

PENGARUH PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA (SMK) TERHADAP PENCAPAIAN KINERJA PEGAWAI PERUM PERHUTANI DIVISI REGIONAL JAWA TENGAH

Yunitasari,
Putut Haribowo, dan
Hadiahti Utami

Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Semarang
Jl. Prof. Sudarto. S. H. Tembalang Semarang - 50269 Kotak Pos 6199/SMG

ABSTRACT

The objective of this final report is to know influence of the implementation of performance management system (PMS) to employee's performance at Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah. Observations, interviews, questionnaires, and literature studies are the instruments used to collect data. Questionnaires were distributed to 57 employees as respondents.

The analysis data used the method of multiple linear regression coefficient analysis. Regression analysis is used to determine the influence of performance management system (PMS) to employees' performance. Data are processed using SPSS 18.00.

The data showed that the calculation of regression coefficients was $Y = 0,285X_1 + 0,285X_2 + 0,371X_3$. It means that result of regression gives positive influence on employees' performance. The coefficient of determination is 0.289. It means that the employees' performance of 28,9% is influenced by performance management system (PMS). While the rest of 71,1% is influenced by other factors. The value of variable regression coefficient indicates a positive effect, Performance Management System (PMS) has significant influence to employees' performance.

The recommendation in this study are Perum Perhutani should improve evaluation performance, especially; supervisors identify problems and provide solutions. Implementation performance, especially; employees strive to achieve planned performance targets. Planning performance, especially; superiors and subordinates set

performance targets that are relevant as well as employees know clearly how performance is measured.

Keywords: *Performance Management System (PMS), Performance.*

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja telah menjadi pusat perhatian dari berbagai kalangan baik dari para praktisi dan ilmuwan. Perhatian yang begitu besar terhadap masalah produktivitas/kinerja dapat dipahami karena menyangkut efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu penggerak dan kekuatan utama dalam suatu organisasi karena dapat memberikan kontribusi yang optimal. Oleh karena itu harus diberikan fasilitas dengan menggunakan sistem yang relevan, sehingga mampu menciptakan nilai tambah bagi pencapaian tujuan perusahaan. Efektivitas pencapaian tujuan perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor, diantaranya strategi, struktur, sistem manajemen dan budaya perusahaan. Keempat elemen tersebut harus dibangun sebagai satu kesatuan yang terintegrasi, dievaluasi serta disempurnakan supaya dapat berjalan secara seimbang guna mencapai tujuan perusahaan.

Sistem manajemen kinerja secara umum sering disebut dengan penilaian prestasi kerja. Pengertian manajemen kinerja dimulai sejak tahap perencanaan prestasi dengan menetapkan apa atau bagaimana yang harus dicapai, kegiatan apa saja yang harus

dilakukan, dan evaluasi prestasi itu sendiri. Sistem manajemen kinerja sendiri memiliki beberapa fokus yang dapat dinilai, yaitu penilaian yang berfokus pada individu karyawan, penilaian yang berfokus pada proses melakukan pekerjaan dan penilaian yang berfokus pada hasil atau *output*. Dalam manajemen kinerja kemampuan SDM sebagai kontributor individu dan bagian dari kelompok dikembangkan melalui proses bersama antara manajer dan individu yang lebih berdasarkan kesepakatan daripada instruksi. Kesepakatan ini meliputi tujuan, persyaratan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, serta pengembangan kinerja dan perencanaan pengembangan pribadi. Manajemen kinerja bertujuan untuk meningkatkan dan mendorong karyawan agar bekerja dengan penuh semangat, efektif, efisien, dan produktif serta sesuai dengan proses kerja yang benar sehingga diperoleh hasil kerja yang optimal.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui pengaruh perencanaan kinerja terhadap pencapaian kinerja pegawai Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah.
2. Mengetahui pengaruh pelaksanaan kinerja terhadap pencapaian kinerja pegawai Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah.
3. Mengetahui pengaruh evaluasi kinerja terhadap pencapaian kinerja pegawai Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Kinerja

Pada hakekatnya sistem manajemen kinerja adalah proses yang digunakan untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan, dan memberikan penghargaan terhadap kinerja karyawan. Kegiatan proses pengamatan (observasi) terhadap pelaksanaan pekerjaan

oleh seorang pekerja baik pengamatan terhadap tenaga kerja itu sendiri, terhadap proses kerjanya, maupun terhadap hasil kerjanya. Dari hasil observasi itu dilakukan pengukuran yang dinyatakan dalam bentuk penetapan keputusan mengenai keberhasilan atau kegagalannya dalam bekerja.

Menurut Moeheriono (2010:99), manajemen kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok, dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan. Sedangkan menurut Mahmudi (2007:5), manajemen kinerja adalah proses yang sistematis artinya untuk memperbaiki kinerja diperlukan langkah-langkah atau tahap-tahap yang terencana dengan baik.

Sistem Manajemen Kinerja

Bevan dan Thompson (1991) dalam Dharma (2005:28) mengemukakan bahwa Sistem Manajemen Kinerja (*performance management system* – PMS) adalah proses pengintegrasian yang mencampurkan berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia dengan sasaran organisasi.

Terdapat beberapa tahapan dalam Sistem Manajemen Kinerja, antara lain:

1. Tahap perencanaan kinerja; dilakukan pada tahap awal dari keseluruhan proses manajemen kinerja. Pada tahap awal, organisasi harus menetapkan kriteria kinerja, target kinerja, dan indikator kinerja sebagai bentuk kontrak kinerja atau komitmen kinerja.
2. Tahap pelaksanaan kinerja; dalam tahap implementasi kinerja sangat mungkin terjadi perubahan lingkungan yang signifikan sehingga perencanaan yang dibuat menjadi tidak relevan, apabila hal ini terjadi maka manajer atau pimpinan harus segera merevisi rencana, membuat tujuan-tujuan dan strategi baru untuk merespon perubahan yang terjadi.

3. Tahap penilaian kinerja; penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui sejauh mana tujuan organisasi telah dicapai.
 4. Tahap *review* kinerja; dalam tahap *review* kinerja, aktivitas utama adalah melakukan diskusi dan pembahasan kinerja yang telah dicapai.
 5. Tahap perbaikan kinerja dan pengontrakan ulang; Tahap pembaharuan dan kontrak ulang merupakan tahap untuk revisi tahap pertama yaitu menetapkan kembali akuntabilitas kinerja yang harus dipenuhi, merevisi tujuan, target kinerja, standar kinerja dan kriteria kinerja.
1. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
 2. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
 3. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
 4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
 5. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Kinerja

Menurut Mangkunegara (2004:67), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Rivai dan Basri (2005:14) dalam Kaswan (2012:187) mengemukakan bahwa Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Ada 5 (lima) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, dikemukakan oleh Armstrong dan Baron (1998:16) dalam Wibowo (2010:100), antara lain:

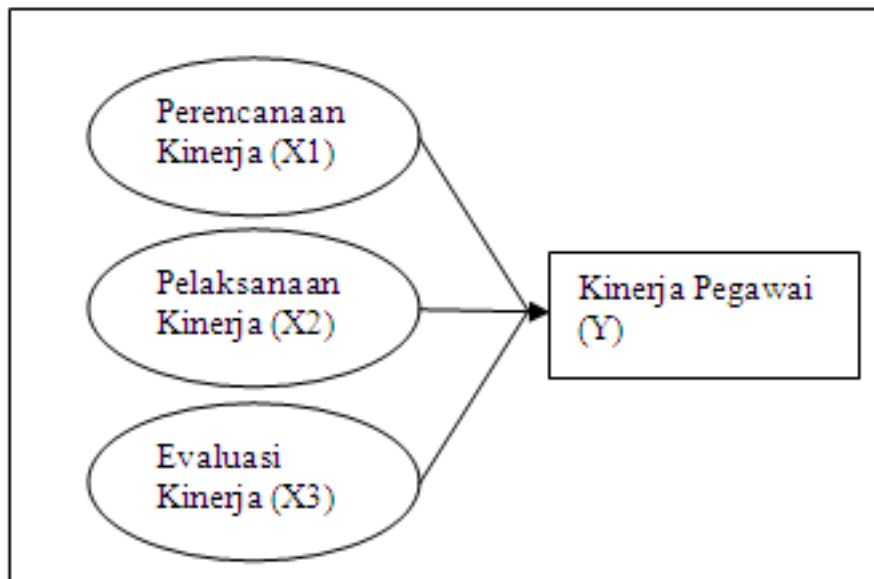
METODE PENELITIAN

Kerangka Berpikir

Kerangka pikir teoritis dalam penelitian, sebagaimana tersaji dalam Gambar 1, kinerja pegawai dipengaruhi oleh perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, dan evaluasi kinerja. Dalam penelitian ini menggunakan alat analisis regresi linear berganda. Analisis regresi linier berganda digunakan apabila variabel independen sejumlah dua atau lebih, analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja dan evaluasi kinerja terhadap kinerja pegawai.

Skala penelitian yang digunakan adalah skala numerik (*numerical scale*). Skala numerikal mirip dengan skala diferensial semantik, dengan perbedaan dalam hal nomor pada skala 5 titik atau 7 titik disediakan, dengan kata sifat berkutub dua pada ujung keduanya (Sekaran, 2006:33).

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: dikembangkan dalam penelitian ini tahun 2014.

PEMBAHASAN

Variabel Perencanaan Kinerja

Dari kuesioner variabel perencanaan kinerja, sebagaimana tergambar pada Tabel 1, rata-

rata dalam variabel perencanaan kinerja adalah 81,19 dan indikator variabel yang dominan adalah pegawai mengetahui dengan jelas tugas dan tanggung jawabnya.

Tabel 1
Tanggapan Responden Tentang Perencanaan Kinerja

Indikator perencanaan kinerja	Frekuensi jawaban responden mengenai perencanaan kinerja					Indeks
	1	2	3	4	5	
Pegawai mempertimbangkan standar kinerja yang dicapai.	0	0	9	33	15	82,11
Atasan dan bawahan menetapkan target kinerja yang relevan.	0	2	15	30	10	76,84
Pegawai mengetahui dengan jelas tugas dan tanggung jawabnya.	0	1	7	26	23	84,91
Sasaran kinerja dinegosiasikan dengan atasan.	0	1	8	33	15	81,75
Pegawai mengetahui dengan jelas bagaimana kinerja diukur.	0	0	9	38	10	80,35
Rata-rata						81,19

Sumber: Data primer yang diolah, 2014.

Variabel Pelaksanaan Kinerja

Dari jawaban kuesioner pada variabel pelaksanaan kinerja dapat diambil suatu ringkasan sebagaimana tergambar pada Tabel

2. Rata-rata dalam variabel pelaksanaan kinerja adalah 71,02 dan indikator variabel yang dominan adalah setiap pegawai bertanggung jawab atas tugasnya.

Tabel 2
Tanggapan Responden Tentang Pelaksanaan Kinerja

Indikator pelaksanaan kinerja	Frekuensi jawaban responden mengenai pelaksanaan kinerja					Indeks
	1	2	3	4	5	
Seluruh pegawai harus bertanggung jawab untuk memastikan penyelesaian setiap langkah Sistem Manajemen Kinerja.	0	0	3	27	27	88,42
Seluruh pegawai berkomitmen untuk keberhasilan pelaksanaan Sistem Manajemen Kinerja.	0	0	2	27	28	89,12
Pegawai berusaha untuk mencapai target kinerja yang direncanakan.	0	0	3	30	24	87,37
Setiap pegawai bertanggung jawab atas tugasnya.	0	0	5	18	34	90,18
Rata-rata						71,02

Sumber: Data primer yang diolah, 2014.

Variabel Evaluasi Kinerja

Dari jawaban kuesioner pada variabel evaluasi kinerja dapat diambil suatu ringkasan sebagaimana tergambar pada Tabel 3. Dari

Tabel 3, rata-rata dalam variabel evaluasi kinerja adalah 86,81 dan indikator variabel yang dominan adalah melakukan perbaikan kinerja untuk sasaran kinerja selanjutnya

Tabel 3
Tanggapan Responden Tentang Evaluasi Kinerja

Indikator evaluasi kinerja	Frekuensi jawaban responden mengenai evaluasi kinerja					Indeks
	1	2	3	4	5	
Atasan dan bawahan melakukan diskusi dan pembahasan kinerja yang telah dicapai.	0	0	3	29	25	87,72
Atasan mengidentifikasi masalah dan memberikan solusi.	0	0	4	40	13	83,16
Seluruh pegawai menetapkan kembali konsep kinerja yang harus dipenuhi (revisi tujuan, target kinerja, standar kinerja, kriteria kinerja).	0	1	1	35	20	85,97

Atasan melakukan penilaian, <i>review</i> dan pengukuran kinerja pegawai.	0	0	4	27	26	87,72
Melakukan perbaikan kinerja untuk sasaran kinerja selanjutnya.	0	0	2	26	29	89,47
Rata-rata						86,81

Sumber: Data primer yang diolah, 2014.

Tabel 4
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	81,008	1,921		42,164	,000
Rata-rata X1	,624	,254	,285	2,459	,017
Rata-rata X2	,663	,269	,285	2,463	,017
Rata-rata X3	,977	,298	,371	3,278	,002

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data primer yang diolah, 2014.

Hasil Analisis

Dalam penelitian ini digunakan alat analisis regresi linear berganda dengan perhitungannya menggunakan alat bantu program komputer.

Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi linier berganda (lihat Tabel 4), dapat diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y = 0,285X_1 + 0,285X_2 + 0,371X_3$$

Pada persamaan regresi diatas menunjukkan bahwa variabel perencanaan kinerja (X_1), pelaksanaan kinerja (X_2) dan evaluasi kinerja (X_3) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y). Apabila perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kinerja ditingkatkan, maka kinerja pegawai akan meningkat. Dapat diketahui evaluasi kinerja lebih besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan perencanaan dan pelaksanaan kinerja.

Tabel 5
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,572 ^a	,327	,289	,80449

a. Predictors: (Constant), Rata-rata X3, Rata-rata X2, Rata-rata X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Data primer yang diolah, 2014.

Uji Koefisien Determinasi

Pada Tabel 5 dapat disimpulkan bahwa koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0.289. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja dan evaluasi kinerja memiliki pengaruh kontribusi sebesar 28,9% terhadap variabel kinerja pegawai dan sisanya 71,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel tersebut.

KESIMPULAN

Dari bahasan dimuka, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Hasil perhitungan analisis regresi linier berganda dapat diperoleh persamaan sebagai berikut $Y = 0,285X_1 + 0,285X_2 + 0,371X_3$. Pada persamaan regresi di atas menunjukkan bahwa variabel perencanaan kinerja (X_1), pelaksanaan kinerja (X_2) dan evaluasi kinerja (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Dapat dilihat dari koefisien regresi jika variabel evaluasi kinerja (X_3) berpengaruh paling tinggi yaitu sebesar 0,371. Semakin meningkat evaluasi kinerja (X_3), maka semakin tinggi pengaruhnya terhadap kinerja pegawai (Y).
- b. Variabel perencanaan kinerja (X_1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil perhitungan didapatkan nilai t_{hitung} variabel perencanaan kinerja adalah 2,459. Apabila dilihat pada t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 5% didapatkan t_{tabel} sebesar 2.004, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ (2,459 > 2.004). Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima.
- c. Variabel pelaksanaan kinerja (X_2) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil perhitungan didapatkan nilai t_{hitung} variabel pelaksanaan kinerja adalah 2,463. Apabila dilihat pada t_{tabel} dengan tingkat

signifikansi 5% didapatkan t_{tabel} sebesar 2.004, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ (2,463 > 2.004). Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima.

- d. Variabel evaluasi kinerja (X_3) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil perhitungan didapatkan nilai t_{hitung} variabel evaluasi kinerja adalah 3,278. Apabila dilihat pada t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 5% didapatkan t_{tabel} sebesar 2.004, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ (3,278 > 2.004). Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima.
- e. Hasil Koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0.289. Artinya variabel perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja dan evaluasi kinerja memiliki pengaruh kontribusi sebesar 28,9% terhadap variabel kinerja pegawai dan sisanya 71,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel tersebut

DAFTAR PUSTAKA

- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moeheriono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis, Edisi 4 Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wibisono, Dermawan. 2006. *Manajemen Kinerja Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja – Edisi Ketiga*. Jakarta: Rajawali Pers.

