

**PENGARUH EFEKTIVITAS PENILAIAN MELALUI SISTEM
MANAJEMEN KINERJA (SMK) TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DI PT. TASPEN(PERSERO) KANTOR
CABANG SE-SUMATERA BARAT**

SKRIPSI

*Diajukan Kepada Tim Penguji Skripsi Program Studi
Ilmu Administrasi Negara Sebagai Salah Satu Persyaratan Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Administrasi Publik*



**SISKA PUTRI
97337 / 2009**

**PROGRAM STUDI
ILMU ADMINISTRASI NEGARA**

**JURUSAN ILMU SOSIAL POLITIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2013**

PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan Di Depan Tim Penguji Skripsi
Jurusan Ilmu Sosial Politik Fakultas Ilmu Sosial
Universitas Negeri Padang

Pada Hari Kamis 4 Juli 2013, pukul 08.00 s/d 10.00 WIB

**Pengaruh Efektivitas Penilaian Melalui Sistem Manajemen Kinerja (SMK)
Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang
Se-Sumatera Barat**

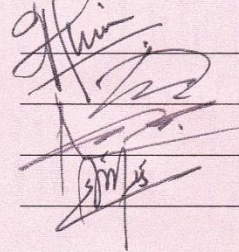
Nama : Siska Putri
TM/NIM : 2009/97337
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Jurusan : Ilmu Sosial Politik
Fakultas : Ilmu Sosial

Padang, 4 Juli 2013

Tim Penguji

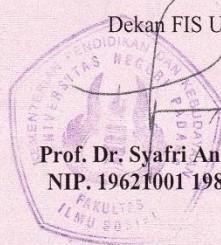
	Nama
Ketua	: Prof. Drs. Dasman Lanin, M.Pd.Ph.D
Sekretaris	: Zikri Alhadi, S.IP, MA
Anggota	: Drs. Nurman. S, M.Si
Anggota	: Dra. Al Rafni, M.Si

Tanda Tangan



Mengesahkan:

Dekan FIS UNP



Prof. Dr. Syafri Anwar, M.Pd
NIP. 19621001 198903 1 002

ABSTRAK

Siska Putri: 97337/2009 Pengaruh Efektivitas Penilaian Melalui Sistem Manajemen Kinerja (SMK) Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Se-Sumatera Barat

Pengembangan Sumber Daya Manusia dapat dilakukan dengan adanya salah satu dukungan yaitu, dilakukannya Penilaian Pretasi Kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan melalui Sistem Manajemen Kinerja (SMK). Penilaian melalui Sistem Manajemen Kinerja ini diharapkan dapat berjalan baik dan efektif sesuai dengan tujuan perusahaan pada mulanya. Tetapi, kenyataan yang dilihat oleh peneliti bahwa penilaian melalui Sistem Manajemen Kinerja yang dilakukan di PT. Taspen kurang objektif. Hal ini terjadi dikarenakan adanya sikap pertimbangan-pertimbangan yang dilakukan oleh pihak penilai. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan tingkat efektivitas penilaian melalui SMK, gambaran kinerja karyawan, dan pengaruh efektivitas Penilaian Melalui Sistem Manajemen Kinerja (SMK) Terhadap Kinerja karyawan di PT. Taspen Kantor Cabang Se-Sumatera Barat.

Jenis penelitian ini adalah deskriptif dan asosiatif dengan menggunakan metode kuantitatif. Populasi pada penelitian ini adalah Karyawan PT. Taspen Kantor Cabang Se-Sumatera Barat yang berjumlah 54 orang. Pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin sehingga diperoleh sampel sebanyak 48 orang. Jenis data adalah data primer dan data sekunder yang dikumpulkan melalui penyebaran angket dan studi dokumentasi. Data yang terkumpul tersebut dianalisis secara statistik dengan bantuan program SPSS (*Statistic Product Service Solution*) Versi 16.00.

Setelah dilakukan pengolahan data, maka hasil penelitian menunjukkan bahwa Penilaian Melalui SMK di PT. Taspen Kantor Cabang Se-Sumatera Barat sudah efektif, dengan Rata-rata skor 3.1, dan juga didapatkan bahwa kinerja karyawan dikategorikan tinggi, karena rata-rata persentase berkisar antara 61%-80%, serta terdapat pengaruh yang signifikan antara Efektivitas Penilaian melalui Sistem Manajemen Kinerja terhadap Kinerja karyawan di PT. Taspen Kantor Cabang Se-Sumatera Barat sebesar 11.9%. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini bisa diterima.

KATA PENGANTAR



Puji dan syukur kehadiran Allah SWT berkat Rahmat dan Karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENGARUH EFEKTIVITAS PENILAIAN MELALUI SISTEM MANAJEMEN KINERJA (SMK) TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. TASPEN (PERSERO) KANTOR CABANG SUMATERA BARAT”**.

Skripsi ini merupakan salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana pada Program studi Ilmu Administrasi Negara Jurusan Ilmu sosial Politik Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang. Selama proses penulisan skripsi ini, penulis mendapatkan banyak masukan berupa motivasi, bantuan, bimbingan, saran dan arahan dari berbagi pihak. Untuk itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. DR. Syafri Anwar, M.Pd selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang.
2. Bapak Drs. M. Fachri Adnan, M.Si, Ph.D selaku Ketua Jurusan Ilmu Sosial Politik, yang telah memberikan izin kepada penulis dalam menulis skripsi ini.
3. Ibu Henni Muchtar, SH, M.Hum selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Sosial Politik, yang telah memberikan izin kepada penulis dalam menulis skripsi ini.
4. Bapak Drs. Syamsir, M.Si, Ph.D selaku Ketua Prodi Ilmu Administrasi Negara.

5. Bapak Prof. Drs. Dasman Lanin, M.Pd selaku Pembimbing I, yang telah memberikan bimbingan, arahan, bantuan, motivasi dan akhirnya Penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak Zikri Alhadi S.IP. M.A selaku Pembimbing II, yang telah memberikan bimbingan, arahan, bantuan, motivasi, dan akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
7. Bapak Drs. Nurman. S., M.Si, Ibu Dra. Al Rafni, M.Si., dan Bapak Junaidi Indrawadi, S.Pd., M.Pd, selaku anggota tim penguji, yang telah memberikan banyak masukan dan saran untuk kesempurnaan skripsi ini.
8. Bapak Karjuni Dt. Maani M.Si, selaku Penasehat Akademik yang selalu memperhatikan perkembangan penulis selama perkuliahan.
9. Bapak dan Ibu Dosen dan pegawai di Program Studi Ilmu Administrasi Negara sebagai inspirasi penulis menjadi manusia yang memiliki ilmu yang baik dan bernilai.
10. Bapak Zabirin dan Syahrinal serta semua Karyawan PT. Taspen Kantor Cabang Se-Sumatera Barat yang telah membantu dan memberikan penulis kesempatan untuk dapat melakukan penelitian di PT.Taspen Kantor Cabang Se-Sumatera Barat.
11. Teristimewa untuk keluarga yang telah memberikan dorongan dan semangat untuk terus menjadi anak yang berprestasi dan dengan doa, serta dorongan itulah penulis dapat menyelesaikan perkuliahan ini.

12. Sahabatku Meria Sefli Putri dan Febri Nosa, serta teman-teman Rangkuti yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan semangat dan motivasi kepada penulis sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini.
13. Rekan-rekan seperjuanganku IAN09, terimakasih telah memberikan semangat, motivasi, dukungan, serta saran-saran yang membangun kepada penulis sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini.

Semoga segala bimbingan dan dorongan serta perhatian yang telah diberikan mendapat balasan dari Allah SWT, amin. Penulis menyadari bahwa masih banyak terdapat berbagai kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Oleh sebab itu kiranya kritik dan saran yang bersifat membangun dari berbagai pihak dapat memperbaiki karya penulis dimasa yang akan datang. Akhir kata semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua terutama bagi penulis, Amin.

Padang, Juli 2013

Siska Putri

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah.....	8
C. Batasan Masalah	9
D. Rumusan Masalah.....	9
E. Hipotesis	9
F. Tujuan Penelitian	10
G. Manfaat Penelitian	10

BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Kajian Teoritis	11
1. Efektivitas	11
2. Penilaian Prestasi Kerja	12
3. Sistem Manajemen Kinerja (SMK)	15
4. Efektivitas Penilaian Sistem Manajemen Kinerja (SMK)	20
5. Kinerja Karyawan	21
6. Peranan Penilaian Melalui Sistem Manajemen Kinerja (SMK) Terhadap Kinerja Karyawan	27
B. Kerangka Konseptual	35

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	36
B. Lokasi Penelitian.....	36
C. Variabel dan Indikator Penelitian	37
D. Populasi dan Sampel	39
E. Jenis dan sumber Data	41
F. Teknik Pengumpulan Data.....	42

G. Instrumen Penelitian	43
H. Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	44
I. Teknis Analisis Data	49

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan umum	53
1. Sejarah PT. Taspen	53
2. Makna Logo Dan Moto Perusahaan.....	54
3. Visi Dan Misi PT. Taspen.....	56
4. Produk Yang Dikelola PT.Taspen	57
5. Mekanisme Penyampaian Produk.....	61
B. Temuan Khusus	62
1. Karakteristik Responden	62
2. Analisis Efektivitas Penilaian Melalui SMK	65
3. Analisis Kinerja Karyawan	67
4. Analisis Pengaruh Efektivitas Penilaian SMK Terhadap Kinerja Karyawan	77
C. Pembahasan.....	82

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	88
B. Saran	89

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Standar Templet Sistem Manajemen Kinerja PT.Taspen	6
Tabel 3.1	Jumlah Populasi PT. Taspen Kantor Cabang Se-Sumatera Barat.....	39
Tabel 3.2	Jumlah Sampel Proposional.....	41
Tabel 3.3	Skala Ukur Instrumen Penelitian	43
Tabel 3.4	Content Validity.....	43
Tabel 3.5	Hasil Uji Validitas Penilaian Sistem Manajemen Kinerja.....	45
Tabel 3.6	Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan	46
Tabel 3.7	Hasil Uji Reliabilitas.....	47
Tabel 4.1	Karakteristik responden Berdasarkan Jenis Kelamin	61
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	62
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	63
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan	64
Tabel 4.5	Efektivitas Penilaian Melalui SMK	66
Tabel 4.6	Kriteria Penafsiran	67
Tabel 4.7	Pekerjaan Sesuai Dengan Tujuan Yang Ditentukan	68
Tabel 4.8	Belum Mampu Mengerjakan Pekerjaan Dengan Baik.....	69
Tabel 4.9	Memanfaatkan Waktu Tersedia Untuk Bekerja.....	69
Tabel 4.10	Menunda-nunda Pekerjaan Yang Ditugaskan.....	70

Tabel 4.11 Pelanggan Merasa Puas Dengan Pelayanan.....	71
Tabel 4.12 Mengabaikan Peanggan Yang Datang	71
Tabel 4.13 Memberikan Bantuan Dengan Cepat Kepada pelanggan	72
Tabel 4.14 Tanggungjawab Yang diberikan Sesuai Dengan Kebijakan.....	73
Tabel 4.15 beban pekerjaan Tidak Dapat Dikerjakan.....	74
Tabel 4.16 Uraian Tugas Diselesaikan secara Maksimal	75
Tabel 4.17 Linearitas	77
Tabel 4.18 Hasil Koefisien Determinasi (R) Efektivitas Penilaian Melalui SMK..	79
Tabel 4.19 Hasil Uji Regresi Sederhana	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Tahapan Sistem Manajemen Kinerja PT.Taspen	18
Gambar 4.1 Logo PT.Taspen	53
Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas	76
Gambar 4.3 Hasil Uji Linearitas	78

DAFTARAN LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Uji Coba Penelitian

Lampiran 2. Surat Penelitian

Lampiran 3. Struktur Organisasi PT. Taspen Cabang Padang

Lampiran 4. Conten Validity

Lampiran 5. Angket Uji Coba

Lampiran 6. Tabulasi Uji Angket

Lampiran 7. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Lampiran 8. Angket Penelitian

Lampiran 9. Tabulasi Data Penelitian

Lampiran 10. Hasil Uji Regresi Sederhana

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perusahaan merupakan suatu organisasi yang akan selalu berusaha untuk meningkatkan mutu pelayanannya. Karena dengan memiliki pelayanan yang baik maka pelanggan akan puas dengan pelayanan yang diberikan. Pelayanan yang baik tidak lepas dari Sumber Daya Manusia yang memadai, yaitu sumber daya manusia yang berkualitas. Di era yang penuh persaingan ini, agar dapat bersaing maka suatu perusahaan harus memiliki karyawan yang berkualitas. Untuk itu perusahaan memerlukan suatu sistem yang akan menilai kinerja karyawannya.

Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas sangat penting dalam memajukan perusahaan. Karyawan merupakan komponen SDM yang sangat berpengaruh dalam suatu perusahaan. Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan berjalan. Dan karyawan berperan dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan (Hasibuan, Malayu : 2009-12).

Unsur manusia di dalam organisasi mempunyai kedudukan yang sangat strategis, karena manusia yang bisa mengetahui input-input apa yang perlu diambil dari lingkungan, dan bagaimana cara untuk mendapatkan input-input tersebut, teknologi dan cara apa yang dianggap tepat untuk mengolah atau mentransformasikan input-input tadi menjadi output-output yang memenuhi keinginan pasar/publik (Lingkungan).

Jelaslah bahwa Sumber Daya Manusia atau Karyawan merupakan suatu bagian terpenting dalam perusahaan. Kepemilikan Sumber Daya Manusia yang berkualitas oleh suatu perusahaan merupakan suatu usaha yang dilakukan untuk dapat menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien, sehingga karyawan dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat atau publik

Menurut Gary Dessler dalam Harbani (2010:182), mengatakan bahwa Penilaian prestasi kerja merupakan upaya sistematis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada, yang bertujuan untuk mendorong kinerja seorang karyawan agar bisa berada diatas rata-rata. Jadi dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja akan meningkatkan kemampuan seorang karyawan. Penilaian prestasi kerja bertujuan untuk mendorong dalam peningkatan kinerja karyawan. Dengan adanya penilaian prestasi kerja ini karyawan akan berusaha secara maksimal untuk melakukan suatu pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Dalam Harbani (2010:174) Rue & Byars mengatakan bahwa kinerja adalah sebagai tingkat pencapaian hasil, dan Murphy & Cleveland mengatakan kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas atau pekerjaan. Sedangkan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia disingkat LAN-RI, merumuskan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Kinerja merupakan elemen yang terkait dengan prestasi kerja suatu karyawan di perusahaan. Karena seperti yang telah disebutkan diatas bahwa

kinerja merupakan suatu tingkat pencapaian hasil, tingkat pencapaian hasil adalah suatu prestasi. Penilaian Prestasi kerja karyawan diperoleh dari beberapa rangkaian kegiatan yang ia lakukan di perusahaan untuk mencapai tujuan dari perusahaan tersebut. Biasanya penilaian prestasi kerja akan mempunyai dampak dan akan memperoleh penghargaan atau sanksi kepada karyawan.

PT Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri Perusahaan Perseroan, secara singkat disebut PT. Taspen (Persero) adalah suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang diberi mandat oleh pemerintah untuk menyelenggarakan program Asuransi Sosial Pegawai Negeri Sipil yang terdiri dari Program Tabungan Hari Tua (THT) dan Dana Pensiun bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Dalam website Taspen (www.taspen.com) disebutkan bahwa PT. Taspen mempunyai visi & misi yaitu “Menjadi pengelola Dana Pensiun dan Tabungan Hari Tua serta jaminan sosial lainnya yang terpercaya” dan Mewujudkan manfaat dan pelayanan yang semakin baik bagi peserta dan stakeholder lainnya secara profesional dan akuntabel, berlandaskan integritas dan etika yang tinggi”.

Untuk itulah demi menjawab visi & misi dan meningkatkan kualitas pelayanan maka diperlukan suatu sistem yang akan menilai Prestasi kerja karyawan. Karena melalui penilaian itu dapat menghasilkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas. PT Taspen dalam melakukan penilaian prestasi kerja karyawan menggunakan suatu program yaitu Sistem Manajemen Kinerja. Sistem Manajemen Kinerja Merupakan suatu sistem yang telah mulai diterapkan oleh PT Taspen sejak tahun 2007 melalui Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis

Kompetensi (MSDM-BK), dimana karyawan dipadang sebagai asset dan setiap tindakan harus dapat memberikan kontribusi kepada perusahaan.

Siswanto dalam ASB (PT. Aplikasi Sistem Bisnis) menyebutkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM-BK) merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian aktivitas tenaga kerja mulai dari rekrutmen sampai dengan pensiun dimana proses pengambilan keputusan-keputusannya didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu untuk mencapai tujuan perusahaan. Jelaslah bahwa dalam MSDM-BK ini karyawan merupakan asset utama, dimana setiap kompetensi karyawan sangat penting yang akan mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Sebelum diterapkannya Sistem Manajemen kinerja ini Taspen menggunakan Penilaian Kinerja Karyawan dan penilaian Kerja Unit kerja (PKUK) untuk mengukur Prestasi kerja karyawannya. Tapi pada tahun 2007 Taspen mulai menerapkan MSDM-BK, sehingga untuk menilai prestasi kerja menggunakan Sistem Manajemen Kinerja. Media Taspen (2007:9) menyebutkan bahwa adanya Sistem Manajemen Kinerja (SMK) pimpinan perlu bertatap muka dengan bawahannya untuk melakukan *coaching* dan menentukan target – target yang harus dicapai tiap individu pada tahun yang bersangkutan.

Penilaian melalui Sistem Manajemen Kinerja ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan baik secara individu atau kelompok, dimana penilaian dilakukan oleh atasan, teman sejawat dan diri sendiri. Dan melalui SMK ini diharapkan kinerja karyawan dapat meningkat dari pada sebelumnya.

Dalam SMK ini setiap tindakan karyawan akan dinilai, jika karyawan mencapai target yang telah ditentukan maka ini akan berdampak positif terhadap dirinya sendiri dan perusahaan, yang akhirnya memberikan nilai tambah dalam peningkatan kinerja dan kompensasi. Sebaliknya jika tindakan karyawan tidak mencapai target yang telah ditentukan, maka ini juga akan berdampak negatif bagi dirinya dan perusahaan, karena tindakan karyawan tersebut akan mendapatkan sanksi yaitu ditundanya kenaikan gaji.

Berdasarkan wawancara peneliti pada tanggal 1 Maret 2012 dengan salah seorang karyawan Staf Sumber Daya Manusia mengatakan bahwa, Penilaian melalui SMK kurang objektif, karena adanya terlihat karyawan yang memberikan nilai tidak sesuai dengan kenyataan, yaitu ketika seorang karyawan menilai kinerja teman sejawatnya, maka demi untuk mendapatkan nilai yang bagus, ia harus memberikan nilai yang bagus juga kepada temannya tersebut, walaupun kinerja yang dilakukan tidak sesuai standar.

Dan wawancara peneliti dengan karyawan lain tanggal 13 Maret 2013, juga menyebutkan bahwa Penilaian dengan penggunaan SMK merupakan penilaian yang kurang efektif, karena dalam melakukan penilaian atasan (bawahan) dan teman sejawat terkesan melakukan berbagai pertimbangan, sehingga dalam penilaian ini sulit untuk menemukan karyawan yang tidak mengikuti aturan.

Hal diatas juga sesuai dengan pengamatan peneliti ketika magang di PT. Taspen Cabang Padang. Dimana salah seorang menilai kinerja teman sejawatnya

hanya memberikan nilai standar, tanpa memperhatikan kinerja yang sebenarnya dari karyawan tersebut.

Tabel 1.1
Standar Template Aspek Pembelajaran Sistem Manajemen Kinerja Kepala
Bidang SDM dan Kepala Seksi SDM PT. Taspen

No	Aspek Pembelajaran	Sub Bobot	Fakta Perilaku			
			A	B	C	D
1.	Kompetensi Wajib					
	1. Integritas	10	Selalu	Sering	Kdg-kdg	Sesekali
	2. Semangat berprestasi	10	Selalu	Sering	Kdg-kdg	Sesekali
	3. Perhatian terhadap kejelasan tugas, kualitas kerja	15	Selalu	Sering	Kdg-kdg	Sesekali
	4. Orientasi pada kepuasan pelanggan	10	Selalu	Sering	Kdg-kdg	Sesekali
	5. Empati	10	Selalu	Sering	Kdg-kdg	Sesekali
	Kompetensi Bidang					
	1. Kompetensi bidang 1	10	Selalu	Sering	Kdg-kdg	Sesekali
	2. Kompetensi bidang 2	10	Selalu	Sering	Kdg-kdg	Sesekali
	3. Kompetensi bidang umum 1	15	Selalu	Sering	Kdg-kdg	Sesekali
2.	4. Kompetensi bidang umum 2	10	Selalu	Sering	Kdg-kdg	Sesekali

Sumber; PT. Taspen

Tabel diatas merupakan standar penilaian dalam SMK pada aspek pembelajaran di PT. Taspen. Penilaian melalui SMK ini dilakukan dengan menggunakan sistem online. Dimana selalu diberi nilai 10 bobot, sering 8 bobot, kdg-kdg 6 bobot, dan sesekali 4 bobot. Seperti yang telah dijelaskan diatas, ada karyawan yang melakukan penilaian hanya memberikan nilai standar, yaitu pada

kategori sering. Dapat dikatakan bahwa penilaian yang dilakukan tidak sesuai yang diharapkan, karena tidak menggambarkan keadaan sebenarnya.

Ketika peneliti menjadi mahasiswa magang di PT Taspen Cabang Padang juga ditemui bahwa ada karyawan yang keluar di jam pekerjaan, sehingga mengganggu pekerjaan karyawan lain. Karena diketahui bahwa pekerjaan seorang secara langsung akan terhubung dengan karyawan lainnya, yaitu ia saling membutuhkan. Tidak hanya itu peneliti juga menemui bahwa ada di waktu-waktu tertentu karyawan hanya duduk, dan berbincang-bincang dengan karyawan lainnya. Ini disebabkan karena adanya gangguan pada computer, sehingga karyawan tersebut tidak dapat melakukan pekerjaannya. Walaupun begitu, karyawan hanya menunggu sampai ia bisa bekerja, tanpa melakukan atau mempersiapkan apa yang ia lakukan setelah Komputer itu dapat digunakan kembali. Adanya peristiwa seperti ini menyebabkan kinerja karyawan tidak baik, karena pekerjaan menjadi tertunda, sehingga mengganggu tujuan perusahaan serta capaian pada mulanya.

Dari permasalahan diatas akan berdampak pada Kurang efektifnya pelayanan yang diberikan oleh instansi perusahaan. Untuk itu perlu dilakukan pembinaan terhadap Sumber Daya Manusianya dengan cara melakukan suatu penilaian. Penilaian prestasi kerja adalah salah satu langkah yang baik diterapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan permasalahan diatas peneliti tertarik untuk mengetahui dan lebih mendalami bagaimana penilaian yang ada di PT. Taspen, karena dari masalah diatas, penilaian yang dilakukan terkesan tidak efektif, yang

menyebabkan tujuan organisasi kurang tercapai, dan juga peneliti juga ingin mengetahui bagaimana Penilaian yang dilakukan oleh PT. Taspen karena penilaian yang dilakukan sedikit berbeda dengan Dinas pemerintahan. Oleh sebab itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait dengan judul **“PENGARUH EFEKTIVITAS PENILAIAN MELLAUI SISTEM MANAJEMEN KINERJA (SMK) TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. TASPEN (PERSERO) KANTOR CABANG SE-SUMATRA BARAT”**.

B. Identifikasi Masalah

Adapun identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut;

1. Penilaian melalui SMK yang dilakukan kurang objektif, karena karyawan sering melakukan pertimbangan-pertimbangan
2. Penilaian melalui SMK tidak efektif, karena Karyawan tidak memberikan penilaian sesuai dengan kenyataan yang ada
3. Terdapat karyawan yang keluar dijam kerja, sehingga menghambat pekerjaan karyawan lain.
4. Adanya karyawan yang tidak melakukan pekerjaan di jam kerja.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas maka perlu adanya pembatasan masalah. Untuk itu batasan masalah dalam penelitian ini hanya memfokuskan pada pengaruh Efektivitas Penilaian Sistem Manajemen Kinerja

(SMK) Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Taspen (Persero) Kantor Cabang se-Sumatra Barat.

D. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah;

1. Bagaimana Tingkat Efektivitas Penilaian Sistem Manajemen Kinerja (SMK) di PT. Taspen Kantor Cabang Se-Sumatera Barat?
2. Bagaimana gambaran umum Kinerja Karyawan di PT. Taspen Kantor Cabang Se-Sumatera Barat?
3. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara Efektivitas Penilaian Sistem Manajemen Kinerja (SMK) dengan Kinerja Karyawan Di PT Taspen (Persero) Kantor Cabang se-Sumatra Barat?

E. Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang kemungkinan benar atau kemungkinan salah. Oleh sebab itu, pada penelitian ini penulis mengajukan hipotesis yaitu, adanya pengaruh yang signifikan antara efektivitas penilaian melalui sistem manajemen kinerja dengan kinerja karyawan.

F. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan;

1. Untuk mengetahui tingkat efektivitas penilaian Sistem Manajemen kinerja di PT. Taspen Kantor Cabang Se-Sumatera Barat

2. Untuk mengetahui gambaran umum kinerja karyawan di PT. Taspen Kantor Cabang Se-Sumatera barat
3. Untuk mengetahui pengaruh efektivitas penilaian SMK dengan kinerja karyawan di PT. Taspen Kantor Cabang Se-Sumatera Barat.

G. Manfaat Penelitian

Sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya maka penelitian ini diharapkan memiliki manfaat sebagai berikut;

1. Secara Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti terhadap pengembangan konsep ilmu pengetahuan dan dapat dijadikan sebagai referensi ilmiah terutama yang berkaitan dengan Penilaian prestasi kerja di Perusahaan

2. Secara Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi PT Taspen (Persero) Kantor Cabang se-Sumatra Barat dan menjadi tolak ukur yang baik dalam penilaian karyawan di suatu perusahaan.

BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Kajian Teori

1. Efektivitas

a. Pengertian Efektivitas

Efektivitas merupakan hubungan antara keluaran suatu pusat pertanggungjawaban dengan sasaran yang harus dicapai. Efektivitas menurut Sigit (2003:1) adalah ukuran sejauh mana tujuan organisasi dapat dicapai. Berbeda dengan Sigit, Siagian (2001:24) menyebutkan bahwa efektivitas merupakan suatu ukuran yang dapat menunjukkan suatu program program berhasil atau tidak, dimana dilihat dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan.

Dari dua pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah ukuran yang menyatakan seberapa jauh target yang telah dicapai, dimana target tersebut ditentukan terlebih dahulu.

b. Ukuran Efektivitas

Tingkat efektivitas dapat diukur dengan membandingkan antara rencana yang telah ditentukan dengan hasil nyata yang telah diwujudkan. Namun, jika usaha atau hasil pekerjaan tidak dilakukan dengan tepat akan menyebabkan tujuan tidak tercapai, hal ini dikatakan tidak efektif. Adapun kriteria atau ukuran mengenai pencapaian tujuan efektif atau tidak, dapat dilihat sesuai yang dinyatakan oleh Tampubolon (2008:177);

a) Produksi

Produksi menggambarkan kemampuan organisasi untuk memproduksi jumlah dan mutu output yang sesuai dengan permintaan lingkungan

b) Efisiensi

Efisiensi didefinisikan sebagai angka perbandingan antara output dan input.

c) Kepuasan

Kepuasan dapat didefinisikan penekanan pada perhatian yang menguntungkan bagi anggota organisasi maupun pelanggannya. Artinya bahwa organisasi harus mampu memberikan kepuasan kepada kebutuhan para anggota.

d) Adaptasi

Kemampuan adaptasi dapat diartikan seberapa organisasi mampu menanggapi perubahan intern dan ekstern.

e) Perkembangan

Organisasi harus mengembangkan diri agar tetap hidup atau Berjaya untuk jangka panjang.

2. Penilaian Prestasi Kerja

Memiliki Sumber Daya Manusia yang terampil, profesional, dan berprestasi tinggi, dalam sebuah organisasi merupakan suatu hal yang dapat mendukung keberhasilan dari tujuan organisasi. Tapi untuk menghasilkan prestasi kerja yang tinggi seorang karyawan harus memiliki keinginan dan kegairahan untuk berprestasi tinggi pula. Dalam upaya memberi kinerja yang prima dan karyawan pun mengalami

kepuasan kerja, maka Penilaian Prestasi Kerja Merupakan hal yang sangat berpengaruh dalam mencapai tujuan tersebut.

a. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan suatu hal yang penting dalam mendukung tujuan organisasi. DR.Josep M. Putti dalam Rucky (2002:12-13) mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah;

- 1) Suatu penilaian periodik atas nilai seorang individu karyawan bagi organisasinya. Dilakukan oleh atasannya atau seorang yang berada dalam posisi untuk mengamati /menilai prestasi kerjanya.
- 2) Sebuah penilaian sistematis atas individu karyawan mengenai prestasinya dalam pekerjaannya dan potensinya untuk pengembangan
- 3) Cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja
- 4) Sebuah gambaran deskripsi sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dengan pekerjaan dari seseorang atau suatu kelompok

Sedangkan Penilaian Prestasi Kerja menurut Tani Handoko (2000:135) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan, dimana kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Dwiyanto dalam Harbani (2010:182) mengatakan bahwa secara teoritik "penilaian prestasi kerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Berbeda dengan pendapat Dwiyanto diatas, Anwar Prabu (2009:69) menyatakan bahwa “penilaian prestasi kerja adalah suatu proses penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan

pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya”.

Soekidjo (2009:133) menyebutkan adanya beberapa asumsi terkait dengan pentingnya penilaian prestasi kerja, yaitu;

- 1) Setiap orang memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya (prestasinya) sampai tingkat yang maksimal.
- 2) Setiap orang ingin mendapat penghargaan apabila ia dinilai mampu melaksanakan tugas dengan baik
- 3) Setiap orang ingin mengetahui secara pasti tangga karier yang dinaiki atau dilewatinya apabila dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
- 4) Setiap orang ingin mendapatkan perlakuan yang objektif dan penilaian atas dasar prestasi kerjanya.
- 5) Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar
- 6) Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin tanpa informasi tentang hasil kerjanya tersebut atau umpan balik (*feed back*)

Berdasarkan asumsi-asumsi diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja adalah penting dalam suatu organisasi dalam rangka pengembangan organisasi, dimana kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan manajer dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kegiatan mereka.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu proses penilaian terhadap prestasi kerja karyawan yang dilakukan oleh penilai, dimana proses ini akan membantu dalam perkembangan perusahaan kedepannya.

b. Unsur-unsur Yang Dinilai

Menurut Lazer dan Wikstrom dalam Rivai (2005:324), unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian prestasi kerja dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu;

- 1) Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
- 2) Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing kedalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
- 3) Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi dan lain-lain.

3. Sistem Manajemen Kinerja (SMK)

a. Pengertian Sistem Manajemen Kinerja

Secara umum konsep Sistem Manajemen Kinerja dapat dipahami melalui pengertian Sistem dan Manajemen Kinerja. Sistem menurut Pamudji dalam Inu Kencana (2008:1) adalah suatu kebutuhan atau keseluruhan yang kompleks atau terorganisir, suatu himpunan atau perpaduan hal-hal atau bagian-bagian yang membentuk suatu kebulatan atau keseluruhan yang kompleks atau utuh. Beranjak dari pengertian Sistem yang diutarakan oleh Pamudji ini Prajudi juga berpendapat bahwa

Sistem adalah suatu jaringan atau prosedur-prosedur yang berhubungan satu sama lain menurut skema atau pola yang bulat untuk menggerakkan suatu fungsi yang utama dari suatu usaha atau urusan.

Dari pengertian Sistem diatas dapat disimpulkan bahwa sistem adalah suatu rangkaian kegiatan dari sub-sistem yang saling ketergantungan, dimana jika salah satu sub-sistem rusak maka akan mempengaruhi sub-sistem lain, sehingga tujuan yang ingin dicapai gagal, dan jika Sub-sistem berjalan sesuai maka tujuan yang diinginkan dapat tercapai.

Sedangkan Manajemen Kinerja menurut Wibowo (2009:7) adalah Manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, karyawan sehingga pekerjaan berhasil. Sejalan dengan itu Bacal dalam Ruky (2009:8) memandang sistem manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya.

Berbeda dengan kedua pendapat diatas Armstrong menyebutkan bahwa Manajemen Kinerja dipandang sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan standar dengan persyaratan atribut yang disepakati.

Untuk mendukung pendapat dari Armstrong diatas, maka dapat juga dipertegas bahwa Manajemen Kinerja menurut Mondy Wayne (2008:256) adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses

keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, dan akhirnya organisasi.

Dari beberapa pengertian mengenai Manajemen kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Kinerja adalah suatu kegiatan komunikasi yang dilakukan antara karyawan dan manajer yang dilakukan secara terus menerus guna memperoleh apa yang diinginkan organisasi berdasarkan kesepakatan bersama.

Maka dari pengertian-pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa Sistem Manajemen Kinerja adalah suatu rangkaian kegiatan komunikasi, yang dilakukan oleh atasan dan bawahan, dimana komunikasi tersebut dilakukan secara terus menerus demi mewujudkan keinginan organisasi yang telah disepakati sebelumnya.

b. Manfaat Sitem Manajemen Kinerja

Manajemen Kinerja sangat penting dalam suatu perusahaan atau organisasi. Sistem Manajemen Kinerja memberikan manfaat bukan hanya bagi organisasi, tetapi juga manajer dan individu/pegawai. Dalam Wibowo (2009:10-11) mengatakan bahwa manfaat Sistem Manajemen Kinerja adalah;

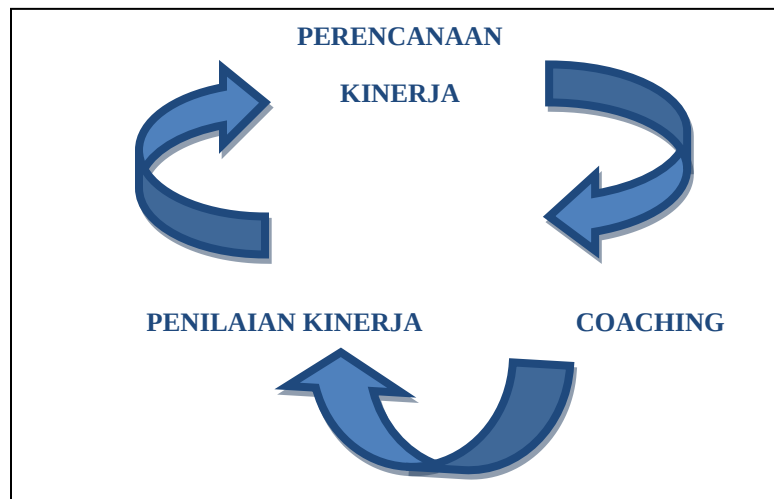
- 1) Manfaat Bagi Organisasi
 - a) Memperbaiki kinerja
 - b) Memotivasi pekerja
 - c) Meningkatkan komitmen
 - d) Mendukung nilai-nilai inti
 - e) Memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan
 - f) Meningkatkan dasar keterampilan
 - g) Mengusahakan perbaikan dan pengembangan berlanjut
 - h) Mengusahan basis perencanaan karier
- 2) Manfaat Bagi Manajer
 - a) Mengusahakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku

- b) Menawarkan peluang, menggunakan waktu secara berkualitas
 - c) Memperbaiki kinerja tim dan individual
 - d) Mengusahakan penghargaan nonfinansial pada staf
 - e) Digunakan untuk mengembangkan individu
 - f) Mendukung kepemimpinan
- 3) Manfaat Bagi Individu
- a) Memperjelas tujuan dan peran
 - b) Mendorong dan mendukung untuk tampil baik
 - c) Membantu mengembangkan kemampuan kinerja
 - d) Peluang menggunakan waktu secara berkualitas dan objektivitas untuk mengukur kinerja dan memformulasi tujuan.

c. Tahapan Sistem Manajemen Kinerja

Dalam buku tentang pedomanan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (2007:28) disebutkan ada 3 tahapan dalam Sistem Manajemen Kinerja. Tahapan tersebut dapat dilukiskan pada gambar dibawah ini;

Gambar 2.1
Tahapan Sistem Manajemen Kinerja PT. Taspen



1) Perencanaan Kinerja (PK)

Tujuan dari tahapan ini adalah untuk menentukan sasaran kinerja melalui diskusi antara atasan dengan bawahan, yang merupakan kesepakatan kedua belah pihak dan disebut dengan kesepakatan kerja (KK).

2) Bimbingan Kinerja (BK)

Bertujuan untuk memantau kinerja bawahan, mendorong perilaku positif, member arahan kepada bawahan dalam mencapai kinerja yang diharapkan, dan memberi evaluasi sementara berdasarkan kesepakatan kerja (KK) yang telah disepakati pada tahap PK dibandingkan dengan kegiatan yang telah dilakukan.

3) Evaluasi Kinerja (EK)

Merupakan tahapan terakhir dalam SMK. Pada tahap ini atasan menetapkan nilai kinerja bawahan berdasarkan pencapaian bawahan sesuai dengan kesepakatan kerja (KK) yang telah disepakati. Tahapan ini merupakan tahap yang sensitive karena nilai kinerja yang ditetapkan bersifat final dan dapat berdampak pada kompensasi maupun kesempatan pelatihan bagi karyawan yang bersangkutan.

4. Efektivitas Penilaian Sistem Manajemen Kinerja (SMK)

Apa pun metode yang digunakan oleh para manajer untuk menilai prestasi kerja karyawan harus dapat memberikan hasil yang diinginkan oleh manajemen. Sehingga penilaian dapat berjalan dengan efektif. Agar Sistem Manajemen Kinerja dapat berjalan dengan baik dan efektif, Mathis & Jackson (2006:411) mengatakan ada beberapa syarat yang harus dipenuhi, yaitu;

1) Konsisten

Artinya hasil dari penilaian SMK tersebut dapat dipercaya (konsisten dan stabil). Suatu penilaian dinyatakan memiliki tingkat konsistensi yang tinggi disini adalah apabila sesuai dengan misi strategis perusahaan

2) Bermanfaat

Arti bermanfaat disini adalah, bermanfaat dalam pengembangan yang berkaitan dengan pendidikan & pelatihan karyawan serta dapat bermanfaat dalam perencanaan karir karyawan.

3) Berguna

Arti bermanfaat disini adalah penilaian SMK dapat digunakan sebagai alat administrative yang berkaitan dengan kompensasi, promosi, pemecatan, perampingan, dan pemberhentian sementara.

4) Berkaitan dengan pekerjaan

Penilaian ditujukan pada perilaku dan sikap yang menentukan keberhasilan menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu. Sehingga dapat menggambarkan pekerjaan dari karyawan

5) Adil

Artinya penilaian melalui SMK dilakukan tanpa membedakan kondisi para karyawan (semua hal yang menyangkut agama, ras, suku, jenis kelamin, maupun hal-hal lainnya).

6) Efektif

Suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu

5. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Secara Etimologi, kinerja berasal dari kata *performance*, dimana Lijan & dkk (2008:136) menyebutkan bahwa *performance* tersebut berasal dari kata *to perform* yang mempunyai masukan (entries): (1) memasukkan, menjalankan, melaksanakan; (2) memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar; (3) menggambarkan karakter dalam suatu permainan; (4) menggambarkan dengan suara atau alat music; (6) melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan; (7) memainkan musik; (8) melakukan sesuatu yang diharapkan orang atau mesin.

Dari semua masukan tersebut yang sesuai dengan kinerja adalah melakukan, memenuhi atau menjalankan sesuatu, melaksanakan suatu tanggung jawab, dan melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang. Dari masukan ini dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan

pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.

Kinerja menurut Anwar Prabu (2009:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sejalan dengan pengertian kinerja diatas, Widodo dalam Harbani (2010:175) mengatakan bahwa “kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan”.

Lijan & dkk (2008:137) juga mengartikan “kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika”.

Sesuai dengan beberapa pengertian kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu tindakan pegawai/karyawan dalam bentuk kuantitas dan kualitas, yang dijalankan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan secara sah atau legal.

Menurut Robbins dalam Husaini Usman (2011:488) kinerja adalah produk dari fungsi kemampuan dan motivasi, yang jika diformulasikan;

$$\text{Kinerja} = f(\text{kemampuan} \times \text{motivasi})$$

Padangan Robbins ini menunjukkan bahwa kinerja dinyatakan sebagai suatu produk, yakni produk kerja dari orang maupun lembaga.

Menurut Indra Bastian (2001:329) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan /program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi, kata lainnya kinerja adalah prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Menurut Rivai (2005:309) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, dimana kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Dari ketiga pendapat mengenai kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah adalah hasil dari kemampuan suatu pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan, dimana kemampuannya tersebut tidak terlepas dari motivasi untuk mengerjakan pekerjaan dan akhirnya menjadi prestasi kerja yang sesuai dengan peranan pegawai tersebut di perusahaan.

b. Indikator Kinerja

Menurut Harbani (2010:177), indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan indikator masukan (*Input*), keluaran (*output*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*), dan dampak (*impacts*).

Menurut Moeheriono (2012:144-147) membagi kinerja dalam beberapa indikator, yaitu;

- 1) Indikator masukan (*Input*) adalah smengykur jumlah sumber daya seperti anggaran, SDM, peralatan, material, dan masukan lainnya yang dipergunakan untuk melaksanakan suatu kegiatan.
- 2) Indikator keluaran (*Output*) adalah membandingkan keluaran yang dapat dianalisis, apakah kegiatan tersebut dapat terlaksana sesuai dengan rencana. Indicator keluaran dijadaikan sebagai landasan untuk menilai kemajuan suatu kegiatan, apabila tolak ukur dikaitkan dengan dengan sasaran kegiatan yang terdefinisi dengan baik dan terukur.
- 3) Indikator hasil (*Outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung)
- 4) Indikator manfaat (*Benefits*) adalah indicator yang menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indicator hasil. Indicator manfaat menunjukkan hal yang diharapkan untuk dicapai bila keluaran dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal (tepat waktu, lokasi, dana, dan lain-lain)
- 5) Indikator dampak (*Impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan dari manfaat yang diperoleh dari hasil kegiatan. Pengaruh ini bias bernilai positif atau negative.

Sedangkan Kumorotomo dalam Harbani (2010:180), menyebutkan ada 4 indikator kinerja yaitu;

- 1) Efisiensi, yaitu menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi dalam menetapkan laba, dan memanfaatkan faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasional ekonomi.
 - 2) Efektivitas, berkaitan dengan tujuan organisasi dan erat kaitannya dengan rasionalitas teknik, nilai, misi, dan tujuan organisasi.
 - 3) Keadilan, mempertanya distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan organisasi.
 - 4) Daya dukung, yang menjadi faktor pendukung dalam suatu organisasi.
- Dwiyanto dalam Harbani (2010:178-179), mengatakan ada 5 indikator

kinerja;

1) Produktivitas

Tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga mengukur efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai ratio antara unput dan ouput.

2) Kualitas Layanan

Merupakan indikator yang penting, karena terkait dengan kepuasan masyarakat.

3) Responsivitas

Kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program pelayanan public sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan aspirasi masyarakat.

4) Responsibilitas

Menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi telah dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan organisasi.

5) Akuntabilitas

Mengukur seberapa besar suatu kebijakan organisasi telah dilaksanakan oleh anggota organisasi.

c. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Anwar Prabu (2009:67-68) mengatakan bahwa factor yang mempengaruhi kinerja adalah factor kemampuan (*ability*) dan factor motivasi (*motivation*);

1) Factor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis factor ini terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge+skill). Dimana pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata, dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Factor motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja)

Menurut Gibson dalam Moeheriono (2012:66) ada tiga factor yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu;

- 1) Factor individu; kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman tingkat social, dan demografi seseorang.

- 2) Factor psikologis; persepsi, peran, sikap, keperibadian, motivasi dan kepuasan kerja
- 3) Faktor organisasi; struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, dan system penghargaan (reward sistem).

6. Peranan Efektivitas Penilaian Melalui Sistem Manajemen Kinerja (SMK) Terhadap Kinerja karyawan

Pengembangan sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kualitas karyawan merupakan hal terpenting yang harus dilakukan oleh pihak manajemen. Pengembangan yang dilakukan dapat dimulai dari penilaian prestasi kerja terhadap karyawan. Diketahui bahwa penilaian prestasi kerja merupakan alat pengembangan yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan atau organisasi dalam peningkatan kinerja karyawan.

Herman (2008:122) menyebutkan bahwa “Penilaian prestasi kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjalankan tujuan-tujuan dan standar-standar kinerja serta memotivasi karyawan diwaktu berikutnya”. Lebih lanjut terkait dengan peranan Penilaian Prestasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan, Herman (2008:123) juga menyebutkan bahwa “penilaian prestasi kerja adalah penilaian tentang kinerja karyawan dan akuntabilitasnya”. Dalam persaingan global perusahaan-perusahaan menuntut kinerja yang tinggi. Seiring dengan itu, karyawan membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilaku dimasa mendatang.

Sejalan dengan pendapat Herman diatas Hani Handoko (2000:135) dalam bukunya menyebutkan bahwa “Penilaian prestasi kerja dapat dijadikan alat untuk memperbaiki kinerja karyawan”. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan kegiatan mereka untuk memperbaiki kinerjanya. Tidak hanya itu Sondang (2009:227) mengatakan bahwa “penilaian prestasi kerja jika dilihat dari pengalaman banyak organisasi berguna untuk mendorong peningkatan kinerja, dengan mengetahui hasil kinerja berbagai pihak yang terlibat dapat mengambil langkah yang diperlukan agar kinerja para karyawan lebih meningkat lagi di masa yang akan datang”.

Peranan penilaian prestasi kerja untuk melihat hasil kinerja karyawan dapat dijadikan sebagai acuan dalam perusahaan. Kinerja yang positif atau baik akan dapat meningkatkan perkembangan perusahaan, karena kinerja karyawan yang baik akan membantu dalam pencapaian tujuan dan misi perusahaan. Dan dengan mengetahui kinerja karyawan seperti kinerja yang negatif atau buruk, pihak manajemen dapat mencari dan menutupi kekurangan tersebut dengan mencari cara untuk peningkatan kinerja pegawai tersebut.

Indra Bastian (2001: 330) mengatakan bahwa “peranan penilaian prestasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah untuk memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja yang diharapkan”. Dari pendapat Indra Bastian ini dapat diketahui bahwa dengan adanya penilaian prestasi kerja maka para penyelia atau penilai dituntut untuk dapat memahami apa-apa saja yang akan menjadi standar dalam mencapai suatu kinerja.

Penilaian Prestasi Kerja memiliki tujuan yang sangat membantu dalam perusahaan. Rivai (2005:311-312) menyebutkan bahwa penilaian prestasi kerja bertujuan untuk;

- a. Mengetahui pengembangan, yang meliputi identifikasi kebutuhan pelatihan, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan, dan identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
- b. Pengambilan keputusan administrative, yang meliputi keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, pengakuan kinerja karyawan, pemutusan hubungan kinerja, dan mengidentifikasi hal buruk.
- c. Keperluan perusahaan yang meliputi; perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, informasi untuk identifikasi tujuan, evaluasi terhadap system SDM, dan penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
- d. Dokumentasi yang meliputi; kriteria untuk validitasi penelitian, dokumentasi tentang keputusan-keputusan tentang SDM, dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

Dari tujuan yang dikemukakan Rivai diatas dapat kita simpulkan bahwa penilaian prestasi memiliki peranan yang penting dalam peningkatan kinerja pegawai, seperti yang telah dikemukakan diatas sebelumnya. Penilaian prestasi kerja menjadi acuan dalam perusahaan untuk menanpkan keputusan yang akan datan terkait dengan pengembangan SDM/pegawainya. Adanya penilaian prestasi kerja,

manajemen dapat memutuskan kebijakan apa yang dapat diambil terkait dengan SDM-nya. Jika kinerja karyawan buruk, maka manajemen akan mengambil keputusan seperti dilakukannya pengembangan SDM dengan cara melakukan pelatihan pada karyawan. Tidak hanya itu penilaian prestasi kerja juga akan berefek pada pemberhentian hubungan kerja jika kinerja yang dihasilkan karyawan buruk.

Sadili Samsudin (2006:165), membagi tujuan dari penilaian dari prestasi kerja menjadi tiga, yaitu sebagai berikut;

- a. *Administrative*, yaitu memberikan arah untuk penempatan promosi, transfer dan kenaikan gaji.
- b. *Informative*, yaitu memberikan data kepada manajemen tentang kinerja bawahan dan memberikan data kepada individu tentang kelebihan dan kekurangannya.
- c. *Motivasi*, yaitu menciptakan pengalaman belajar yang memotivasi staf untuk mengembangkan diri dan meningkatkan kinerja mereka.

Jika dilihat dari tujuan penilaian prestasi kerja yang dikemukakan oleh Sadili Samsudin diatas, maka dapat terbaca bahwa penilaian prestasi kerja berperan positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karena ketika seorang pegawai diketahui memiliki kinerja positif atau baik, dan dengan adanya *reward* atas kinerja tersebut, maka pegawai lain akan termotivasi dan berlomba-lomba untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Jadi adanya usaha pegawai untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya akan berdampak kepada perkembangan perusahaan tersebut, seperti yang telah disinggung sebelumnya. Perusahaan akan memiliki SDM yang berkualitas,

karena memiliki karyawan yang mampu melaksanakan kinerja diatas standar yang telah ditetapkan.

Penilaian prestasi kerja juga dapat melihat kelemahan yang ada pada rancang bangun pekerjaan, seperti yang dinyatakan dalam Sondang (2009:228) yaitu, “jika uraian pekerjaan tidak tepat, atau tidak lengkap, wewenang dan tanggung jawab tidak seimbang, jalur pertanggung jawaban kabur dan berbagai kelemahan lainnya akan berdampak pada prestasi kerja yang kurang memuaskan”. Jadi dengan adanya kelemahan seperti ini, sebaiknya kesalahan yang dilakukan karyawan tidak seharusnya diletakkan dipundak karyawan tersebut, melainkan harus bekerja sama untuk menutupi kelemahan tersebut, sehingga kinerja yang di inginkan dapat tercapai.

Suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik harus menunjukkan tantangan eksternal yang dihadapi oleh para pegawai, terutama yang berdampak kuat terhadap pelaksanaan tugasnya. Tidak dapat disangkal bahwa berbagai situasi yang dihadapi oleh karyawan, seperti masalah keluarga, keadaan keuangan dan lain sebagainya dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut. Jadi disini suatu penilaian prestasi kerja harus memungkinkan pegawai untuk mengemukakan masalah yang dihadapinya, dan seharusnya perusahaan dapat memberikan bantuan kepada para anggota untuk mengatasinya. Sehingga dengan adanya bantuan dari perusahaan maka karyawan akan memiliki masalah yang berkurang yang akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinernya.

Penilaian Prestasi kerja merupakan cara yang digunakan untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan. Mengetahui kinerja pegawai melalui penilaian

prestasi kerja akan menjadi suatu pedoman bagi karyawan, manajemen, dan perusahaan untuk dapat menentukan keputusan terkait dengan karyawannya. Dari berbagai pendapat diatas dapat kita simpulkan bahwa penilaian prestasi kerja memiliki peranan yang penting untuk kinerja karyawan, yaitu

- a. Dapat mengetahui kinerja karyawan
- b. Adanya penilaian prestasi kerja, karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya
- c. Penilaian prestasi kerja, dapat mengungkap kelemahan dari standar kinerja.

Adanya keinginan dari pihak manajemen dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia memunculkan suatu Cara yang berbeda dalam melakukan penilaian. Cara penilaian tersebut dilakukan melalui Sistem Manajemen Kinerja. Penilaian melalui Sistem Manajemen Kinerja ini mencakup segala hal dan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sistem Manajemen Kinerja pada dasarnya menurut Hernama dan Airin (2007:90) adalah proses yang digunakan untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan, dan memberikan penghargaan terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh seseorang pekerja baik pengamatan terhadap tenaga kerja itu sendiri. Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa adanya Penilaian dengan Sistem Manajemen Kinerja ini nantinya akan berdampak pada kinerja karyawan. Karena setiap tindakan yang dilakukan oleh karyawan akan mendapatkan balasannya.

Menurut Ruky (2002:20) mengemukakan bahwa dengan adanya Penilaian dengan Sistem manajemen Kinerja ini akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan baik secara individu maupun

secara kelompok sampai setinggi-tingginya dengan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka pencapaian tujuan organisasi. Karyawan bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran kerja dan standar prestasi yang harus dicapai dan meneliti serta menilai hasil-hasil yang sebenarnya dicapai pada kurun waktu yang ditetapkan.

Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara individu pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktifitas. Dengan kata lain, peningkatan produktifitas sumberdaya manusia secara keseluruhan akan berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan secara perorangan (individu). Dimana produktifitas karyawan tersebut pada nantinya akan berdampak pada tujuan dari organisasi.

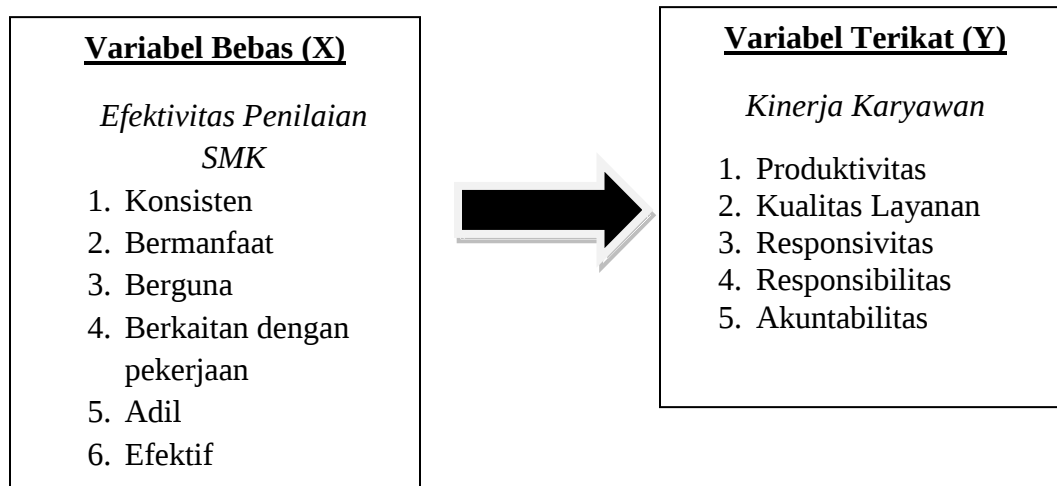
Sistem Manajemen Kinerja menurut Mondy Wayne (2008:256) adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, dan akhirnya organisasi. Berdasarkan pendapat di atas, dapat dipahami bahwa adanya Penilaian dengan Sistem Manajemen Kinerja akan meningkatkan kualitas sumber Daya Manusia, karena pada sistem manajemen kinerja karyawan dituntut untuk memaksimalkan produktivitasnya. Produktivitas yang tinggi merupakan suatu keberhasilan bagi pihak manajemen, karena kinerja karyawan telah meningkat.

Dapat disimpulkan adanya penilaian melalui sistem manajemen kinerja akan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Adanya penilaian melalui sistem manajemen kinerja ini akan dapat melihat bagaimana gambaran dari kinerja karyawan, sehingga

pihak manajemen dapat melakukan kebijakan selanjutnya, yaitu pihak manajemen dapat melakukan pendidikan dan pelatihan atau pemberian kompensasi pada karyawan. Adanya penilaian dengan Sistem Manajemen Kinerja ini pihak manajemen akan terbantu untuk menghasilkan atau merencanakan program untuk kedepannya. Adanya penilaian, karyawan dituntut untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Karena pada penilaian dengan sistem Manajemen kinerja ini semua tindakan yang dilakukan karyawan akan berdampak pada karyawan tersebut.

B. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini dimaksudkan sebagai konsep untuk menjelaskan sejauh mana pengaruh Penilaian Prestasi Kerja melalui Sistem Manajemen Kinerja terhadap Kinerja karyawan. Tujuannya adalah untuk memudahkan peneliti dalam mengadakan penelitian. Dimana indikator untuk efektivitas penilaian Sistem Manajemen Kinerja berasal dari Mathis & Jackson (2006:411), Sedangkan Indikator Kinerja Karyawan berasal dari Dwiyanto dalam Harbani (2010: 178-179). Kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat dilustrasikan seperti gambar dibawah ini:



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan tingkat efektivitas penilaian melalui sistem manajemen kinerja, serta untuk mengetahui gambaran umum tentang kinerja karyawan dan untuk mengetahui Pengaruh efektivitas Penilaian Melalui Sistem Manajemen Kinerja (SMK) Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Se-Sumatera Barat. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Penilaian Melalui Sistem Manajemen Kinerja yang ada di PT. Taspen Kantor Cabang Se-Sumbar sudah efektif, ini terbukti bahwa rata-rata yang diperoleh adalah sebesar 3.1 (efektif).
2. Gambaran Kinerja Karyawan yang ada di PT. Taspen dapat dikategorikan tinggi, karena didapatkan rata-rata persentase yang diperoleh berkisar antara 61%-80%.
3. Efektivitas Penilaian Sistem Manajemen Kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Taspen Kantor Cabang Se-Sumatera Barat. Dimana pengaruh Efektivitas Penilaian Melalui Sistem Manajemen Kinerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 11.9% dengan nilai beta sebesar 37.1%.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dan berdasarkan kesimpulan di atas dapat dikemukakan bahwa saran sebagai berikut;

1. Bagi perusahaan yaitu PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Se-Sumatera Barat agar dapat melakukan penilaian sesuai dengan yang telah ditetapkan dan dapat dijadikan sebagai alat pengembangan SDM yang baik, sehingga penilaian dapat berjalan dengan efektif.
2. Bagi karyawan yang ada di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Se-Sumatera Barat, diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya lagi.
3. Dengan diketahui bahwa adanya pengaruh yang signifikan efektivitas penilaian melalui SMK terhadap Kinerja di PT. Taspen Kantor Cabang Se-Sumatera Barat, hendaknya pihak manajemen perlu mempertimbangkan dan meningkatkan proses penilaian yang lebih baik sehingga kinerja karyawan yang diinginkan dapat tercapai.
4. Bagi penulis selanjutnya diharapkan mampu menyempurnakan penelitian ini. Karena penulis menyadari penelitian yang dilakukan masih belum sempurna. Dan penulis menyadari masih ada kekurangan dalam penelitian yang dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

Acuan Dari Buku

Achmad S Ruky. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

Agus Irianto. (2009). *Statistik*. Jakarta : Kencana.

Anwar, Prabu, Mangkunegara. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset

Bambang, Prasetyo & Lina, Miftahul, Janah. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada

Harbani, Pasalong. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: ALFABETA cv

Herman, Sofyandi. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu

Husaini, Usman. 2011. *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara

Indra, Bastian. 2001. *Akuntansi Sektor Publik Di Indonesia*. Yogyakarta: BPFE

Lijan, Poltak, Sinabela & Dkk. 2008. *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara

Malayu, Hasibuan. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara

Manahan. Tampubolon. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Bogor: Ghalia Indonesia

Mathis, L, Robert & Jackson, H, John. 2006. *Human Resource Management, Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: salemba Empat

- Moeheriono. 2012. *Indikator Kinerja Utama (IKU)*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada
- Mondy, Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: ERLANGGA
- Riduwan. 2010. *Belajar Mudah Penelitian untuk Guru-Karyawan dan Peneliti Pemula*. Bandung: ALFABETA, cv
- Sadili, Samsudin. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Pustaka Setia
- Soehardi, Sigit. 2003. *Esensi Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : BPFE Universitas Sarjanawiyata Taman Siswa
- Soekidjo, Notoatmodjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Sondang, Siagian. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- _____. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: ALFABETA, cv
- _____. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: ALFABETA, cv
- Suharsimi, Arikunto. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Surya, Dharma. 2004. *Manajemen Kinerja, Falsafah, Teori dan Penerapannya*. Jakarta: Depertemen Penedidikan Nasional
- Tani, Handoko. 2000. *Manajemen Personalia Dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE

Taspen. 2007. *MSDM – BK, Pedoman Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi*. Jakarta

Usman, Rianse. 2009. *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi, Teori dan Praktek*. Bandung: ALFABETA, cv

Veithzal, Rivai. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada

Wibowo. 2009. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada

Acuan Dari Artikel dan Majalah

ASB (PT. Aplikasi Sistem Bisnis). *Deskripsi aplikasi Manajemen sumber Daya manusia Berbasis Kompetensi*

Media Taspen. 2007. Edisi 82 : Jakarta

Acuan dari Website

[www.taspen.com\(http://www.taspen.com/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=4&Itemid=66\)](http://www.taspen.com/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=4&Itemid=66) diakses tanggal 27 Februari 2013