

ANALISIS SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN DI PT.X

Jessica Olga Verby Soesanto dan Sesilya Kempa

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: jessicaolga.jo@gmail.com; sesilya.kempa@petra.ac.id

Abstrak—Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui sistem penilaian kinerja karyawan yang saat ini dilakukan di PT. X. Penilaian kinerja di perusahaan ini dikelola oleh dua bagian yang berbeda yaitu departemen HRGA (*Human Resource and General Affair*) dan *Document Control* sebagai kepanjangan tangan dari departemen *Manufacture*. Kedua sistem tersebut dilakukan analisis dari aspek proses penilaian kinerja, metode penilaian kinerja, dan melakukan evaluasi sistem penilaian kinerja berdasarkan syarat-syarat penilaian kinerja agar tercipta suatu sistem yang efektif, efisien dan mencerminkan kinerja aktual perusahaan. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan metode kualitatif deskriptif. Metode pengumpulan data menggunakan hasil wawancara dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penilaian yang dikelola departemen HRGA menunjukkan kinerja karyawan bersifat subyektif berupa keahlian, kompetensi dan sikap, sedangkan sistem penilaian yang dikelola *Document Control* menunjukkan kinerja karyawan yang bersifat obyektif berupa pemenuhan target.

Kata Kunci—*Kinerja, Penilaian Kinerja, Sumber Daya Manusia.*

I. PENDAHULUAN

Dalam perekonomian suatu negara, sektor industri memegang peranan yang penting dalam meningkatkan pendapatan Negara dan sektor industri pengolahan memegang peranan tertinggi. Salah satu sektor industri pengolahan adalah industri manufaktur. Besarnya potensi industri manufaktur yang ada membuat semakin banyak pemain yang masuk ke dalam sektor ini. Hal ini membuat tingkat persaingan dan kompetisi antar perusahaan semakin tinggi dan memaksa setiap perusahaan untuk mampu unggul dalam industri yang ada.

Dalam memenangkan persaingan tersebut, setiap perusahaan memerlukan keunggulan kompetitif yang kuat.

Salah satu bagian terpenting dalam mencapai keunggulan kompetitif tersebut adalah pengelolaan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan sehingga harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia (Hariandja, 2002).

Performance management/manajemen kinerja adalah suatu metode yang digunakan untuk mengukur dan meningkatkan efektivitas seseorang dalam perusahaan (Luecke, 2006, p. xi). Dalam menjalankan manajemen kinerja, diperlukan suatu sistem penilaian kinerja atau *Performance*

Appraisal yang baik dan tepat untuk dapat menjadi tolak ukur dalam mengetahui produktivitas suatu perusahaan. Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

Salah satu perusahaan yang bersaing di dalam sektor industri di Indonesia adalah PT. X yang bergerak di bidang industri manufaktur dengan hasil produksi berupa sepeda. Salah satu aspek yang dapat membuat PT. X mengungguli kompetitornya adalah sumber daya manusia yang dimiliki. Dalam mengelola sumber daya tersebut, maka diperlukan penilaian kinerja sebagai patokan evaluasi dan motivasi bagi karyawan serta perusahaan.

PT. X telah memiliki sistem penilaian kinerja bagi para karyawannya. Tetapi dalam melakukan penilaian karyawan, ada dua departemen yang melakukan hal tersebut yaitu Departemen HRGA (*Human Resource and General Affair*) serta *Document Control* yang merupakan bagian dari departemen *Manufacture*. Kedua departemen ini memiliki

tujuan yang sama yaitu untuk melakukan penilaian kinerja yang tepat, efektif dan efisien tetapi dengan menggunakan metode penilaian yang berbeda.

Sistem penilaian kinerja yang baik berusaha menyeimbangkan antara bobot subyektivitas dan obyektivitas. Penilaian kinerja yang ada di PT. X baru berjalan sejak tahun 2012. Dalam tahun-tahun sebelumnya, penilaian dilakukan hanya berdasarkan sisi subyektivitas saja. Saat ini, PT. X sedang berusaha melakukan perbaikan sistem penilaian kinerja. Sistem penilaian kinerja yang ada di PT. X terbagi atas tiga bagian yaitu obyektivitas berdasarkan target departemen melalui Evaluasi Hasil Analisa Data (EHAD) yang dikelola oleh *Document Control*, obyektivitas berdasarkan data absensi personal serta subyektivitas berdasarkan penilaian profil kompetensi yang dibuat oleh atasan dan dikelola oleh Departemen HRGA.

Hal ini menimbulkan suatu pertanyaan yaitu apakah dengan penggunaan dua sistem ini memang membawa dampak positif bagi perusahaan atau sebenarnya dapat dilakukan penyederhanaan menjadi satu sistem yang lebih efektif bagi perusahaan mengingat industri sepeda adalah industri yang sangat unik.

Sebagai perusahaan yang termasuk dalam industri manufaktur dan telah memasuki penjualan global melalui ekspor, departemen produksi (dalam hal ini produksi *frame and fork, painting and sticker, assembling*) dan departemen *sales* ekspor (OEM) merupakan dua departemen yang penting dalam operasional perusahaan. Sehingga sistem penilaian kinerja yang diterapkan dalam kedua departemen ini harus diperhatikan dan ditingkatkan. Sehingga apabila kinerja karyawan departemen tersebut tinggi, maka akan membawa dampak yang positif bagi kinerja perusahaan dalam mencapai profit baik dari segi finansial, *customer value* dan *internal business process*.

Berdasarkan latar belakang yang ada di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

“Bagaimana sistem penilaian kinerja karyawan pada PT. X saat ini ?”

Tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah mengidentifikasi proses dan metode penilaian kinerja karyawan di PT. X serta mengevaluasi dan membandingkan sistem penilaian kinerja karyawan di PT. X.

Proses penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe (2008), terbagi dalam beberapa tahapan yaitu :

1. *Identify Spesific Performance Appraisal Goals*

Mengidentifikasi lebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi melalui adanya sistem penilaian kinerja

2. *Establish Job Expectations*

Menetapkan standar yang diharapkan dari suatu jabatan sehingga dapat diketahui faktor atau kriteria apa saja yang akan diukur dalam penilaian kinerja

3. *Examine Work Performed*

Melihat kinerja karyawan terhadap faktor atau kriteria yang dijadikan sebagai penilaian

4. *Appraise Performance*

Melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan sesuai periode yang telah ditetapkan

5. *Discuss Appraisal with Employee*

Menganalisis dan mengkomunikasikan hasil penilaian kinerja yang telah dilakukan kepada karyawan yang dinilai agar mengetahui kinerja yang diharapkan organisasi (p. 213).

Menurut Mondy dan Noe (2008), manajer dapat memilih menggunakan berbagai metode penilaian kinerja. Berikut adalah beberapa metode penilaian kinerja:

1. *360-Degree Feedback Evaluation Method*

Metode penilaian kinerja *360-Degree* adalah metode yang paling populer dalam melakukan penilaian kinerja karena penilaian ini mendapatkan sumber dari berbagai level dalam perusahaan seperti sumber eksternal. Didalam metode ini orang-orang yang berada disekeliling karyawan dapat dijadikan sumber penilaian seperti manajer senior, karyawan itu sendiri, supervisor, bawahan, rekan kerja, serta pelanggan internal dan eksternal. Metode ini bertujuan untuk menyediakan evaluasi secara konvensional serta membantu dalam hal rencana suksesi, pelatihan, pengembangan professional dan manajemen kinerja.

2. *Rating Scales Method*

Metode *rating scales* adalah metode penilaian kinerja yang menilai karyawan berdasarkan beberapa faktor. Penilai memberikan penilaian kinerja berdasarkan skala yang diberikan. Salah satu alasan adanya metode ini adalah kemudahan dalam melakukan penilaian. Faktor

penilaian yang diberikan dibagi menjadi dua bagian yaitu penilaian yang berhubungan dengan pekerjaan dan penilaian mengenai karakter personal.

3. *Critical Incident Method*

Metode ini adalah metode yang memerlukan dokumen tertulis mengenai tindakan karyawan yang paling menguntungkan dan tidak menguntungkan. Metode ini digunakan dalam sebuah masalah yang kritis dan mempengaruhi efektivitas departemen secara signifikan baik positif maupun negatif.

4. *Essay Method*

Metode esai adalah metode penilaian kinerja yang memerlukan penulisan narasi untuk menggambarkan kinerja karyawan. Hasil penilaian kinerja ini sepenuhnya bergantung pada kemampuan penilai dalam menulis.

5. *Work Standards Method*

Metode *Work Standards* merupakan penilaian kinerja yang membandingkan antara kinerja aktual karyawan dengan standar atau ekspektasi yang telah ditetapkan. Standar mencerminkan hasil normal rata-rata karyawan dalam situasi yang normal. Metode ini digunakan dalam bagian produksi sehingga hasilnya lebih objektif.

6. *Ranking Method*

Metode *ranking* adalah metode penilaian kinerja yang menggabungkan seluruh karyawan dalam sebuah group sebagai penilaian bersama. Karyawan dengan kinerja terbaik akan mendapatkan *ranking* tertinggi, begitu pula sebaliknya.

7. *Forced Distribution Method*

Metode *forced distribution* adalah metode penilaian kinerja yang membutuhkan penilai untuk menetapkan individu dalam kelompok kerja untuk sejumlah kategori, seperti distribusi frekuensi normal. Keuntungan dari metode ini adalah memaksa manajer yang enggan membuat keputusan sulit dan mengidentifikasi karyawan yang berkinerja baik dan buruk dalam grup.

8. *Result Based System*

Melalui metode ini manajer dan bawahan menyetujui bahwa target dalam penilaian di periode berikutnya berdasarkan hasil dari pencapaian target di periode sebelumnya. Metode ini dikenal dengan *Management By Objectives*. Metode ini berfokus pada seberapa besar

usaha karyawan dalam mencapai target tersebut (pp. 218-224).

Menurut Cascio (2012), agar mendapatkan penilaian kinerja yang efektif maka harus memiliki aspek:

1. *Relevance*

Menunjukkan adanya keterkaitan yang jelas antara standar kinerja dengan tujuan organisasi serta antara unsur-unsur pekerjaan melalui analisis pekerjaan dengan dimensi yang akan dinilai

2. *Sensitivity*

Menunjukkan sistem penilaian kinerja yang mampu membedakan karyawan yang berkinerja efektif dan tidak efektif sehingga dapat dikaitkan dengan tujuan administratif.

3. *Reliability*

Menunjukkan sistem penilaian kinerja yang konsisten dan disetujui oleh berbagai pihak serta menghasilkan data yang valid sesuai dengan aktual kinerja karyawan.

4. *Acceptability*

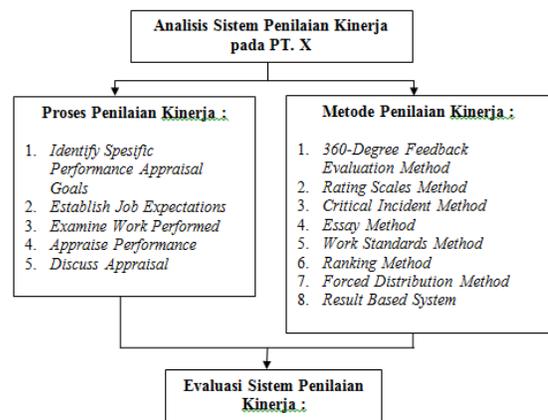
Menunjukkan sistem penilaian kinerja yang mengalami penerimaan dari pengguna sehingga tidak terjadi kegagalan dalam proses penilaian.

5. *Practicality*

Menunjukkan bahwa instrumen dalam penilaian kinerja harus mudah untuk dipahami dan digunakan baik bagi manajer ataupun bagi karyawan (pp. 337-340).

Kerangka kerja penelitian digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1 Kerangka Kerja Penelitian pada PT. X



Sumber : Mondy dan Noe (2008) ; Cascio (2012)

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan, kondisi atau hal lain-lain yang sudah disebutkan, yang hasilnya dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian (Arikunto, 2010, p. 3).

Obyek penelitian ini adalah mengenai sistem penilaian kinerja yang diterapkan di PT. X dengan subyek penelitian beberapa informan di PT. X yang dipilih oleh peneliti dengan tujuan dapat memberikan informasi yang diperlukan.

Penentuan narasumber dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan, atau mungkin sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek/situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2015, p. 300). Narasumber yang dipilih oleh peneliti dalam penelitian ini adalah :

1. *Document Control* PT. X
2. *Training and Development Supervisor* Dept. HRGA PT. X
3. *Manager Dept. Sales OEM* PT. X
4. *Manager Dept. Produksi Frame and Fork* PT. X
5. *Head Dept. Produksi Painting and Sticker* PT. X
6. *Supervisor Dept. Produksi Assembling* PT. X
7. *Staff Product Dept. Sales OEM* PT. X
8. *General Manager Factory* PT. X
9. *Manager Dept. HRGA* PT. X
10. *Manager Dept. Produksi Assembling* PT. X

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan observasi. Wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu (Sugiyono, 2015, p. 317). Observasi atau pengamatan merupakan suatu metode yang digunakan untuk mengoptimalkan kemampuan peneliti dari segi motif, kepercayaan, perhatian, perilaku tak sadar, kebiasaan, dan

sebagainya, memungkinkan pengamat untuk melihat dunia sebagaimana dilihat oleh subjek penelitian, memungkinkan peneliti merasakan apa yang dirasakan dan dihayati oleh subjek sehingga memungkinkan pula peneliti menjadi sumber dat, serta memungkinkan pembentukan pengetahuan yang diketahui bersama, baik dari pihaknya maupun dari pihak subjek (Moleong, 2013, p. 175)

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono 2015, p. 308). Pengumpulan data primer yang digunakan oleh peneliti adalah melalui hasil wawancara secara langsung dengan pihak-pihak atau informan yang telah ditentukan dalam hal ini *General Manager Factory, Document Control, Manager Dept. HRGA, Supervisor Dept. HRGA, Manager Dept. Sales OEM, Manager Dept. Produksi Frame and Fork, Manager Dept. Produksi Painting and Sticker, Manager Dept. Produksi Assembling* dan beberapa karyawan PT. X serta observasi lapangan dan dokumentasi..
2. Data sekunder, yaitu sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2015, p. 309). Data sekunder yang digunakan oleh peneliti adalah buku dan jurnal yang berkaitan dengan penelitian serta dokumen perusahaan.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah reduksi data, penyajian data, dan *conclusion drawing*. Uji keabsahan data yang digunakan adalah triangulasi sumber. Traingulasi sumber, yaitu jenis triangulasi yang menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data tersebut kemudian dideskripsikan, dikategorisasikan, dikelompokkan berdasarkan padangan yang sama atau berbeda dan melihat data yang spesifik. Data yang telah dianalisis oleh peneliti akan menghasilkan suatu kesimpulan yang selanjutnya akan dimintai kesepakatan dengan sumber data tersebut (Sugiyono, 2015, p. 373).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Profil PT. X

PT. X merupakan suatu perusahaan yang bergerak dalam industri manufaktur dengan hasil komoditi berupa sepeda. Saat ini, PT. X memiliki total jumlah tenaga kerja sebanyak kurang lebih 1132 orang, mulai dari bagian

manufaktur hingga *back office*. Kapasitas produksi perusahaan ini adalah 350.000 – 520.000 unit sepeda per tahun.

Pemasaran produk sepeda dari PT. X terbagi menjadi 3 kategori yaitu lokal, internasional, dan *export*. Pemasaran secara lokal telah menyebar di setiap kota di Indonesia didukung dengan adanya kurang lebih 40 toko retail. Kategori internasional, memasarkan sepeda ke kancah dunia dan didukung dengan jaringan toko *retail* yang ada di berbagai negara. Sedangkan pemasaran secara *export*, merupakan suatu kepercayaan bagi PT. X untuk memproduksi sepeda-sepeda dengan *brand* luar negeri atau dari *customer* dunia. Saat ini, pemasaran *export* tersebut telah tersebar di semua benua dengan lebih dari 60 negara. Perusahaan ini juga telah bergabung ke dalam berbagai *event* olah raga dunia dengan melibatkan sejumlah atlet sepeda kelas dunia.

Gambaran Sistem Penilaian Kinerja Karyawan di PT. X

Sistem penilaian kinerja karyawan yang ada di PT. X sudah berjalan sejak tahun 2011. Sejak perusahaan ini berdiri, sistem penilaian kinerja hanya menggunakan sisi subyektif berdasarkan penilaian atasan secara pribadi. Selain itu pada tahun 2009, perusahaan ini pernah menggunakan jasa konsultan dari pihak eksternal untuk melakukan proses penilaian kinerja karyawan, tetapi hanya terbatas di departemen *warehouse* bahan baku. Sistem dari konsultan tersebut tidak dilanjutkan oleh perusahaan karena perusahaan merasa metode tersebut sulit untuk dijalankan di PT. X secara global.

Sistem yang sekarang digunakan di perusahaan ini sudah mengandung sisi obyektif dan subyektif, tetapi masih dalam tahap pengembangan dan perbaikan. Penilaian kinerja yang dilakukan di perusahaan ini di kelola oleh dua pihak yang berbeda yaitu departemen *HRGA* dan *Document Control*. Penilaian yang dilakukan oleh departemen *HRGA*, mengandung sisi subyektif berupa penilaian atasan dengan *form* profil kompetensi, serta sisi obyektif yaitu absensi karyawan dan surat peringatan. Sedangkan untuk *Document Control*, mengandung sisi obyektif yang berisi data-data pencapaian target departemen yang memiliki pembobotan untuk masing-masing kriteria berdasarkan *business plan* yang ada di awal tahun. Penilaian dari sisi *Document Control* bernama EHAD (Evaluasi Hasil Analisa Data) dan *Survey Kepuasan Internal* sebagai salah satu sistem yang mengikuti adanya standar ISO 9001:2008.

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh *HRGA* melalui profil kompetensi dilakukan setiap akhir tahun, tepatnya bulan

Desember dengan menggunakan metode pengisian *form* yang diberikan melalui *softcopy*, kemudian penyebarannya melalui *hardcopy*. Alur penilaiannya adalah *top down*, dimana atasan yang bersangkutan menilai bawahan yang ada. Sedangkan sistem penilaian kinerja yang dilakukan oleh *Document Control* melalui EHAD dilakukan setiap bulan untuk pelaporan data, kemudian diadakan *review* setiap 6 bulan sekali. Metode pengisiannya menggunakan file *softcopy*, dimana setiap departemen melaporkan bukti-bukti pencapaian kinerja, yang perhitungannya dilakukan oleh masing-masing *PIC* yang mendapatkan beban departemen.

Penilaian kinerja yang dikelola oleh Departemen *HRGA* merupakan penilaian untuk keputusan *final* perusahaan mengenai kinerja karyawannya dan memiliki dampak untuk memperoleh *reward and punishment*. Departemen *HRGA* adalah pihak yang bertanggung jawab dalam menjalankan sistem penilaian kinerja secara utuh. Tetapi karena keterbatasan SDM di departemen ini, penilaian kinerja tidak dapat dikelola sendiri. Keterbatasan tersebut adalah kurangnya karyawan yang mampu mengelola penilaian kinerja (hanya dikerjakan oleh satu orang), beban pekerjaan reguler departemen *HRGA* yang terlalu banyak, dan kurangnya kemampuan untuk memperoleh sumber data secara obyektif. Karena penilaian yang efektif, bobot untuk sisi obyektif harus jauh lebih besar daripada sisi subyektif.

Dalam mengatasi keterbatasan tersebut, salah satu cara yang sedang dilakukan oleh departemen *HRGA* adalah berusaha mendapatkan data secara obyektif dari penilaian kinerja yang dikelola oleh *Document Control*. Dengan adanya ISO 9001:2008, perusahaan dituntut untuk mampu menentukan dan mengontrol *goal* tahunan perusahaan secara obyektif. Selain itu, perusahaan juga dituntut untuk memiliki perwakilan atau kepanjangan tangan dari pihak manajemen (CEO/Founder), sehingga dibentuklah *Management Representative* yang dipegang oleh *General Manager Factory*. *Management Representative* memiliki satu bagian yang bernama *Document Control*, yang bertugas untuk mengelola seluruh dokumen perusahaan serta menjalankan semua hal yang berkaitan dengan sertifikasi ISO 9001:2008. Melihat adanya peluang ini, maka Departemen *HRGA* bekerjasama dengan *Document Control* untuk membentuk sistem penilaian kinerja karyawan yang jauh lebih obyektif. Sistem yang dimiliki oleh *Document Control* lebih bersifat *goal and result oriented*, sedangkan sistem yang dimiliki oleh departemen *HRGA* lebih bersifat *process oriented*.

Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan

Proses Penilaian Kinerja

Identify Spesific Performance Appraisal Goals

Hasil analisis mengenai identifikasi tujuan penilaian kinerja menyatakan bahwa penilaian kinerja yang dikelola oleh departemen *HRGA* telah memenuhi tujuan dasar penilaian kinerja yaitu *Human Resource Planning, Recruitment and Selection, Training and Development, Carrer Planning and Development, Compensation Programs, Internal Employee Relations* dan *Assessment of Employee Potential*. Sedangkan penilaian kinerja yang dikelola oleh *Document Control* telah memenuhi tujuan dasar penilaian kinerja yaitu *Human Resource Planning, Training and Development, Carrer Planinng and Development, Compensation Program* dan *Assessment of Employee Potential*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja di PT. X, baik yang diekelola oleh *HRGA* maupun *Document Control*, sudah melakukan tahapan pertama proses penilaian kinerja, karena terdapat tujuan yang jelas mengenai sistem penilaian kinerja. Apabila sistem di *HRGA* berdiri sendiri, sebenarnya sudah menjawab tujuan dasar penilaain kinerja, tetapi apabila digabungkan dengan sistem di *Document Control*, maka akan melengkapi dan memperkuat dampak yang dihasilkan penilaian kinerja terhadap tujuan yang telah ditentukan.

Establish Job Expectations

Hasil analisis mengenai penentuan standar kriteria penilaian kinerja menyatakan bahwa standar kriteria penilaian yang dimiliki oleh departemen *HRGA* telah memenuhi kriteria dasar yaitu *traits, behaviors, competencies* dan *improvement potential*. Sedangkan standar kriteria penilaian yang dimiliki oleh *Document Control* telah memenuhi kriteria dasar yaitu *Goal Achievement*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja karyawan di departemen *HRGA* tidak dapat berdiri sendiri karena tidak memiliki kriteria *Goal Achievement* dan hanya bersifat subyektif. Begitu juga sistem yang dikelola oleh *Document Control* tidak dapat berdiri sendiri karena tidak memiliki kriteria selain *Goal Achievement*. Apabila kedua sistem ini digabungkan, maka secara keseluruhan akan saling melengkapi dan mampu memenuhi standar kriteria penilaian secara utuh.

Examine Work Perfomed

Hasil analisis mengenai pengamatan kinerja karyawan menyatakan bahwa penilaian kinerja yang dikelola oleh departemen *HRGA* dan *Document Control* telah melakukan proses yang ketiga yaitu berupa pengamatan kinerja, hanya saja target dan sifatnya berbeda yaitu *HRGA* menilai secara subyektif dari perspektif atasan, sedangkan *Document Control* melakukan pengamatan secara obyektif berdasarkan data-data angka di program SAP. Apabila kedua

sistem ini digabungkan, maka akan memenuhi pengamatan secara utuh baik sisi obyektif maupun subyektif.

Appraise Performance

Hasil analisis mengenai penilaian kinerja karyawan menyatakan bahwa penilaian kinerja di departemen *HRGA* dan *Document Control* telah melakukan tahap keempat yaitu pelaksanaan penilaian. Hanya saja, ada beberapa perbedaan informasi yang diperoleh dari masing-masing narasumber khususnya untuk penilaian di departemen *HRGA*. Terdapat narasumber yang mengatakan bahwa form tersebut diberikan dalam bentuk *hardcopy* pada saat diadakan briefing bersama antara *HRGA* dengan manajer departemen sehingga ada komunikasi yang terjadi sebelum melakukan penilaian. Namun ada narasumber yang mengatakan bahwa form tersebut dikirimkan melalui email dan dalam bentuk *softcopy* saja tanpa ada pertemuan ataupun briefing dengan manajer. Hal ini dianggap penting bagi beberapa manajer karena briefing tersebut dapat dijadikan sarana untuk membahas standar pengisian form yang fair dan transparan serta meminimalisasi hasil yang terlalu subyektif. Selain itu terdapat informasi juga dari salah satu narasumber yang mengatakan bahwa periode penilaian kinerja di departemen *HRGA* tidak maksimal karena dilakukan satu tahun sekali, sehingga apabila ada manajer atau penilai yang tidak jeli, maka hasil penilaian hanya akan berdasarkan kinerja karyawan di bulan-bulan yang mendekati periode penilaian karena akan banyak sekali karyawan yang berkinerja baik karena mengetahui akan adanya penilaian padahal di awal tahun kinerjanya buruk, begitu pula sebaliknya. Sehingga hal ini bisa dianggap tidak fair oleh pihak yang dinilai maupun pihak penilai di departemen lain. Dengan melihat hal-hal tersebut, apabila sistem ini berjalan sendiri-sendiri maka ada kemungkinan timbul permasalahan dari sisi departemen *HRGA*. Hal ini dapat diatasi apabila sistem yang dilakukan departemen *HRGA* bisa mengikuti cara penilaian dari *Document Control* yang sudah mendapat respon yang positif dari pihak internal.

Discuss Appraisal

Hasil analisis mengenai proses analisa dan komunikasi hasil penilaian menyatakan bahwa proses diskusi penilaian kinerja yang dilakukan oleh departemen *HRGA* belum berjalan dengan baik. Karena terdapat temuan perbedaan pendapat dari berbagai narasumber. Tidak adanya diskusi mengenai hasil penilaian kinerja akan menimbulkan tingkat *fairness* dan transparansi yang rendah dan membawa dampak negatif bagi respon penilai dan pihak yang dinilai untuk periode penilaian yang akan datang. Sedangkan penilaian yang dilakukan oleh *Document Control* sudah melakukan tahap diskusi dan melibatkan seluruh pihak yang dianggap berkepentingan terhadap hal ini. Dengan demikian apabila kedua sistem ini berjalan sendiri-sendiri, maka sistem yang dilakukan *HRGA* akan mendapat respon yang rendah dibandingkan dengan sistem *Document Control*. Akan lebih baik apabila *HRGA* dapat melakukan cara diskusi yang telah dilakukan oleh *Document Control*.

Metode Penilaian Kinerja

Hasil analisis mengenai metode penilaian kinerja menyatakan bahwa kedua sistem penilaian ini baik departemen *HRGA* maupun *Document Control* sudah menggunakan lebih dari satu metode yang mampu memenuhi tujuan dari penilaian kinerja. Tetapi metode yang digunakan di kedua pihak tersebut memang berbeda mengingat target yang akan mereka nilai berbeda. Selain itu berdasarkan informasi dari beberapa narasumber, terdapat beberapa departemen yang pernah melakukan metode *interview*, *360-degree* dan *self appraisal* tetapi hal tersebut bukanlah penilaian yang formal tetapi lebih kepada kreativitas dari kepala departemen yang bersangkutan untuk kepentingan internal departemen mereka. Kondisi seperti ini yang harusnya diperhatikan oleh kedua sistem penilaian dengan cara membuat suatu pembahasan yang mampu menampung ide-ide atau saran dari berbagai pihak yang terkait penilaian kinerja.

Evaluasi Sistem Penilaian Kinerja (Syarat Penilaian

Kinerja)

Relevance

Hasil analisis berdasarkan pemaparan berbagai narasumber dan observasi, sistem penilaian kinerja sejauh ini sudah relevan, baik di departemen *HRGA* dan *Document Control* apabila dinilai terpisah berdasarkan sasaran mereka masing-masing yaitu secara kompetensi maupun kinerja. Hanya saja perlu adanya perbaikan yang mendalam di kedua sistem tersebut. Selain itu, untuk meningkatkan relevansi sistem penilaian kinerja secara global, kedua sistem ini harus digabungkan dan dilakukan pembahasan untuk perbaikan bersama, karena ada beberapa pihak yang memang tidak puas dengan sistem yang berjalan khususnya yang dikelola oleh departemen *HRGA*. Meskipun demikian, penilaian yang dikelola oleh *Document Control* juga masih harus diperbaiki terutama masalah pemahaman target antara satu departemen dengan departemen yang lain sehingga hasilnya akan semakin obyektif.

Sensitivity

Hasil analisis berdasarkan informasi narasumber secara *sensitivity*, sistem penilaian kinerja baik di departemen *HRGA* maupun *Document Control* sebenarnya sudah bisa membedakan mana karyawan yang berkinerja efektif dan tidak efektif. Tetapi untuk di departemen *HRGA*, karena dirasa belum memberikan hasil penilaian tersebut kembali kepada departemen, maka kepala departemen yang bersangkutan merasa tidak bisa melihat dengan jelas pembedaannya seperti apa. Sebagai contoh kasus, apabila seorang karyawan tersebut berada di bawah penilaian atasan yang murah hati memberi nilai, maka nilainya akan baik dan dia teridentifikasi sebagai

karyawan yang berkinerja baik padahal belum tentu demikian apabila dia berada di bawah penilaian manajer yang memiliki standar nilai yang tinggi. Karena sejauh ini belum ada pembahasan antar departemen untuk membuat standar penilaian untuk meminimalkan sisi subyektif atasan. Sehingga dapat dikatakan bahwa penilaian dari departemen *HRGA* secara sumber data untuk menentukan *sensitivity* tersebut belum terkontrol dengan baik.

Reliability

Hasil analisis berdasarkan pemaparan narasumber, sistem penilaian kinerja yang ada di kelola oleh departemen *HRGA* maupun *Document Control* apabila hanya dilihat secara dokumentasi data yang mampu dipertanggung jawabkan karena ada barang bukti. Tetapi jika dilihat dari departemen *HRGA* secara pertanggung jawaban nilai yang diberikan, belum dapat dikatakan *reliable* karena ada sisi subyektif yang sangat dominan dalam penilaian ini. Selain itu juga bergantung pada kemampuan dan usaha dari masing-masing *manager* untuk mengecek data tersebut sebelum dikembalikan ke *HRGA*.

Acceptability

Hasil analisis berdasarkan informasi narasumber, sebenarnya sistem penilaian yang sudah ada di departemen *HRGA* belum sepenuhnya diterima oleh seluruh pihak yang terlibat. Mereka menganggap bahwa penilaian ini adalah sesuatu hal yang wajib dan tidak bisa dihindari karena sudah keputusan atau kebijakan perusahaan yang harus dijalankan, tetapi untuk penerimaan terutama secara personal masih belum bisa karena ada banyak aspirasi dari para narasumber yang belum diperhatikan. Begitu juga dengan *Document Control* yang sejauh ini bisa diterima tapi tidak mencapai titik maksimal, perlu ada perbaikan terus menerus. Apabila kepuasan dan aspirasi dari berbagai narasumber ini bisa diperhatikan, maka akan tercipta penerimaan yang jauh lebih baik, sehingga kedepan penilaian juga akan membawa dampak yang sangat positif bagi perusahaan mengingat semua narasumber mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah hal yang penting terutama untuk keperluan diri sendiri, departemen dan juga perusahaan.

Practicality

Hasil analisis berdasarkan penjelasan narasumber penilaian kinerja di kedua sistem baik departemen *HRGA* maupun *Document Control* sudah bisa diterima dan dipahami oleh pihak terkait. Tetapi masih perlu ada perbaikan untuk beberapa kasus tersebut.

Dari keseluruhan pembahasan sistem penilaian kinerja, ternyata sistem penilaian kinerja karyawan di PT. X yang dilakukan oleh kedua pihak tersebut, sebenarnya memiliki sasaran dan metode yang berbeda tetapi menuju pada satu tujuan yang sama. Kedua sistem ini dapat saling

melengkapi satu sama lain, tetapi memang ada beberapa hal yang harus di diskusikan kembali dengan melibatkan seluruh *top management* dan *middle management* perusahaan. Untuk saat ini, pengelolaannya memang terpisah dan terlihat seakan-akan dua sistem yang berbeda. Tetapi seiring berjalannya waktu, dengan berbagai usaha perbaikan dan pengembangan di kedua pihak tersebut, rencana perusahaan kedepan adalah menggabungkan kedua sistem ini menjadi satu yang dikelola oleh departemen *HRGA* apabila sumber daya yang diperlukan sudah dianggap mampu dan memadai. Selain itu ternyata berdasarkan pengamatan, penilaian di *Document Control* masih terbatas pada 17 departemen yang tergabung kedalam ISO, sedangkan penilaian di departemen *HRGA* sudah mencapai seluruh departemen yang ada di PT. X. Sehingga jika dilihat secara total PT. X, maka perlu ada banyak perbaikan terutama di departemen yang hanya dinilai oleh departemen *HRGA*.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Departemen *HRGA*

Berdasarkan proses penilaian kinerja, departemen *HRGA* sudah melakukan 5 tahapan tersebut yaitu *Identify Spesific Performance Appraisal Goals*, *Establish Job Expectations*, *Examine Work Perfomed*, *Appraise Performance*, dan *Discuss Appraisal*, tetapi harus memperhatikan setiap permasalahan yang ada di masing-masing tahapan.

Berdasarkan metode penilaian kinerja karyawan, departemen *HRGA* sudah menggunakan metode yang sederhana yaitu *Rating Scales Method* bernama form profil kompetensi, *Critical Incident Method* dan *Essay* melalui surat peringatan, serta *Forced Distribution Method* berupa kurva distribusi normal dan *Matrix Skill Map* berupa kuadran sebagai format pelaporan hasil penilaian. Metode tersebut bisa dilakukan para penilai, tetapi metode tersebut dianggap tidak cukup *fair* dan transparan.

Berdasarkan evaluasi sistem penilaian kinerja menurut syarat penilaian kinerja, sistem yang ada di departemen *HRGA* belum memenuhi kelima persyaratan yang ada terutama permasalahan dalam hal *Sensitivity*, *Reliability*, dan *Accpetability* sistem.

Document Control

Berdasarkan proses penilaian kinerja, *Document Control* sudah melakukan 5 tahapan yaitu *Identify Spesific Performance Appraisal Goals*, *Establish Job Expectations*, *Examine Work Perfomed*, *Appraise Performance*, dan *Discuss Appraisal*.

Berdasarkan metode penilaian kinerja, *Document Control* sudah menggunakan metode yang *fair* dan transparan yaitu *Management by Objective* dan *Work Standard* dalam *balance scorecard* bernama EHAD (Evaluasi Hasil Analisa Data) yang terdiri dari 4 perspektif utama (Financial, Customer, Internal Business Process, Learning and Growth) dan 1 perspektif tambahan (Improvement), *Critical Incident Method* untuk cost center dari departemen accounting, *Essay* untuk *improvement*, dan *270-Degree* melalui Survey Kepuasan Internal serta *Ranking Method* untuk memberikan ranking sebagai bentuk penghargaan.

Berdasarkan evaluasi sistem penilaian kinerja menurut syarat penilaian kinerja, sistem penilaian di *Document Control* sudah memenuhi kelima persyaratan yaitu *Relevance*, *Sensitivity*, *Reliability*, *Accpetability*, dan *Practicallity* tetapi perlu perbaikan secara berkala sehingga hasilnya semakin baik.

Saran

- Menggabungkan kedua sistem tersebut dan dikelola oleh salah satu pihak baik *Document Control* maupun departemen *HRGA* dengan melihat penerimaan dan kritik dari berbagai pihak yang terlibat dengan mengutamakan sisi *fairness* dan *transparancy*.
- Menggabungkan kedua sistem dengan membentuk satu tim khusus yang dapat berupa karyawan internal perusahaan maupun karyawan baru.
- Tetap memisahkan kedua sistem tersebut dan dikelola sendiri-sendiri seperti yang terjadi saat ini,
- Pengelolaan sistem di departemen *HRGA* dapat melakukan hal-hal berikut :
 - Membuat *software* atau *website* khusus penilaian kinerja bersama dengan departemen MIS.
 - Mengadakan rapat secara terjadwal yang melibatkan seluruh pihak yang terkait baik sebelum

penilaian dilakukan maupun setelah penilaian dilakukan

- Mempersingkat periode penilaian kinerja menjadi 6 bulan sekali sama seperti *Document Control* sehingga hasilnya dapat dibandingkan dengan hasil *Document Control*.
- Memindahkan atau mengubah periode penilaian kinerja pada saat *low season*
- Menggunakan metode-metode yang belum pernah dilakukan tetapi bermanfaat bagi Perusahaan seperti interview, 360 degree, self appraisal, dll.
- Pengelolaan sistem di *Document Control* dapat melakukan hal-hal berikut :
 - Memaksimalkan pemahaman antara seluruh departemen (*link target*)
 - Menilai pihak-pihak yang selama ini belum ternilai seperti level 1 dan beberapa level 2 yaitu admin dan staff serta menggabungkan departemen-departemen lain yang ada di PT. X untuk tergabung kedalam ISO.
- Menjalankan *Assessment* Kompetensi.
- Melakukan koordinasi dan komunikasi dengan departemen *HRGA* mengenai pembagian kriteria penilaian yang bersifat subyektif dan obyektif.
- Menggunakan jasa pihak eksternal untuk melakukan penilaian kinerja seperti yang pernah dilakukan sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Cascio, W.F. (2012). *Managing Human Resources* (9th ed.). New York: McGraw-Hill International Edition Inc.
- Hariandja, M.T.E. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Luecke, R. (2006). *Performance Management*. USA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Moleong, L.J. (2013). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (rev. ed) (cet. 31). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mondy, R.W. & Noe, R.M. (2008). *Human Resource Management* (10th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (cet. 21). Bandung: Alfabeta.