah dilakukan. Sejauh ini yang telah dilakukan perusahaan berupa sosialisasi kepada penilai dan pegawai yang dinilai mengenai petunjuk pelaksanaan Manajemen Unjuk Kerja.

---

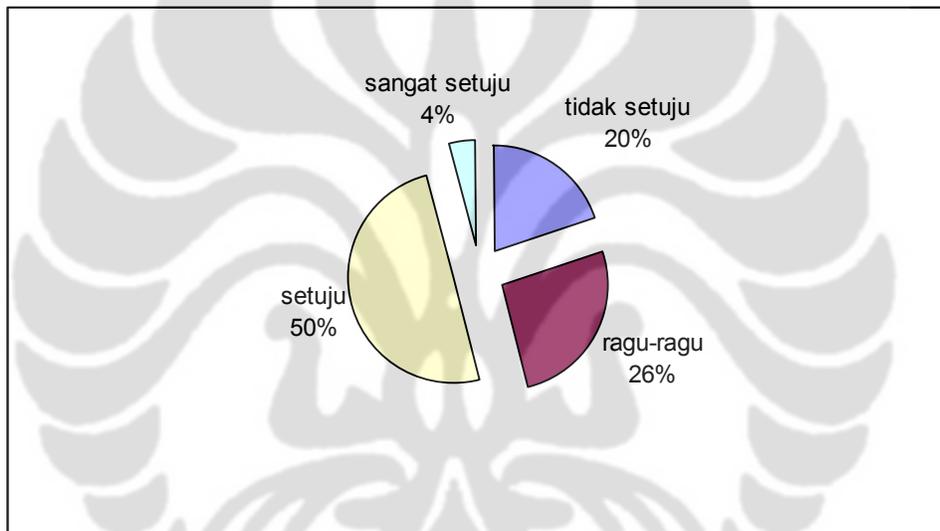
<sup>79</sup> Wawancara dengan salah satu supervisor di Sub Bidang Administrasi SDM, pada tanggal 25 Februari 2008.

<sup>80</sup> Michael Harris, dalam Marihot T. Hariandja, *Op. Cit.*, hal 204.

Masih terkait dengan konsistensi penilaian kinerja, dilihat dari segi instrumen penilaian, diukur dengan mengajukan pertanyaan kepada responden mengenai kepraktisan penggunaan formulir penilaian kinerja. Kepraktisan formulir penilaian akan memudahkan baik penilai maupun yang dinilai untuk menggunakannya selama proses penilaian sehingga memperlancar proses penilaian kinerja. Data hasil kuesioner menunjukkan hasil sebagai berikut :

**Grafik IV.14**

**Persepsi Mengenai Formulir Penilaian Kinerja Sudah Cukup Praktis (n = 50)**



Sumber: Hasil Pengolahan Data Output SPSS

Berdasarkan temuan di lapangan diketahui bahwa sebagian besar responden setuju, sebanyak 25 orang (50%) terhadap pernyataan formulir penilaian kinerja sudah cukup praktis. Sedangkan yang menjawab sangat setuju sebanyak 2 orang (4 %), ragu-ragu sebanyak 13 orang (26%), dan tidak setuju sebanyak 10 orang (20%).

Mayoritas responden menjawab sangat setuju terhadap pernyataan formulir penilaian kinerja sudah cukup praktis mengindikasikan bahwa sebagian

besar pegawai yang bertindak sebagai responden beranggapan bahwa formulir yang berlaku saat ini sederhana dan mudah dimengerti. Namun demikian masih ada responden yang menyatakan ragu-ragu dan tidak setuju karena beranggapan formulir yang bekerja saat ini masih sulit dimengerti.

Melalui observasi di lapangan terlihat bahwa bentuk formulir yang digunakan dalam proses Manajemen Unjuk Kerja (MUK) terdiri dari 5 lembar, yaitu formulir isian sasaran kerja individu, kontribusi individu, penilaian dan penghitungan nilai, dan formulir pembinaan dan pengembangan pegawai (lihat lampiran 8). Adapun formulir pembinaan dan pengembangan pegawai berisi 5 poin pembahasan yaitu disiplin pegawai, kekuatan/potensi yang dimiliki pegawai, komentar pegawai, komentar atasan langsung, komentar atasan dari atasan langsung. Berdasarkan wawancara dengan salah seorang penilai, diperoleh informasi bahwa formulir penilaian tersebut tidak cukup praktis penggunaannya dan pada pelaksanaannya tidak cukup efektif digunakan terlebih waktu yang sempit dan tidak memadai menyebabkan formulir tersebut tidak digunakan sebagaimana mestinya. Sebagai contoh lembar formulir pembinaan dan pengembangan pegawai yang menurut pengakuan responden, seringkali kurang dimanfaatkan. Adapun menurut salah seorang responden sebagai berikut: *“Bentuk formulir dengan item yang cukup banyak sehingga membutuhkan banyak waktu untuk mengisi.”*<sup>81</sup> Sementara itu, salah satu pegawai muda yang menganggap bahwa penilaian kinerja pegawai yang dibuat PLN (Persero) kurang jelas dasar penilaiannya. Hal ini terlihat dari hasil wawancara berikut :

*“Saya melihat penilaian yang ada di sini (PLN) kurang jelas. Item-item yang ada di MUK dasarnya tidak jelas. Tidak ada keterangan yang mendukung ataupun memberatkan kinerja pegawai. Jadi subyektifitasnya akan sangat besar sekali. Saran saya sih ada*

---

<sup>81</sup> Wawancara dengan salah satu staf Bidang Niaga, pada tanggal 15 Februari 2008.

*halaman tambahan dalam bentuk keterangan yang menjelaskan hasil penilaian pegawai. Jadi penilaian pegawai didukung bukti-bukti (baik bukti yang mendukung atau memberatkan) yang dijelaskan dalam halaman tambahan tersebut. Belum lagi item penilaian yang banyak. Lebih baik item penilaiannya tidak perlu banyak yang penting jelas atas dasar apa penilaian itu dilakukan (ada bukti). Jadi yang sekarang MUK nya kurang praktis<sup>82</sup>*

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan responden mengenai kepraktisan formulir penilaian, mendukung data pernyataan responden di kuesioner yang menjawab ragu-ragu dan tidak setuju terhadap indikator formulir penilaian kinerja sudah cukup praktis. Hal ini mengindikasikan bahwa selama ini formulir penilaian kinerja menurut persepsi pegawai belum cukup praktis penggunaannya. Ketidakpraktisan tersebut mengakibatkan formulir tidak diisi sebagaimana mestinya sehingga hasil penilaian tidak konsisten dan tidak menyediakan informasi (*output*) penilaian yang valid.

#### **4. Acceptability**

Penilaian kinerja yang baik tidak akan berjalan efektif apabila tidak didukung oleh pegawai yang menjalankan sistem penilaian tersebut. Dalam penelitian ini, pengukuran penerimaan pegawai terhadap penilaian kinerja yaitu dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan mengenai keyakinan pegawai terhadap terpenuhinya keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan *outcome*.<sup>83</sup>

Salah satu persyaratan penerimaan pegawai terhadap sistem penilaian yaitu adanya keadilan prosedural. Untuk itu diperlukan penggunaan instrumen (standar) penilaian yang sama untuk setiap pegawai. Berdasarkan hasil observasi terhadap formulir penilaian kinerja, diketahui bahwa pada proses

---

<sup>82</sup> Wawancara dengan salah satu staf Sub Bidang Pengembangan SDM, pada tanggal 15 Februari 2008.

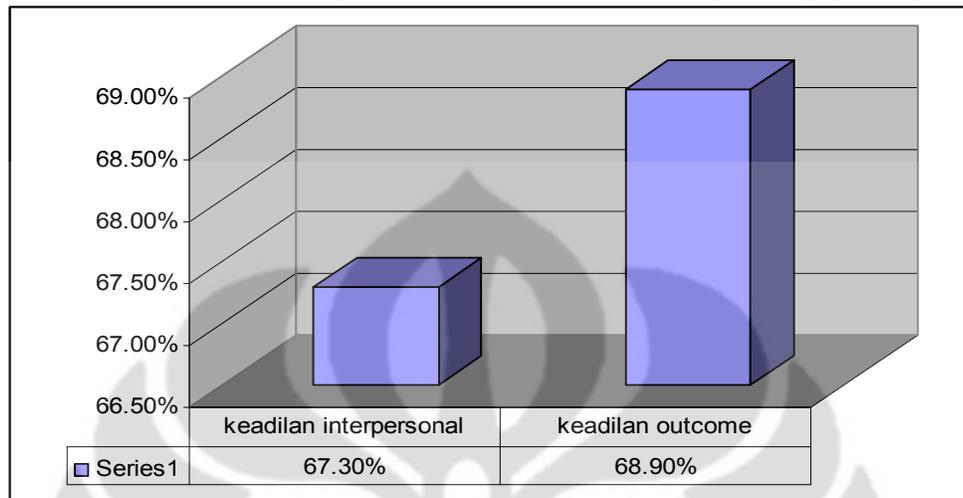
<sup>83</sup> Noe, et. al., *Op. Cit.*, hal. 335.

penilaian telah menggunakan formulir penilaian yang sama untuk bidang SDM dan Niaga, sesuai dengan standar yang ada dalam petunjuk pelaksanaan Manajemen Unjuk Kerja. Mengenai prosedur penilaian, sudah ada standar baku yang mengatur setiap proses dalam penilaian kinerja. Sedangkan dalam hal pelaksanaan penilaian sesuai dengan prosedur, berkaitan dengan indikator "penilaian kinerja dilaksanakan berdasarkan prosedur baku", pada variabel *reliability* yang sebelumnya telah dibahas. Indikator tersebut termasuk kategori kurang efektif sehingga dapat diartikan bahwa penerimaan pegawai mengenai keadilan prosedur yaitu kurang baik.

Sementara itu, untuk mengukur penerimaan pegawai berdasarkan dimensi keadilan interpersonal dan keadilan *outcome* dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang berisi pernyataan-pernyataan mengenai indikator-indikator yang berkaitan dengan dimensi-dimensi tersebut. Berdasarkan data hasil kuesioner, perbandingan tingkat penerimaan pegawai terkait dengan dimensi keadilan interpersonal dan keadilan *outcome* pada variabel *acceptability* sebagai berikut:

Grafik IV.15

**Skor jawaban Responden Terhadap Dimensi Keadilan Outcome dan Keadilan Interpersonal Pada Variabel Acceptability (n = 50)**



Sumber: Hasil Pengolahan Data Output SPSS

Dari grafik di atas, total jawaban responden terhadap indikator pada dimensi keadilan interpersonal yaitu sebesar 67.3%, sedikit lebih rendah dibandingkan dimensi keadilan *outcome* (68.90%). Dimensi keadilan interpersonal terkait dengan kemampuan penilai untuk membangun komunikasi aktif antara atasan dan bawahan yang turut mempengaruhi penerimaan pegawai terhadap system penilaian kinerja.

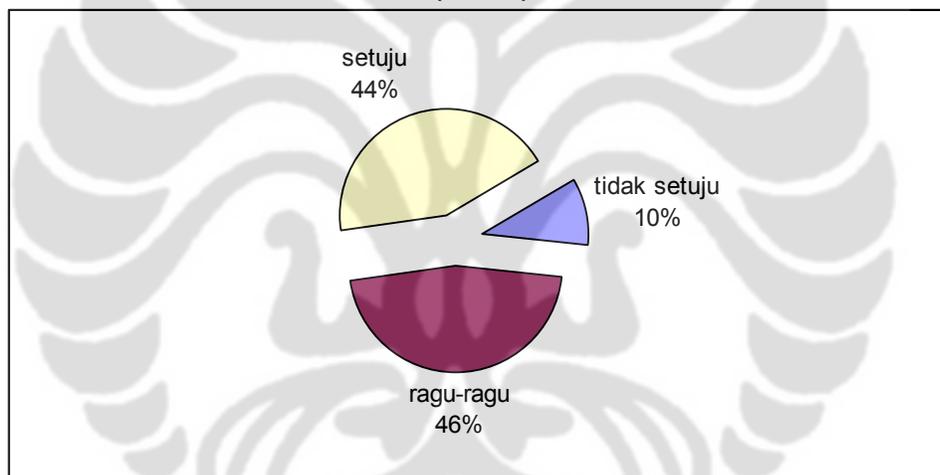
Untuk mencapai tujuan pengembangan pada penilaian kinerja, salah satunya dibutuhkan peran aktif atasan di mana atasan berperan tidak hanya sebagai penilai melainkan sebagai konselor atau pembimbing pegawai yang berperan memberikan umpan balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya. Selain itu juga atasan juga berperan memberikan arahan, dukungan, mengidentifikasi kendala yang dihadapi pegawai dalam mencapai kinerja yang diharapkan, dan mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan pegawai. Dengan demikian diperlukan interaksi aktif antara pegawai/bawahan

dengan atasan. Dimensi keadilan interpersonal pada penelitian ini diukur dengan mengajukan 4 item pernyataan namun hanya disajikan dua item yang dianggap mewakili dimensi tersebut. Berikut grafik yang menggambarkan persepsi pegawai mengenai hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan dalam penilaian kinerja

Hasil pernyataan mengenai keteraturan karyawan mendiskusikan pencapaian target dengan atasan menunjukkan data sebagai berikut:

**Grafik IV.16**

**Persepsi Mengenai Pendiskusiian Pencapaian Target Kepada Penilai  
(n = 50)**



Sumber: Hasil Pengolahan Data Output SPSS

Mayoritas responden menyatakan setuju sejumlah 44%. Sedangkan yang menjawab ragu-ragu sebesar 46% dan responden yang menyatakan tidak setuju sebesar 10%. Data tersebut menggambarkan suatu kondisi yang komunikatif antara atasan dan bawahan, sehingga diskusi dalam membicarakan pencapaian target berjalan lancar dan teratur.

*"lumayan sering ya ngobrol sama atasan. Apalagi kalau kita habis kontrol dari lapangan. Kita sering nanya gimana tindak lanjutnya dari tiap hal yang sudah kita dapat. Nanti yang tanda tangan*

*persetujuannya tetap pimpinan. Yang penting kita udah konsultasi dulu sama pimpinan*<sup>84</sup>

Selain itu alasan lain yang dikemukakan oleh informan, seperti yang terungkap dalam kutipan wawancara berikut:

*"...ya selalu komunikasi, kita kan perlu masukan dari atasan. Kalau atasan nggak ngasih masukan kan kita nggak tau."*<sup>85</sup>

Tetapi banyak pula responden yang berasumsi netral dan tidak setuju menjadi suatu hal yang patut dicermati oleh perusahaan bahwa ada sejumlah karyawan yang berpendapat kurang lancarnya komunikasi dengan atasan dan kurang merasakan manfaatnya. Hal ini dikarenakan diskusi atasan dan bawahan hanya sekedar formalitas saja yang akhirnya hanya dituliskan ke dalam formulir penilaian kinerja sebagai bimbingan formal. Temuan ini diperkuat dengan pernyataan responden sebagai berikut:

*"mengenai konseling formal setahu saya biasanya membahas penyusunan target individu, penetapan sasaran kerja dan mengenai kemampuan dalam mengatur pekerjaan rutin. Kalau diskusi mengenai pencapaian target, menurut saya nggak seberapa efektif. Kalaupun ada diskusi mengenai pencapaian target dengan atasan, hanya sebagai formalitas saja pada saat bimbingan kinerja karena hasilnya dituliskan dalam formulir penilaian kinerja. Kalau pembinaan secara informal seperti mengatasi masalah dalam pekerjaan ya cukup kita rasakan ya mbak. Cuma kadang tergantung atasan juga. karena kadang ada atasan yang cukup sibuk sementara ada juga yang punya banyak waktu."*<sup>86</sup>

Sementara itu terkait dengan keadilan *outcome* yaitu penerimaan pegawai berkaitan dengan pemanfaatan hasil penilaian kinerja atau tindak lanjut hasil penilaian kinerja bagi bagi pertimbangan kebijakan-kebijakan personalia seperti kompensasi, pengembangan karir dan pelatihan pegawai. Untuk itu

---

<sup>84</sup> Wawancara dengan salah satu staf sub Bidang Mekanisme Niaga, pada tanggal 15 Februari 2008.

<sup>85</sup> Wawancara dengan Pegawai di Bidang Niaga, pada tanggal 15 Februari 2008.

<sup>86</sup> Wawancara mendalam dengan salah satu staf Sub Bidang Administrasi, pada tanggal 26 Februari 2008.

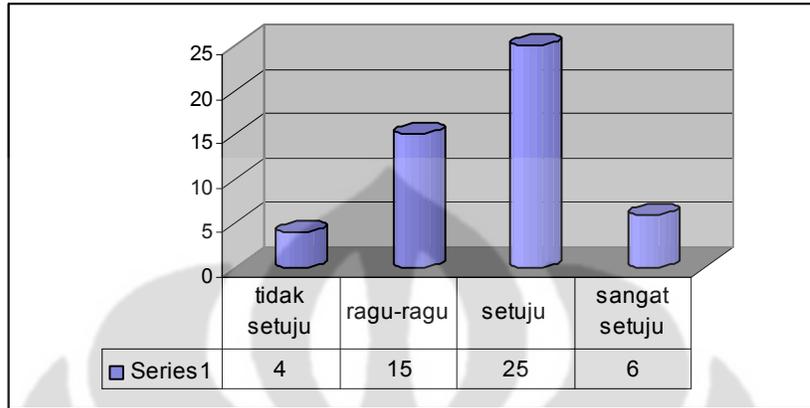
pencarian data dilakukan dengan mengajukan pertanyaan kepada responden pegawai mengenai transparansi hasil penilaian kinerja, pemberian kesempatan untuk mengajukan keberatan terhadap hasil penilaian dan pemanfaatan hasil penilaian terhadap kenaikan gaji dan rotasi/mutasi. Sebagaimana diketahui bahwa pada PT PLN (Persero) hasil penilaian kinerja ditindak lanjuti dengan penetapan besaran kenaikan gaji, pengembangan karir, dan rotasi pegawai.

Dalam mengukur dimensi keadilan *outcome*, peneliti mengajukan kuesioner kepada responden yang berisi pertanyaan mengenai transparansi hasil penilaian, ada atau tidaknya kesempatan untuk mengajukan keberatan terhadap hasil penilaian kinerja dan tindak lanjut hasil penilaian terhadap kenaikan gaji dan rotasi/mutasi.

Transparansi penilaian juga terkait dengan akuntabilitas penilaian kinerja yaitu hasil penilaian kinerja dapat dipertanggungjawabkan tidak hanya kepada perusahaan tetapi juga kepada pegawai yang dinilai. Kondisi yang kurang akan keterbukaan dan transparansi tersebut rentan untuk munculnya subjektivitas penilaian oleh atasan langsung. Berikut temuan di lapangan terkait dengan transparansi hasil penilaian kinerja.

**Grafik IV.17**

**Persepsi mengenai Hasil Penilaian Kinerja Diberitahukan Secara Terbuka kepada Pegawai (n = 50)**



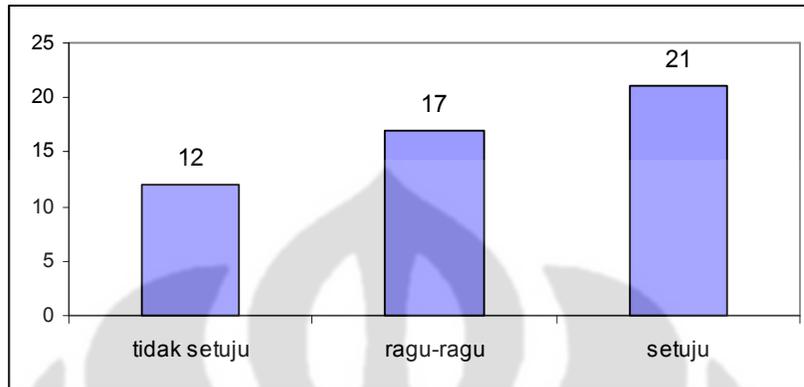
Sumber: Hasil Pengolahan Data Output SPSS

Salah satu indikator penerimaan pegawai terhadap sistem penilaian kinerja yaitu hasil penilaian kinerja diberitahukan kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai mengetahui pencapaian kinerja mereka selama satu periode penilaian. Dari temuan di lapangan, mayoritas responden yang menjawab setuju sebanyak 25 orang. Sementara yang menjawab ragu-ragu sebanyak 15 orang dan yang menjawab tidak setuju sebanyak 6 orang.

Mayoritas responden menjawab setuju menandakan bahwa mekanisme pemberitahuan hasil penilaian kinerja kepada pegawai telah berjalan dengan baik sehingga ada transparansi hasil penilaian kinerja.

**Grafik IV.18**

**Persepsi Tentang Pegawai Diberi Kesempatan untuk Mengajukan Keberatan terhadap Hasil Penilaian (n = 50)**



Sumber: Hasil Pengolahan Data Output SPSS

Dari grafik di atas, ada 23 orang (46%) yang setuju bahwa pegawai diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan terhadap hasil penilaian. Sedangkan 15 orang (30%) menyatakan ragu-ragu dan 12 orang (24%) menyatakan tidak setuju. Jumlah dari pegawai yang menjawab ragu-ragu dan tidak setuju nampak cukup besar karena hanya 46% pegawai yang setuju bahwa ada kesempatan pengajuan keberatan terhadap hasil penilaian. Kurangnya keterlibatan pegawai dalam penilaian kinerja termasuk dalam hal pengajuan keberatan terhadap hasil penilaian dapat berdampak pada menurunnya motivasi pegawai karena pegawai merasa tidak diperlakukan dengan adil. Bila kesempatan pengajuan keberatan itu diberikan maka setidaknya akan memunculkan motivasi sekaligus kepuasan atas kinerja yang pegawai lakukan.

Dari keterangan beberapa responden, responden mengaku jarang dipanggil atau diminta komentarnya terhadap nilai dari atasan yang diberikan kepadanya, namun mereka juga merasa tidak berkepentingan untuk memberikan komentar atas penilaian atasannya sehingga tinggal menerima saja apa yang

sudah diberikannya.<sup>87</sup> Adapula responden lainnya yang memberikan informasi sebagai berikut:

*"Sejauh ini saya belum pernah merasa keberatan dengan penilaian dari atasan. Dan menurut saya kalau ditanyakan ke pegawai lain disini (bidang ini) juga kemungkinan jawabannya akan sama karena rata-rata nilai MUKnya bagus".<sup>88</sup>*

Informasi tersebut diperkuat dengan data sekunder yang diperoleh, nilai prestasi kerja pegawai di PT PLN (Persero) pada tahun 2006 sebagian besar berada pada prestasi C yaitu sesuai dengan ekspektasi (89% dari keseluruhan pegawai PLN). Namun dalam penelitian ini penulis tidak mendapatkan data terperinci mengenai nilai kinerja di bidang SDM dan Niaga. Berikut gambaran umum rekapitulasi nilai kinerja pegawai pada kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang:

**Tabel IV.6**

**Rekapitulasi Nilai Unjuk Kerja Pegawai PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jakarta Raya Dan Tangerang Tahun 2005-2006**

Tahun Penilaian	Prestasi a	Prestasi b	Prestasi c	Prestasi c'	Jumlah Pegawai
2006	3	5	311	32	351
2005	2	3	383	23	411

Sumber: Hasil Olahan Data Sekunder Oleh Peneliti, 2008  
(prestasi a = tidak memenuhi ekspektasi; b = sesuai dengan ekspektasi; c = konsisten sesuai ekspektasi; c' = melebihi seluruh ekspektasi)

Dari tabel di atas, nampak bahwa selama kurun waktu dua tahun tidak ada perbedaan yang signifikan antara rasio jumlah pegawai yang memperoleh nilai a, b, c, dan c' pada tahun 2006 dan 2006.

<sup>87</sup> Wawancara dengan salah satu staf Sub Bidang Pengembangan SDM, pada tanggal 15 Februari 2008.

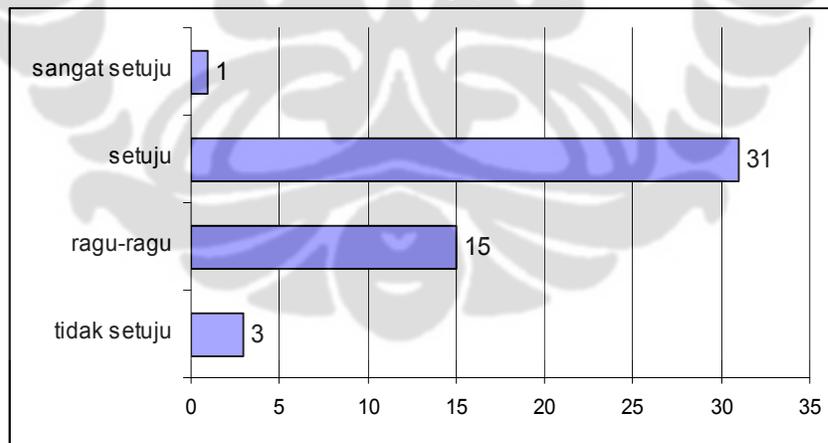
<sup>88</sup> Wawancara dengan salah satu staf Sub Bidang Administrasi SDM, pada tanggal 15 Februari 2008.

Lebih lanjut mengenai penerimaan pegawai terhadap sistem penilaian kinerja salah satunya terkait dengan adanya tindak lanjut hasil penilaian terhadap kebijakan reward. Salah satu peran penilaian kinerja yang terkait dengan kebijakan SDM yaitu keterkaitan hasil penilaian dengan penentuan kebijakan reward. Salah satu bentuk reward yang diberikan PLN kepada pegawai atas hasil penilaian kinerja yang baik yaitu kenaikan gaji. Kompensasi balas jasa pegawai sangat berpengaruh kepada pencapaian kinerja pegawai. Untuk memotivasi agar pegawai dapat bekerja lebih baik maka perlu memberikan imbalan kepada pegawai dengan mekanisme yang dirasa adil oleh pegawai.

Terkait dengan persepsi pegawai mengenai tindak lanjut penilaian kinerja terhadap pemberian *reward*, dalam hal ini pengaruhnya terhadap kenaikan gaji, temuan di lapangan menunjukkan data sebagai berikut:

**Grafik IV.19**

**Persepsi mengenai Hasil Penilaian Kinerja turut Berpengaruh terhadap Kenaikan Gaji (n = 50)**



Sumber: Hasil Pengolahan Data Output SPSS

Berdasarkan grafik di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju sebanyak 31 orang (62%) bahwa penilaian kinerja turut

berpengaruh terhadap kenaikan gaji. Namun ada juga yang menjawab ragu-ragu sebanyak 15 orang (30%) dan tidak setuju 3 orang (6%). Hal ini mengindikasikan bahwa masih ada pegawai yang belum memahami kebijakan yang terkait dengan *reward* terhadap hasil penilaian kinerja. Hal ini senada dengan pernyataan salah seorang responden sebagai berikut: “...setahu saya sih penilaian kinerja nggak begitu berpengaruh sama kenaikan gaji. Soal kenaikannya berapa persen saya kurang tahu juga mba. Tapi total kenaikannya sih kecil”<sup>89</sup>. Ketidaktahuan pegawai mengenai keterkaitan penilaian kinerja dengan pemberian *reward* dapat diindikasikan bahwa penilaian kinerja belum dapat memotivasi pegawai.

**Tabel IV.7**

**Hubungan Antara Pendidikan Responden dengan Persepsi Tentang Hasil Penilaian Turut Berpengaruh Terhadap Kenaikan Gaji (n = 50)**

			kebijakan SDM berupa kenaikan gaji dipengaruhi oleh hasil penilaian kinerja				Total
			tidak setuju	ragu-ragu	setuju	sangat setuju	
pendidikan terakhir	SLTA/ sederajat	Count	2	6	19	1	28
		% within pendidikan terakhir	7.1%	21.4%	67.9%	3.6%	100.0%
	D-III	Count	1	1	2	0	4
		% within pendidikan terakhir	25.0%	25.0%	50.0%	.0%	100.0%
	S-1	Count	0	8	9	0	17
		% within pendidikan terakhir	.0%	47.1%	52.9%	.0%	100.0%
	S-2	Count	0	0	1	0	1
		% within pendidikan terakhir	.0%	.0%	100.0%	.0%	100.0%
Total		Count	3	15	31	1	50
		% within pendidikan terakhir	6.0%	30.0%	62.0%	2.0%	100.0%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Output SPSS

<sup>89</sup> Wawancara dengan salah satu staf Sub Bidang Pengembangan SDM, pada tanggal 15 Februari 2008.

Berdasarkan tabel IV.7 mengenai hubungan antara pendidikan responden dengan persepsi tentang hasil penilaian turut berpengaruh terhadap kenaikan gaji dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- Dari responden yang menjawab tidak setuju pernyataan “kebijakan SDM berupa kenaikan gaji dipengaruhi oleh hasil penilaian kinerja”, paling banyak berpendidikan terakhir D-III yaitu 25% dibandingkan dengan masa kerja lainnya.
- Dari responden yang menjawab ragu-ragu pernyataan “kebijakan SDM berupa kenaikan gaji dipengaruhi oleh hasil penilaian kinerja”, paling banyak berpendidikan terakhir S-1 yaitu 47,1% dibandingkan dengan pendidikan terakhir lainnya.
- Dari responden yang menjawab setuju pernyataan “kebijakan SDM berupa kenaikan gaji dipengaruhi oleh hasil penilaian kinerja”, paling banyak pendidikan terakhir S-2 yaitu 100% dibandingkan dengan pendidikan terakhir lainnya.
- Dari responden yang menjawab sangat setuju pernyataan “kebijakan SDM berupa kenaikan gaji dipengaruhi oleh hasil penilaian kinerja”, paling banyak adalah pendidikan terakhir SLTA yaitu 100% dibandingkan dengan pendidikan terakhir lainnya.

Menurut Schuler, efektivitas penilaian kinerja yang dikaitkan dengan distribusi penghargaan ditentukan oleh beberapa hal diantaranya:<sup>90</sup>

- Pegawai menilai reward berhubungan erat dengan kinerja
- Pegawai menilai reward cukup signifikan
- Nilai kinerja ditentukan secara akurat, jika tidak maka distribusi reward yang dinilai pegawai cukup signifikan, akan dinilai tidak adil pada level distributif (*distributif justice*).

---

<sup>90</sup> Randal S. Schuler, *Personnel and Human Resources Management*. (New York: West Publishing Company, 1987), hal. 230

Teori tersebut berbeda dengan temuan di lapangan, yaitu pegawai juga tidak menemukan adanya hubungan yang erat antara reward dengan kinerja. Hal ini diperkuat dengan keterangan salah seorang responden sebagai berikut:

*"PLN mengkaitkan penilaian kinerja dengan sistem remunerasi, tetapi para pegawai tidak menemukan penghargaan lebih ketika mereka dinilai berprestasi. Seluruh prestasi mereka dikonversikan ke dalam bentuk kenaikan gaji".<sup>91</sup>*

Dari keterangan tersebut menunjukkan masih ada pegawai yang berpendapat bahwa kerja keras mereka dalam mencapai target belum mendapat imbalan yang pantas dari perusahaan. Pernyataan responden tersebut cukup beralasan karena dari data sekunder yang diperoleh, persentase terbesar kenaikan gaji pegawai terkait dengan hasil penilaian yaitu sebesar 3% dari gaji pokok, sehingga jika dijumlahkan secara keseluruhan maka kenaikan gaji yang didapat tidak terlalu signifikan jumlahnya. Sedangkan di sisi lain pegawai mengharapkan penghargaan lebih ketika mereka mampu berprestasi atau mencapai kinerja melebihi ekspektasi yang diharapkan oleh perusahaan. Minimnya *reward* menyebabkan pegawai malas untuk meningkatkan produktivitasnya.

**Tabel IV.8**

**Hubungan Antara Usia Responden dengan Persepsi Tentang Kebijakan SDM Berupa Rencana Pengembangan Karir Dipengaruhi Oleh Hasil Penilaian Kinerja (n = 50)**

			kebijakan SDM berupa rencana pengembangan karir dipengaruhi oleh hasil penilaian kinerja			Total
			tidak setuju	ragu-ragu	setuju	
usia	26-30 tahun	Count	0	0	2	2
		% within usia	.0%	.0%	100.0%	100.0%
	31-35 tahun	Count	0	0	1	1
		% within usia	.0%	.0%	100.0%	100.0%

<sup>91</sup> Wawancara dengan salah satu staf Sub Bidang Pengembangan SDM, pada tanggal 15 Februari 2008.

		kebijakan SDM berupa rencana pengembangan karir dipengaruhi oleh hasil penilaian kinerja			Total
		tidak setuju	ragu-ragu	setuju	
36-40 tahun	Count	2	4	7	13
	% within usia	15.4%	30.8%	53.8%	100.0%
41-45 tahun	Count	3	2	13	18
	% within usia	16.7%	11.1%	72.2%	100.0%
46-50 tahun	Count	2	1	6	9
	% within usia	22.2%	11.1%	66.7%	100.0%
> 50 tahun	Count	0	1	6	7
	% within usia	.0%	14.3%	85.7%	100.0%
Total	Count	7	8	35	50
	% within usia	14.0%	16.0%	70.0%	100.0%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Output SPSS

Berdasarkan tabel IV.8 mengenai hubungan antara usia responden dengan persepsi tentang kebijakan SDM berupa rencana pengembangan karir dipengaruhi oleh hasil penilaian kinerja, dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- Dari responden yang menjawab tidak setuju pernyataan “kebijakan SDM berupa rencana pengembangan karir dipengaruhi oleh hasil penilaian kinerja”, paling banyak adalah usia 46-50 tahun yaitu 22,2% dibandingkan dengan usia lainnya.
- Dari responden yang menjawab ragu-ragu pernyataan “kebijakan SDM berupa rencana pengembangan karir dipengaruhi oleh hasil penilaian kinerja”, paling banyak adalah usia 36-40 tahun yaitu 30,8% dibandingkan dengan usia lainnya.
- Dari responden yang menjawab setuju pernyataan “kebijakan SDM berupa rencana pengembangan karir dipengaruhi oleh hasil penilaian kinerja”, paling banyak di atas 50 tahun yaitu 85,7% dibandingkan dengan usia lainnya.

Berdasarkan wawancara dengan informan, diketahui bahwa ada tindak lanjut hasil penilaian kinerja terhadap pengembangan karir pegawai, walaupun tidak secara langsung terkait. Berikut kutipan wawancara mendalam dengan informan:

*“Jadi hasil penilaian MUK itu dimasukkan ke dalam biodata masing-masing pegawai yang dinilai. Maka biodata itu sebagai bahan masukan apabila dilakukan sidang jabatan (sijak). Salah satu informasi yang perlu diketahui pada saat sidang jabatan adalah prestasi kinerjanya.....Maka itu harus dicatat, kalau catatannya tidak akurat maka akan membuat kekeliruan pada manajemen dalam hal memutuskan siapa yang berhak untuk menduduki salah satu jabatan untuk jenjang karirnya.”<sup>92</sup>*

Dengan demikian penilaian kinerja digunakan sebagai dokumentasi kinerja pegawai yang suatu saat bisa bermanfaat sebagai informasi pada saat sidang jabatan. Untuk itu hasil penilaian harus akurat karena akan berpengaruh terhadap keputusan manajemen.

Merujuk pada petunjuk pelaksanaan sistem penilaian kinerja, sistem penilaian kinerja pada PT PLN (Persero) terkait dengan pengembangan karir. Berikut ketentuan mengenai peringkat yang dapat diperoleh oleh karyawan PLN:

- Nilai c' sebanyak 2 kali berhak mendapat kenaikan peringkat
- Nilai c sebanyak 4 kali berhak mendapat kenaikan peringkat
- Nilai b sebanyak 5 kali berhak mendapat kenaikan peringkat
- Nilai a sebanyak 6 kali berhak mendapat kenaikan peringkat<sup>93</sup>

Setiap kenaikan peringkat akan disertai bonus sebesar 7% dari gaji dasar bagi karyawan yang bersangkutan. Berdasarkan peraturan tersebut, ada perbedaan antara pegawai yang memperoleh nilai c' (melampaui ekspektasi), nilai c (konsisten sesuai ekspektasi), nilai b (sesuai ekspektasi), dan nilai a (tidak memenuhi ekspektasi). Pegawai yang memperoleh nilai c' akan lebih mudah

---

<sup>92</sup> Wawancara mendalam dengan Bapak Budi Djumhana, Manajer Sumber Daya Manusia dan Organisasi, pada tanggal 4 Februari 2008.

<sup>93</sup> Petunjuk Pelaksanaan Sistem Manajemen Unjuk Kerja Pegawai PT PLN (Persero) No. 043.E/012/DIR/1998

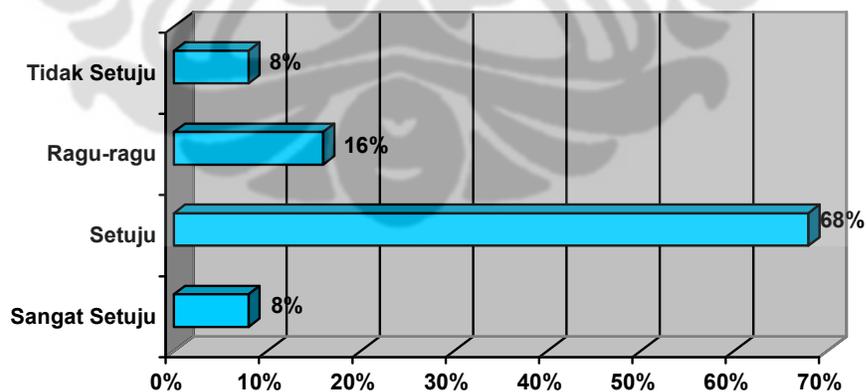
mendapat kenaikan peringkat dibandingkan pegawai dengan nilai c ataupun b. Namun bila dicermati, tidak ada perbedaan yang signifikan dalam persyaratan kenaikan peringkat antara kinerja pegawai yang memperoleh nilai a dan nilai b. Pegawai yang kinerjanya tidak memenuhi target (nilai a) sebanyak 6 kali berhak mendapat kenaikan peringkat. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak terlalu menaruh perhatian pada pegawai yang kinerjanya tidak memenuhi harapan.

### 5. *Specificity*

Pada variabel *specificity* menerangkan bahwa penilaian kinerja yang baik harus mampu menjelaskan secara spesifik kepada pegawai mengenai hal-hal apa saja yang diharapkan dari pegawai dan bagaimana mencapai hal-hal tersebut.

Grafik IV.20

**Persepsi tentang Standar Kinerja Menerangkan Dengan Jelas Mengenai Apa yang Diharapkan dari Pegawai (n = 50)**



Sumber: Hasil Pengolahan Data Output SPSS

Berdasarkan grafik di atas untuk pernyataan standar kinerja menerangkan dengan jelas mengenai apa yang diharapkan dari pegawai menunjukkan bahwa sebagian besar responden yaitu 34 orang (68%) menyatakan setuju. Diikuti urutan berikutnya sejumlah 8 orang (16%) menyatakan ragu-ragu dan sisanya masing-masing dalam jumlah yang sama yaitu 4 orang (8%) menyatakan sangat setuju dan tidak setuju. Salah seorang responden yang menjawab setuju memberikan alasan sebagai berikut: *"sasaran kinerja yang di formulir kinerja sudah sangat jelas kok dan untuk mencapainya saya sudah paham."*<sup>94</sup> sementara itu adapula responden lain yang mengatakan bahwa:

*"item-item yang dinilai...untuk sasaran individu menurut saya sudah cukup jelas, dan cukup dipahami. Karena standarnya yang jelas dan ada tenggat waktunya juga. Tapi kalau untuk kontribusi individu sejujurnya saya kurang paham ya... karena kan tidak ada standarnya, misalnya integritas yang menurut saya sulit untuk diukur dan akhirnya penilaian untuk indikator tersebut akan bersifat subjektif"*.<sup>95</sup>

Dari pernyataan yang dikemukakan responden dapat diketahui bahwa sudah ada kejelasan standar kinerja yang dibebankan kepada pegawai. Hal ini menandakan bahwa standar kinerja telah menerangkan dengan jelas sasaran dan indikator keberhasilan kinerja. Namun, pernyataan responden yang menyatakan aspek penilaian kontribusi individu tidak memiliki indikator yang jelas, bisa dipahami karena aspek tersebut didasarkan pada perilaku pegawai sehingga tidak ada ukuran yang jelas dan merupakan salah satu kelemahan penilaian yang berdasarkan pada perilaku pegawai. Selain itu, adanya pengetahuan yang jelas dari pegawai mengenai bagaimana mencapai standar kinerja mengindikasikan bahwa pegawai memiliki kemampuan, keahlian dan kompetensi untuk mencapai standar kinerja tersebut.

---

<sup>94</sup> Wawancara dengan staf Bidang Niaga, pada tanggal 15 Februari 2008.

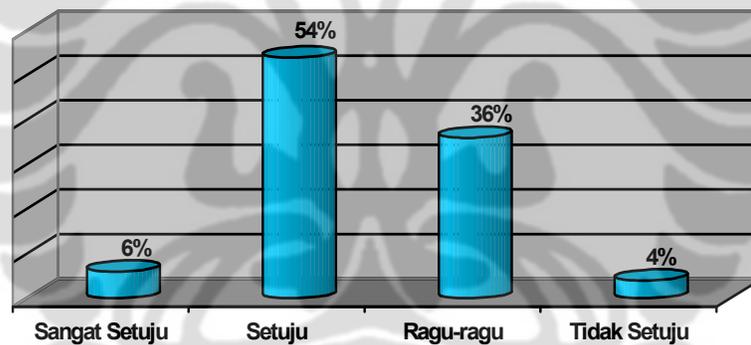
<sup>95</sup> Wawancara mendalam dengan salah satu staf Sub Bidang Administrasi, pada tanggal 26 Februari 2008.

Adapun kejelasan standar penilaian kinerja juga harus diikuti dengan pemahaman pegawai tentang bagaimana mencapai standar kinerja tersebut. Ketidaktahuan pegawai mengenai bagaimana mencapai standar kinerja menandakan bahwa ada ketidaksesuaian antara standar kinerja tersebut dengan kompetensi/keahlian pegawai, dapat diidentifikasi apabila standar tersebut sulit untuk dicapai.

Berikut data yang menunjukkan jawaban responden terhadap indikator pegawai mengetahui dengan jelas bagaimana mencapai standar kinerja.

**Grafik IV.21**

**Persepsi tentang Pegawai Mengetahui dengan Jelas Bagaimana Mencapai Standar Kinerja (n = 50)**



Sumber: Hasil Pengolahan Data Output SPSS

Berdasarkan temuan di lapangan, mayoritas responden yaitu sebanyak 27 orang (54%) menyatakan setuju. Sedangkan yang menjawab ragu-ragu sebanyak 18 orang (36%). Selain itu, responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 orang (4%) seperti yang ditunjukkan pada grafik IV.20.

Banyaknya jumlah responden yang menyatakan setuju mengenai pernyataan karyawan mengerti apa yang dilakukan untuk mencapai target

menunjukkan suatu kecenderungan akan kejelasan terhadap sasaran dan target kerja serta harapan di masa periode tertentu seperti tugas yang harus dilaksanakan, hasil yang harus dicapai, dan atribut (keterampilan, pengetahuan, dan keahlian) dan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai hasil-hasil tersebut sehingga karyawan mengerti atas pekerjaannya.

Pegawai mengerti atas pekerjaannya yang akan dilakukan yang berarti adanya kejelasan terhadap sasaran dan target kerja serta harapan/ekspektasi. Selama penyusunan sasaran dan target atasan dan bawahan berkomunikasi dengan lancar dan menghasilkan suatu kesepakatan bersama sehingga kedua belah pihak mengerti atas pekerjaan yang akan dilakukannya.

## 6. Analisis Nilai Keseluruhan

Dari uraian persepsi pegawai terhadap indikator-indikator variabel penilaian kinerja di atas, berikut perhitungan skor keseluruhan mengenai persepsi pegawai terhadap pelaksanaan penilaian kinerja pada PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang.

**Tabel IV.9**

### **Perhitungan Skor Persepsi Pegawai**

<b>Persepsi</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Positif	39	78%
Negatif	11	22%
Total	50	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Output SPSS

Tabel IV.9 menunjukkan bahwa mayoritas responden, yaitu sebanyak 39 orang responden (78%) memiliki persepsi positif. Adapun responden yang memiliki

persepsi negatif terhadap pelaksanaan penilaian kinerja yaitu sebanyak 11 orang responden (22%). Dengan demikian, secara keseluruhan persepsi responden terhadap pelaksanaan penilaian kinerja pada PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang adalah positif.

Persepsi positif yang ditunjukkan oleh mayoritas responden menandakan pelaksanaan penilaian kinerja secara umum sudah baik. Dari data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner pun diketahui bahwa mayoritas responden memilih jawaban setuju untuk setiap pernyataan dalam kuesioner. Adapun responden yang memiliki persepsi negatif (22%) juga tidak dapat diabaikan, yang menandakan bahwa pelaksanaan penilaian kinerja belum cukup baik menurut pandangan mereka.

Berdasarkan analisis terhadap indikator-indikator pelaksanaan penilaian kinerja, menunjukkan bahwa masih ada kendala pada pelaksanaan penilaian kinerja yaitu: ketidaksesuaian antara aspek penilaian dengan kompetensi teknis pegawai, tidak adanya peranan penilaian kinerja dalam meningkatkan produktivitas pegawai, subjektivitas penilai, tidak adanya tindak lanjut penilaian terhadap rotasi dan mutasi, dan ketidakpraktisan formulir penilaian.