

Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lamongan)

Siti Sundari

Mahasiswa Magister Manajemen Bisnis
Sekolah Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia

Abstrak

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh variabel Sistem Penilaian Kinerja (X1) dan Kompetensi Pegawai (X2) terhadap kinerja pegawai (Y). Penelitian ini dilakukan di Kantor Pemerintahan Kabupaten Lamongan unit Badan Kepegawaian Daerah. Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan kualitatif. Metode penelitian yang dilaksanakan adalah penelitian survey. Populasi hanya berjumlah 54 sampai jauh (*ceasus samping*). Dan teknik pengambilan data menggunakan analisis jalur (*path analisis*).

Berdasarkan hasil uji-t dan pembahasan diketahui sistem penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai serta antara sistem penilaian kinerja dan kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci : Kinerja Pegawai, Kompetensi Pegawai, Sistem Penilaian Kinerja

1. Pendahuluan

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lamongan merupakan bagian dari lembaga pemerintahan daerah, yang mempunyai mempunyai tugas pokok yaitu melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan Daerah di Bidang Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan.

Untuk mampu melaksanakan fungsi tersebut diperlukan pengelolaan yang baik terhadap sumber daya yang tersedia terutama terhadap sumber daya manusia yaitu pegawai, sehingga menghasilkan prestasi kerja yang baik yang membawa perubahan organisasi dan sekaligus kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan pegawai negeri sipil daerah.

Sebagai fungsi melayani pegawai negeri sipil daerah secara keseluruhan diperlukan kualitas layanan yang lebih baik dan bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi.

Untuk memperoleh keberhasilan organisasi diperlukan sistem penilaian kinerja yang tepat sehingga mampu mendeteksi kualitas dan ketidakefektifan pegawai, serta dapat terus meningkatkan kinerja pegawai di periode berikutnya. Sistem penilaian kinerja merupakan bagian yang dapat menentukan keberhasilan organisasi dengan

membandingkan antara hasil dengan standar yang telah ditetapkan.

Dalam rangka mewujudkan sistem pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*good governance*) serta mewujudkan pelayanan *publik* yang baik, efisien, efektif dan berkualitas tentunya perlu didukung adanya Sumber Daya Manusia (SDM). SDM merupakan salah satu aset yang mempunyai peran penting dalam suatu organisasi, baik organisasi swasta maupun organisasi *publik*. Walaupun kemajuan teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya modal, dan nemadainya bahan, jika tidak didukung dengan kemampuan SDM yang memadai, akan sulit bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik, sehingga dapat menghasilkan SDM yang berkualitas. Hal ini tentunya akan memberikan manfaat yang besar bagi organisasi dan masyarakat di sekitarnya.

Kompetensi pegawai dalam sebuah organisasi sangat penting untuk dapat mencapai tujuan atau target yang telah ditetapkan, sehingga diperlukan pelatihan-pelatihan yang berkelanjutan. Berhasil tidaknya sebuah organisasi tergantung pada sejauh mana kemampuan para pegawainya bisa mengerjakan tugas yang berkaitan sesuai

dengan *job description*. Kompetensi pegawai dapat terdapat dari perilaku ditempat kerja, pengetahuan, keterampilan dan hasil yang diperoleh dalam melaksanakan pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan penulis mengungkapkan tidak hanya faktor-faktor yang berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai, tetapi terdapat satu faktor yang berpengaruh terhadap kompetensi pegawai yaitu sistem penilaian kinerja. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun simultan yaitu sistem penilaian kinerja dan kompetensi pegawai.

a. Kinerja

Benardin & Russel (1998:239) mendefinisikan kinerja sebagai:

"Performance is defined as the record of outcomes produce on a specified job function or activity during a specified time period"

(Kinerja merupakan catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi tertentu atau kegiatan tertentu dalam kurun waktu tertentu).

Selanjutnya Anwar Prabu Mangkunegara (2005:9) mengemukakan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Benardin & Russel (1998:107) terdapat 6 (enam) kriteria utama kinerja yang dapat dinilai, yaitu: (1) Kualitas, merupakan tingkat dimana proses atau hasil dari suatu kegiatan yang sempurna, dengan cara lain melaksanakan kegiatan dengan cara ideal atau sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. (2) Kuantitas, yaitu besaran yang dihasilkan dalam bentuk nilai uang, sejumlah unit atau kegiatan yang diselesaikan. (3) Ketepatan waktu, merupakan tingkat dimana kegiatan diselesaikan, atau hasil yang diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang disediakan untuk kegiatan lain. (4) Efektivitas biaya, yaitu tingkat dimana penggunaan sumber-sumber organisasi atau perusahaan baik berupa sumber daya manusia, teknologi, bahan baku, peralatan digunakan secara optimal untuk mendapatkan target tertinggi. (5) Kebutuhan pengawasan, suatu keadaan dimana seberapa jauh pegawai membutuhkan pengawasan

untuk dapat memperoleh hasil yang diinginkan tanpa melakukan kesalahan. (6) Pengaruh interpersonal, tingkat dimana pegawai menunjukkan perasaan *self esteem*, *goodwill*, dan kerja sama diantara rekan sekerja dan bawahan.

b. Penilaian Kinerja

Milkovich dan Boudreau (1997:100) memberikan definisi bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses untuk mengukur kinerja karyawan dengan membandingkan hasil kerja dengan standar kerja yang telah ditetapkan.

Sedangkan Meja, dkk. (2004:222-223) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari: (1) Identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisis jabatan. (2) Pengukuran, merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja pegawai yang bagaimana yang termasuk baik dan buruk. Manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau membandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas, dan (3) Manajemen, proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi pegawai di organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

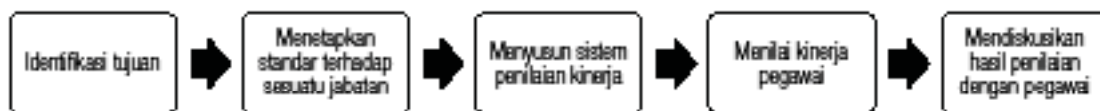
Tujuan dan manfaat Penilaian kinerja bagi organisasi dan pegawai yang dinilai diungkapkan Weather dan Davis (1998:342), yaitu: (1) *Performance Improvement*. Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja. (2) *Compensation adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebagainya. (3) *Placement decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion. (4) *Training and development needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal. (5) *Career planning and development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai. (6) *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi

prosedur perekrutan pegawai. (7) *Informational inaccuracies and job-design errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informal *job-analysis, job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia. (8) *Equal employment opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif. (9) *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, kesenangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dalam melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai. (10) *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi umpan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

Kemudian, banyak metode dalam penilaian kinerja yang bisa dipergunakan, namun secara garis besar dibagi menjadi dua jenis, yaitu *past oriented appraisal methods* (penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu) dan *future oriented appraisal methods* (penilaian kinerja yang berorientasi ke masa depan), (Werther dan Davis,

1996:350). *Past based methods* adalah penilaian kinerja atas kinerja seseorang dari pekerjaan yang telah dilakukannya. Kelebihanya adalah jelas dan mudah diukur, terutama secara kuantitatif. Kekurangannya adalah kinerja yang diukur tidak dapat diubah sehingga kadang-kadang justru telah menunjukkan seberapa besar potensi yang dimiliki oleh seseorang. Selain itu, metode ini kadang-kadang sangat subjektif dan banyak biasnya. Kemudian, *future based methods* adalah penilaian kinerja dengan menilai seberapa besar potensi pegawai dan mampu untuk menatapkin kinerja yang diharapkan pada masa datang. Metode ini juga kadang-kadang masih menggunakan *past method*. Catatan kinerja juga masih digunakan sebagai acuan untuk menatapkin kinerja yang diharapkan. Kekurangan dari metode ini adalah keakuratannya, karena tidak ada yang bisa memastikan 100% bagaimana kinerja seseorang pada masa datang.

Proses penyusunan penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe (1993:398) terbagi dalam beberapa tahapan kegiatan yang ditunjukkan dalam gambar di bawah ini:



Gambar 1
Proses penyusunan penilaian kinerja
Mondy dan Noe (1993:398)

a. Kompetensi

Spencer & Spencer (1993:9) mengemukakan bahwa *competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation*, artinya, adalah kompetensi merupakan Karakteristik dasar manusia yang dari pengalaman nyata (tampak dari perilaku) diturunkan mempengaruhi, atau dapat dipergunakan untuk memperkirakan (mengukur) performansi di tempat kerja atau kemampuan mengatasi persoalan pada suatu situasi tertentu. Kemampuan manusia terwujudkan dengan karya, keterampilan, pengetahuan, perilaku, sikap, motif dan atau bakatnya diturunkan secara nyata dapat membedakan antara mereka yang sukses atau *superior* dan biasa-biasa atau *average* saja di tempat kerja.

Karakteristik dan Komponen Kompetensi menurut Spencer & Spencer (1993:11) dalam Tjiptjo, Y (2008:23) mengemukakan beberapa jenis karakteristik yang membentuk sebuah kompetensi, yakni sebagai berikut:

1. Motivasi (Motives)

Motives merupakan konsistensi berpikir mengenai sesuatu yang diinginkan atau dikehendaki oleh seseorang sehingga menyebabkan suatu kejadian. Motivasi inilah yang dapat dijabarkan dengan istilah tertentu, seperti mengendalikan, mengabdikan, membimbing, memilih untuk menghadapi kejadian atau tujuan tertentu.

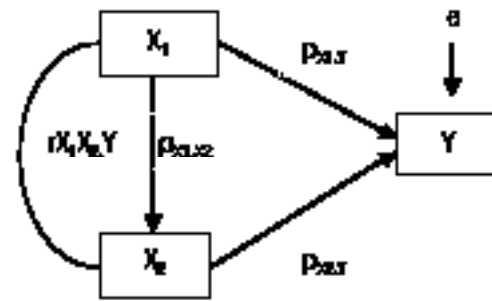
2. Sifat atau Ciri bawaan (*Traits*)
Traits adalah karakteristik fisik dan tanggapan yang konsisten terhadap informasi atau situasi tertentu. Seperti reaksi waktu, luas pandangan yang baik merupakan kompetensi bagi seorang pilot.
3. Konsep diri (*Self Concept*)
Self Concept merupakan sikap, nilai, atau imajinal seseorang. Seperti percaya diri (*self confidence*), keyakinan bahwa ia akan efektif dalam berbagai situasi, merupakan bagian dari konsep dirinya.
4. Pengetahuan (*Knowledge*)
Knowledge merupakan informasi seseorang dalam lingkup tertentu. Komponen kompetensi ini sangat kompleks. Nilai dari *knowledge test* sering gagal untuk memprediksi kinerja karena terjadi kegagalan dalam mengukur pengetahuan dan kemampuan sesungguhnya yang dipelakikan dalam pekerjaan.
5. Keterampilan (*Skills*)
Skills merupakan kemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas fisik atau mental tertentu.

Terdapat dua jenis Kompetensi menurut Spencer & Spencer (1993:15), yaitu: (1) Kompetensi Ambang/dasar (*Threshold Competencies*), merupakan karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, akan tetapi tidak membedakan seseorang yang berkinerja tinggi dengan kinerja rata-rata (melalui pengetahuan (*Knowledge*) atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca). Contohnya kemampuan membaca. (2) Kompetensi Pembeda (*Differentiating Competencies*), merupakan faktor-faktor yang membedakan seseorang yang berkinerja tinggi dengan yang berkinerja rendah. Misalnya seseorang yang memiliki orientasi motivasi biasanya yang dipelakikan penelapan sesama yang melebihi apa yang dilakikan oleh organisasi. Contohnya kompetensi seorang sales yang memiliki motivasi tinggi dapat menelapan sesama jauh lebih tinggi dibandingkan dengan kinerja pada tingkat rata-rata.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Pemerintahan Kabupaten Lamongan unit Badan Kepegawaian Daerah. Berdasarkan tingkat pendidikan dan bidang penelitian, maka jenis penelitian ini adalah penelitian *deskriptif* dan

verifikatif. Sedangkan metode penelitian yang penulis lakukan adalah penelitian survey. Mengingat populasi hanya berjumlah 54, maka keseluruhan populasi tersebut dijadikan sampel seluruhnya atau disebut sampel jenuh (*census sampling*). Dan teknik pengolahan data menggunakan analisis jalur (*path analysis*).



Bambar 1
Paradigma Penelitian

Keterangan:

X₁ = Sistem Penilaian Kinerja

X₂ = Kompetensi Pegawai

Y = Kinerja Pegawai

3. Hasil Pengujian

3.1 Analisis Pengaruh antara sistem penilaian kinerja terhadap kompetensi

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah: penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kompetensi pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kab. Lamongan. Dari hasil perhitungan secara manual maupun dengan menggunakan program komputer (SPSS 16) didapatkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut adalah sebesar 0.411. Ini berarti bahwa variabel penilaian kinerja (X₁) dan kompetensi (X₂) berkorelasi kuat.

Substruktur ini memperlihatkan hanya sebuah variabel penyebab dan hanya ada sebuah variabel akibat. Dipandang dari sudut regresi, struktur ini tidak lain dari struktur *Inter* sederhana. Oleh karena itu, koefisien jalur tidak lain adalah koefisien korelasi, yaitu $\rho_{X_2X_1} = r_{X_2X_1}$. Dengan demikian nilai koefisien jalur adalah 0.411. Sedangkan pengaruh variabel lain selain X1 terhadap X2 adalah $0.912^2 = 0,832$. Uji-t mengungkapkan bahwa t-hitung > dari t-tabel = 3.262 > 2.0068; artinya koefisien jalur signifikan dan hipotesis diterima.

3.2 Analisis Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah: penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kab. Lamongan. Dari hasil perhitungan secara manual maupun dengan menggunakan program komputer (SPSS 16) didapatkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,658. Ini berarti bahwa variabel penilaian kinerja (X_1) dan Kinerja (Y) berkorelasi kuat.

Substruktur ini memperlihatkan hanya sebuah variabel penyebab dan hanya ada sebuah variabel akibat. Dipandang dari sudut regresi, struktur ini tidak lain dari struktur *linear* sederhana. Oleh karena itu, koefisien jalur tidak lain adalah koefisien korelasi, yaitu $pYX_1 = rYX_1$. Dengan demikian nilai koefisien jalur adalah 0,658. Untuk menghitung pengaruh variabel X_1 terhadap Y : $p^2YX_1 = 0,658^2 = 0,433$. Sedangkan pengaruh variabel lain selain X_1 terhadap Y adalah $= 0,753^2 = 0,567$. Uji-t mengungkapkan bahwa t -hitung > dari t -tabel = $6,303 > 2,0066$; artinya koefisien jalur signifikan dan hipotesis diterima.

3.3 Analisis Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah: kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kab. Lamongan. Dari hasil perhitungan secara manual maupun dengan menggunakan program komputer (SPSS 16) didapatkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,340. Ini berarti bahwa variabel kompetensi pegawai (X_2) dan Kinerja (Y) berkorelasi kuat.

Substruktur ini memperlihatkan hanya sebuah variabel penyebab dan hanya ada sebuah variabel akibat. Dipandang dari sudut regresi, struktur ini tidak lain dari struktur *linear* sederhana. Oleh karena itu, koefisien jalur tidak lain adalah koefisien korelasi, yaitu $pYX_2 = rYX_2$. Dengan demikian nilai koefisien jalur adalah 0,340. Untuk menghitung pengaruh variabel X_2 terhadap Y : $p^2YX_2 = 0,340^2 = 0,116$. Sedangkan pengaruh variabel lain selain X_2 terhadap Y adalah $0,940^2 = 0,884$. Uji-t mengungkapkan bahwa t -hitung > dari t -tabel = $2,616 > 2,0066$; artinya koefisien jalur signifikan dan hipotesis diterima.

3.4 Analisis Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah: penilaian kinerja dan kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kab. Lamongan, secara langsung maupun tidak langsung. Koefisien jalur yang diperoleh adalah $pYX_1 = 0,658$, dan $pYX_2 = 0,340$. Pengaruh variabel X_1 dan X_2 terhadap Y : $p^2YX_1X_2 = pYX_1YX_1 + pYX_2YX_2 = 0,658 (0,709) + 0,340 (0,379) = 0,596$. Untuk menghitung pengaruh variabel X_1 dan X_2 terhadap Y : $p^2YX_1X_2 = 0,596^2 = 0,355$. Sedangkan pengaruh variabel lain selain X_1 dan X_2 terhadap Y adalah $0,636^2 = 0,404$.

Berdasarkan persamaan struktural hasil analisis terapkan koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,596 yang memiliki pengertian bahwa 35% variabilitas dari variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel penilaian kinerja dan kompetensi pegawai, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan secara *linear* antara variabel penilaian kinerja dan kompetensi pegawai, dan dapat ditilikan pula terdapat pengaruh secara bersamaan antara penilaian kinerja dan kompetensi pegawai, yang nilai pengaruhnya dapat dilihat dari besar koefisien determinasinya yakni 0,596 atau 35% sehingga pengaruh variabel di luar model penelitian (*error variabel*) dapat dijelaskan sebesar 0,404 ($1-r^2$).

Untuk menguji kekuatan pengaruh secara simultan antara variabel penilaian kinerja dan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai, maka dilakukan dengan uji F adalah $30,906/0,808 = 37,619$. Uji-F ini mengungkapkan bahwa $F_{\text{hitung}} >$ dari $F_{\text{tabel}} = 37,619 > 2,790$, dengan demikian hipotesis keempat diterima.

Dari pengujian setiap pengujian hipotesis diatas, dapat digambarkan secara keseluruhan sebagai berikut:



Gambar 2
Diagram Jalur Pengaruh X_1 dan X_2 terhadap Y

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh informasi objektif bahwa model yang diajukan mengindikasikan kausalitas (H_0) dengan data. Berdasarkan hasil uji-t terhadap koefisien jalur empirik, hipotesis pertama dapat diterima karena berdasarkan pengujian koefisien jalur sub-struktur 1, koefisien jalur X_1 ke X_2 secara statistik bermakna dengan nilai koefisien 0,411. Ini berarti penilaian kinerja secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kompetensi pegawai di BKD Kab. Lamongan. Pengaruh variabel penilaian kinerja (X_1) terhadap variabel kompetensi pegawai (X_2) secara langsung adalah 18,88%. Hal ini berarti bahwa sebesar 83,17% dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain. Ini berarti pula bahwa manajemen yang ada diorganisasi mempunyai peran penting untuk bisa mengembangkan kompetensi pegawai, karena dengan adanya penilaian kinerja yang tepat memiliki kontribusi yang cukup besar terhadap peningkatan kompetensi pegawai BKD kab. Lamongan.

Kompetensi dapat memberikan identitas dan stabilitas sosial, maka dari itu menjadi tanggung jawab pihak manajemen untuk menciptakan lingkungan sosial yang kondusif terhadap pegawainya agar faktor-faktor yang berhubungan dengan kompetensi pegawai, dapat dipertahankan sehingga menghasilkan kinerja yang baik.

Dengan adanya sistem pengelolaan pegawai yang baik, akan menghasilkan *feed back* dari pegawai secara positif. Pegawai terus akan meningkatkan motivasi dan kemampuan yang dimiliki untuk kemajuan organisasi. Dalam penelitian ini dimensi dapat diketahui ketahanan pegawai dan hasil kerja pegawai dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan mendapatkan skor yang sama yaitu sebesar 80,37%. Kemudian, dengan adanya sistem penilaian kinerja dapat juga diketahui kemampuan pegawai sebesar 84,07%, dapat meningkatkan kinerja pegawai di periode yang akan datang sebesar 86,85%, dan dapat mengevaluasi kinerja pegawai mendapat skor tertinggi, yaitu sebesar 87,98%. Ini berarti bahwa dalam sistem penilaian kinerja, mengevaluasi kinerja pegawai lebih dominan berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi pegawai pada BKD Kabupaten Lamongan, karena dengan evaluasi yang tepat terhadap hasil kerja pegawai dengan cara membandingkan antara standar yang ditetapkan dengan hasil kerja maka pegawai dan manajemen bisa mendeteksi ketahanan dan keahlian pegawai. Apabila terdapat ketahanan pada pegawai, maka

manajemen akan memperbaiki pelatihan-pelatihan yang tepat sesuai dengan yang dibutuhkan untuk bisa meningkatkan kompetensi dari pegawai yang bersangkutan.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Robbins & Judge (2008) yang menyatakan bahwa dengan adanya penilaian kinerja terhadap individu pegawai, maka bisa menunjukkan kecakapan dan kompetensi dari pegawai yang saat ini mungkin dirasa kurang memadai tetapi bisa dikembangkan melalui pelatihan.

Dari hasil penelitian, terbukti bahwa sistem penilaian kinerja adalah unsur yang berpengaruh mempengaruhi pengembangan kompetensi individu dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan adanya umpan balik yang dibalok organisasi berupa pelatihan dan pengembangan dapat mempengaruhi perilaku kerja lewat dua (2) cara, yaitu dapat meningkatkan keterampilan pegawai secara langsung agar mampu melaksanakan pekerjaan, dan dengan peningkatan kemampuan dapat memperbaiki potensi pegawai untuk berkinerja dalam level yang lebih tinggi, akan tetapi tentu saja kompetensi pegawai tersebut akan menjadi nyata sangat tergantung terhadap motivasi pegawai. Keuntungan yang kedua dari pelatihan dan pengembangan terhadap pegawai yaitu dapat meningkatkan keyakinan diri pegawai, keyakinan diri (*Self-efficacy*) adalah harapan seseorang bahwa ia mampu menunjukkan perilaku yang dibutuhkan untuk menghasilkan apa yang diinginkan. Sebagai pegawai/karyawan, perilaku tersebut berarti tugas kerja dan hasil yang diinginkan adalah kinerja yang efektif.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap pegawai BKD di Kab. Lamongan diperoleh kesimpulan bahwa sangat tepatnya sistem penilaian kinerja yang dimiliki organisasi dan penerapannya dalam pengukuran kinerja individu pegawai akan lebih meningkatkan kompetensi secara nyata sehingga diharapkan kinerja pegawai dan kepuasan pegawai dapat lebih optimal.

3. Pembahasan Penelitian

3.1 Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh informasi objektif bahwa model yang diajukan mengindikasikan kausalitas (H_0) dengan data. Berdasarkan hasil uji-t

terhadap koefisien jalur empirik, hipotesis kedua dapat diterima karena berdasarkan pengujian koefisien jalur sub-struktur 2, koefisien jalur X_1 ke Y secara statistik bermakna dengan nilai koefisien 0,868. Ini berarti penilaian kinerja secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di BKD Kab. Lamongan. Pengaruh variabel penilaian kinerja (X_1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) secara langsung adalah 43,29%. Hal ini berarti bahwa sebesar 83,17% dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain. Ini berarti pula bahwa pengalokasian sumber daya manusia yang baik mempunyai peran penting terhadap kinerja pegawai.

Seorang pegawai akan dapat mempertahankan motivasi kerja, meningkatkan kinerja, meningkatkan kompetensi dan meningkatkan kepuasan kerja tidak terlepas dari evaluasi kinerja, dapat dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan, dapat diketahui kebenaran serta kemampuan pegawai, dan juga dapat meningkatkan kinerja individu pada periode yang akan datang. Keseluruhan dimensi tersebut apabila dalam sistem pengelolannya baik akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan keadilan, keakuratan, dan realitas dalam melaksanakan penilaian kinerja akan meningkatkan tingkat kepercayaan pegawai sekaligus berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Dari hasil penelitian, terbukti bahwa ketepatan penilaian kinerja adalah unsur yang berfungsi membentuk motivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Untuk kepentingan pendataan dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa ketepatan penilaian kinerja berpengaruh positif dan bermakna terhadap kinerja pegawai. Ketepatan penilaian kinerja ini terbentuk dari kejelasan atau minimnya pegawai dalam menanggapi kebenaran dan ketidak selujuan karena adanya ketidakadilan dari hasil penilaian kinerja yang dinilai oleh atasan. Pengujian kebenaran dan ketidak selujuan ini diandaikan dengan beberapa faktor, yaitu (1) hasil penilaian kinerja tidak sesuai dengan kenyataan; (2) hasil penilaian didasarkan pada keakuratan atau persahabatan semata; (3) hasil penilaian didasarkan pada jenjang kepangkatan dan jabatan yang dimiliki; dan (4) seringnya keluar kantor pada saat jam kantor sehingga pekerjaan tidak terselesaikan tepat waktu dan dapat mengikis pikir-pikir yang kreatif.

Hasil penelitian ini memperkuat teori dari Robbins & Judge (2008) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja mempunyai peran penting dalam menghasilkan kinerja,

dan juga bagi organisasi bertujuan untuk menyediakan umpan balik bagi karyawan tentang bagaimana organisasi melihat kinerja mereka.

Hal senada diungkapkan oleh Moehariono (2009) bahwa penilaian kinerja merupakan salah satu cara untuk bisa meningkatkan kinerja pegawai, karena secara tradisional, penilaian kinerja dipaunkan untuk kepentingan pembayaran kompensasi yang seyogyanya diterima oleh pegawai atau sebagai dasar pendapatan tahunan.

3.2 Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh informasi objektif bahwa model yang diajukan mengindikasikan kesesuaian (H_0) dengan data. Berdasarkan hasil uji-t terhadap koefisien jalur empirik, hipotesis ketiga dapat diterima karena berdasarkan pengujian koefisien jalur sub-struktur 3, koefisien jalur X_2 ke Y secara statistik bermakna dengan nilai koefisien 0,340. Ini berarti penilaian kinerja secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di BKD Kab. Lamongan. Pengaruh variabel penilaian kinerja (X_2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) secara langsung adalah 22,68%. Hal ini berarti bahwa sebesar 77,44% dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain. Ini berarti pula bahwa kompetensi pegawai tidak bisa berjalan sendiri tanpa adanya *spirit* yang kuat dari individu pegawai.

Dengan adanya dukungan dari manajemen organisasi yang baik kompetensi dari setiap pegawai akan bisa dimanfaatkan dalam menghasilkan kinerja yang optimal di lingkungan kerja, karena kompetensi pegawai mempunyai peran sangat penting untuk menghasilkan kinerja yang *superior*.

Dari hasil penelitian, terbukti bahwa kompetensi pegawai adalah unsur yang berfungsi dalam melaksanakan pekerjaan. Untuk kepentingan pendataan dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif dan bermakna terhadap kinerja pegawai. Seorang pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi, akan dapat terus termotivasi untuk menghasilkan kerja yang *superior*. Dalam penelitian ini dimensi mempunyai kelengkapan dari setiap pegawai mendominasi sebesar 8,15%, sedangkan perilaku disiplin kerja sebesar 85,81%, hasil kerja sebesar 84,44%, dan pengetahuan sebesar 79,54%. Ini berarti bahwa dengan

kecakupan yang baik yang dimiliki oleh setiap pegawai dalam berbagai situasi kerja merupakan kunci utama dalam menghasilkan kinerja yang *superior*.

Tingginya kompetensi pegawai ini terlihat dari ketajaman atau minimnya pegawai mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaan. Kompetensi yang dimiliki pegawai ini ditandai dengan beberapa faktor, yaitu (1) jarangya pegawai melakukan sesuatu kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan; (2) di kantor, pegawai jarang mengerjakan pekerjaan lain yang kurang bermanfaat atau tidak perlu untuk melakukan tugas utamanya yaitu melayani dan hal-hal yang berkaitan dengan administrasi kepegawaian; (3) pegawai mampu berkomunikasi serta bekerja sama dengan baik dengan teman kerja; (4) pegawai mampu mengaplikasikan setiap perintah dari atasan dengan baik; (5) pegawai mampu menganalisis setiap permasalahan yang ada dengan baik.

Lingkungan organisasi mempengaruhi individu pegawai dalam menghasilkan prestasi kerja, dengan pengelolaan organisasi yang baik dan kondusif, maka keinginan untuk melakukan serta menghasilkan prestasi kerja dengan mengaplikasikan semua bakat, motif, sikap, nilai, kecakupan dan pengetahuan yang dimiliki pegawai akan tinggi. Dengan adanya spirit atau niat yang positif, individu melakukannya berupa perilaku di tempat kerja dengan menggunakan kecakupan yang mereka miliki, sehingga akan menghasilkan sebuah karya dan kegiatan yang maksimal dan unggul.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Spencer & Spencer yang menyatakan bahwa kompetensi dalam manajemen sumber daya manusia memainkan peran khalid dan esensial karena dari sisi merupakan *turner capital* dan *active agent* bagi pengembangan suatu organisasi, dan di sisi lain merupakan faktor determinan keabilitas yang merupakan sekumpulan keahlian dan kecakupan dalam mengkoordinasikan dan mengintegrasikan serangkaian sumber daya yang ada dalam suatu sistem organisasi sehingga menghasilkan serangkaian kompetensi yang akan membentuk kompetensi inti (*core competency*). Spencer & Spencer (1990) menambahkan bahwa:

"a competency is an underlying characteristic of individual that is causally related to criterion referenced effective and/or superior performance in a job or situation".

(bahwa kompetensi seseorang menjadi ciri dasar individu dikaitkan dengan standar kriteria kinerja yang efektif dan atau *superior*).

Dari penjelasan diatas Spencer berpendapat bahwa kompetensi disamping memengaruhi perilaku dan kinerja seseorang juga menentukan apakah seseorang melakukan pekerjaannya dengan baik berdasarkan standar kriteria yang telah ditentukan. Hal ini dikarenakan efektif tidaknya suatu hasil pekerjaan dapat dipengaruhi oleh kecakupan, pengetahuan, perilaku (sikap) dan kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Hal serupa juga diungkapkan Bergs, Z. et. al (2002) dalam Tjulu Y (2008) yang menyatakan bahwa kesuksesan suatu organisasi saat ini dan mendatang tergantung pada kombinasi kompetensi kepemimpinan yang efektif dan kompetensi tenaga kerjanya. Dan juga diungkapkan oleh Boyatzis dalam Tjulu (2008:21) bahwa kompetensi pegawai dalam bidang pekerjaan tertentu didasari oleh ciri dari pegawai tersebut (seperti motif, sifat/watak, kecakupan, serta aspek-aspek yang berkaitan dengan peran sosial, atau ilmu pengetahuannya) yang menghasilkan kinerja yang efektif atau superior dalam bekerja.

3.3 Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh informasi objektif bahwa hipotesis keempat secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja. Ini berarti sistem penilaian kinerja dan kompetensi pegawai secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai BKD di Kab. Lamongan. Kontribusi kedua variabel tersebut terhadap variabel kinerja pegawai adalah sebesar 0.508 atau 35.52%. Ini berarti bahwa sebesar 64.48% dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain selain variabel sistem penilaian kinerja dan kompetensi, seperti motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi. Ini berarti pula bahwa pengaruh sistem penilaian kinerja dan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai tersebut penting artinya sehingga harus tetap terus diperbaiki dalam mengelola manajemen organisasi dan mengelola sumber daya manusia khususnya. Dengan kelengkapan penilaian kinerja dan kompetensi pegawai memiliki kontribusi yang besar

terhadap peningkatan kinerja pegawai BKD di Kab. Lamongan.

Pengaruh variabel sistem penilaian kinerja secara langsung terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0.398 atau 39.8% dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai melalui variabel kompetensi adalah 0.047 atau 4,7%. Adapun pengaruh langsung dari variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0.071 atau 7.1%. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel sistem penilaian kinerja itu lebih memberikan kontribusi positif terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan variabel kompetensi pegawai BKD di Kab. Lamongan.

Hal ini terbukti dari hasil penelitian ini yang menyatakan penilaian kinerja dan kompetensi pegawai itu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Bagi pegawai BKD, baik berstatus PNS maupun honorer, itu paling menonjol yang berhasil dengan sistem penilaian kinerja adalah yang berhasil dengan masalah tingkat kehadiran pegawai terhadap absen dan jenjang kepangkatan. Semua persoalan tersebut secara langsung maupun tidak langsung akan mengarah pada rendahnya kinerja pegawai karena merasa adanya ketidakadilan dalam melakukan penilaian. Dengan dicarangkanya profesionalisme pegawai negeri sipil pemerintahan daerah, oleh karena itu harus bisa mengelola sumber daya manusia yang ada sebaik-baiknya untuk bisa menghasilkan kinerja yang baik dengan di dukung dengan kepemilikan sumber daya manusia yang berkompetensi dibidangnya.

Hal ini terbukti dari hasil penelitian ini yang menyatakan bahwa penilaian kinerja dan kompetensi pegawai itu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini semakin memperkuat teori yang dikemukakan oleh Mellis dan Jackson (2001) bahwa kinerja merupakan rangkaian yang kritis antara strategi dan hasil organisasi, banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu karyawan yaitu kompetensi mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan organisasi adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja yang berasal dari dukungan organisasi. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi

dengan menggunakan teknik atau kerangka secara objektif dan dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja organisasi yang dicerminkan oleh kinerja pegawai atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja konkret yang dapat diukur dan dapat diukur. Oleh karena itu, untuk bisa meningkatkan kompetensi pegawai dibutuhkan penilaian kinerja yang tepat sehingga akan terjadi umpan balik dan akan berdampak terhadap pembeian pelatihan, karena pelatihan merupakan wahana untuk membangun SDM menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Oleh sebab itu, kegiatan pelatihan tidak dapat dibalkan begitu saja terutama dalam memasuki era persaingan yang semakin ketat, tajam, berat pada abad millennium ini.

Berlainan dengan hal tersebut bisa disadari bahwa pelatihan merupakan fundamental bagi karyawan. Disadari ataupun tidak, penempatan karyawan dalam suatu bidang kerja tidak dapat menjamin bahwa mereka akan dirangsang sukses dalam pekerjaannya. Dengan mengikuti perkembangan dan pertumbuhan, yang ditandai dengan makin besarnya diversifikasi tenaga kerja, bentuk organisasi dan persaingan global yang terus meningkat, upaya pelatihan dan pengembangan kompetensi memungkinkan pegawai untuk memulus kewajiban serta tanggung jawabnya yang lebih besar. Meskipun kegiatan pengembangan kompetensi dapat membantu pegawai untuk mengerjakan tugasnya yang sekerang, manfaat pengembangan kompetensi dapat terus dipulus melalui pembinaan karier karyawan dan membantu mengembangkan karyawan tersebut untuk mengemban tanggung jawabnya dimasa mendatang.

Dari pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat rendahnya kinerja pegawai itu semata-mata tidak hanya disebabkan oleh kompetensi pegawai yang ada, tetapi lebih pada tepat tidaknya sistem penilaian kinerja atau pengelolaan sumber daya manusia. Jadi, mengelola sumber daya manusia yang baik mempunyai peran penting yang tercermin dalam tingginya tingkat kesiapan pegawai dan tingginya kinerja pegawai, serta tingginya kompetensi pegawai yang tercermin dengan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

4. Kesimpulan

1. Penilaian kinerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai BKD Kab.

Lamongan dengan besaran pengaruhnya sebesar 18,89% artinya perubahan kompetensi pegawai ditentukan oleh kelengkapan penilaian kinerja. Manajemen organisasi berperan penting dalam meningkatkan kompetensi pegawai dengan penggunaan penilaian kinerja yang tepat, sehingga bisa mendeteksi kelemahan dan kelebihan pegawai, serta membandingkan dengan standar yang telah ditetapkan organisasi, sehingga kedepannya pegawai bisa terus meningkatkan prestasi kerjanya. Kelemahan tersebut bisa diatasi dengan pemberian pelatihan-pelatihan yang berkaitan sehingga pegawai bisa lebih percaya diri dan mampu menguasai setiap permasalahan yang dihadapi di lingkungan kerja.

2. Penilaian kinerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BKD Kab. Lamongan dengan besaran pengaruhnya sebesar 43,28% artinya pengelolaan sumber daya manusia yang baik mempunyai peran penting terhadap kinerja pegawai. Dalam hal ini, penilaian kinerja merupakan unsur yang sangat penting dalam pembentukan perilaku kinerja sehingga dapat menghasilkan *performance* yang maksimal dari pegawai.
3. Kompetensi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BKD Kab. Lamongan dengan besaran pengaruhnya sebesar 11,68% artinya baik buruknya kinerja pegawai ditentukan oleh kompetensi pegawai. Dalam hal ini, para pegawai mengaplikasikan kemampuan atau kompetensi yang maksimal pada dukungan dari pihak organisasi berupa pengelolaan sumber daya manusia yang baik.
4. Penilaian kinerja dan kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja pegawai BKD Kab. Lamongan, dengan besaran pengaruhnya sebesar 35,52% artinya perubahan kinerja pegawai disebabkan oleh kedua variabel tersebut secara bersama-sama. Mengelola sumber daya manusia dalam organisasi secara baik dapat mengidentifikasi kebutuhan dan kelemahan pegawai, sehingga dengan memiliki sumber daya manusia yang berkompent akan meningkatkan kinerja.

Temuan penelitian ini menginformasikan bahwa penilaian kinerja yang tepat akan meningkatkan kompetensi pegawai sekaligus berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Lebih dari itu penilaian kinerja yang tepat terbukti lebih berkaitan dengan pengembangan kompetensi pegawai yang bersifat intrinsik, yaitu yang lebih berhubungan dengan keterampilan dan *knowledge* pegawai. Sehingga pegawai bisa menghasilkan kinerja yang optimal.

5. Daftar Pustaka

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2006, *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Adilama.
- Bernardin & Russel, (1998). *Human Resources Management An Experimental Approach*. Singapore: Mc Graw-Hill International.
- _____, 1993. *Human Resources Management An Experimental Approach*. Singapore: Mc Graw-Hill International.
- Melhis, Robert L., & Jackson, John H. 2006. *Human Resource Management (10thed)*. Bandung: PT. Remaja Ronda Karya.
- Milkovich & Boudreau. 1991. *Human Resources Management*. Boston: Richard D. Irwin.
- Mundy, Wayne R.; Robert M. Noe; Shane R. Prensux. 1993. *Human Resource Management, Seventh Edition*. Prentice-Hill Inc. USA.
- Moheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ghalla Indonesia. Bogor.
- Robbins. P Stephen-Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi ke-12. Jakarta: Salemba Empat.
- Spencer, M. Lyle, Jr & Signe M. Spencer, 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons Inc. New York.
- Tjuju Yusriah & Suwalno. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi dan Penelitian*. ALFABETA Bandung.
- Werther. B. William & Keith Davis. 1993. *Human Resources and Personnel Management*. McGraw Hill, Inc. New York.