

Rancangan Skema Penilaian Kinerja yang saling Mendukung antara Individu dan Departemen: Studi Kasus Perusahaan Jasa Konstruksi

Ieneke Kathryn Kodrat¹, I Nyoman Sutapa²

Abstract: Company's performance can be seen from the ability of its employees and departments to work well and achieve the targets set by the company. Performance appraisal as a basis for awarding in this company is currently only based on individual performance appraisal, namely the employee's ability to complete the assigned task which causes employees to only care about the results of their work and less concerned about the achievement of the department and the company as a whole. The ability to work together and support each other in a department or company is one of the most important key to succeed in achieving existing goals. This research focuses on designing an improved performance appraisal scheme that includes the factor of cooperation between individuals within the department or company so that the assessment given is fair. The proposed improvement in the assessment scheme also describes a mutually supportive working relationship between individuals and departments in achieving company goals based on the company's vision, mission, and quality objectives.

Keywords: performance measurement; balanced scorecard; mutually support

Pendahuluan

Kemampuan perusahaan untuk berhasil sangat bergantung pada kinerja perusahaan dan karyawannya. Karyawan dalam suatu departemen pada sebuah perusahaan memiliki peran masing-masing dalam mendukung perusahaan dalam mencapai tujuan utama perusahaan yaitu tercapainya visi, misi, dan kebijakan mutu. Perusahaan melakukan pengukuran dan penilaian kinerja dari anggota perusahaan agar dapat mengetahui kondisi dan perkembangan dari kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar monitor, evaluasi, dan pemecahan permasalahan yang terjadi.

Perusahaan yang diteliti merupakan perusahaan jasa yang bergerak pada bidang konstruksi. Perusahaan memiliki visi dan misi yang dapat dirangkum ke dalam kebijakan mutu perusahaan yaitu melaksanakan pekerjaan pondasi tiang dengan teliti, aman, ramah lingkungan, dan bermutu prima dengan penggunaan produk beton berkualitas, pekerjaan pondasi tiang didukung oleh peralatan dan sumber daya manusia yang handal dan dilakukan perbaikan proses secara terus menerus untuk mencapai kepuasan pelanggan tertinggi sesuai dengan persyaratan sistem manajemen mutu.

Perusahaan menerapkan sistem motivasi kerja dengan memberikan penghargaan atau *reward* berupa bonus akhir tahun untuk memotivasi dan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dalam mencapai tujuan perusahaan. Bonus diberikan kepada karyawan berdasarkan hasil penilaian performa kinerja dan tercapai atau tidaknya target nilai yang sudah ditetapkan. Penilaian kinerja secara tidak langsung digunakan sebagai penggerak dan pendorong karyawan.

Metode Penelitian

Bagian ini membahas metode yang digunakan dalam penelitian. Sistem manajemen dan pengukuran kinerja sebagai dasar penilaian. *Balanced Scorecard* digunakan gambaran dari format pengukuran kinerja yang akan diusulkan. *Key Performance Indicator* untuk menentukan indikator penilaian target pada perusahaan.

Sistem Manajemen Kinerja

Mathis dan Jackson [1] menyatakan bahwa kinerja dari pegawai yang bekerja dalam perusahaan sangat menentukan keberhasilan dari perusahaan untuk memenuhi standar kepuasan pelanggan dan kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sistem manajemen kinerja berfokus pada proses mengidentifikasi, mendorong, mengukur, meningkatkan, dan memberi penghargaan atas hasil kerja atau kinerja karyawan.

^{1,2} Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: kathryn.kodrat@gmail.com, mantapa@petra.ac.id

Kinerja sendiri dapat dibagi menjadi dua yaitu kinerja karyawan individu dan kinerja departemen atau organisasi. Kinerja karyawan umumnya dapat dilihat dari beberapa aspek yaitu kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu hasil kerja, kehadiran, dan kemampuan karyawan untuk bekerja sama. Kinerja departemen atau organisasi menurut Rampersad [2] merupakan kemampuan kelompok tersebut untuk bisa bekerjasama menyelesaikan masalah yang ada, belajar dari masalah, memiliki keseimbangan antara peran seseorang dalam kelompok dan fungsi personal, serta adanya komunikasi yang terbuka.

Sistem Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja juga merupakan suatu proses yang harus dilakukan dalam upaya pengendalian tenaga kerja. Mulyadi [3] menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional dari suatu organisasi dan personilnya, dimana penentuan dilakukan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang sudah ditetapkan. Pengukuran kinerja perlu dilakukan oleh perusahaan agar dapat mengukur performa dari perusahaan atau organisasi tersebut.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard menurut Kaplan dan Norton [4] adalah sistem manajemen strategi yang diturunkan dari visi dan strategi perusahaan serta merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis. *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk mengukur bagaimana unit bisnis menciptakan nilai tambah, bagaimana mereka harus meningkatkan kemampuan internal dan investasi pada karyawan, sistem, dan prosedur yang diperlukan untuk terus meningkatkan kinerja perusahaan.

Perspektif Balanced Scorecard

Balanced Scorecard terdiri dari empat perspektif yang memegang peran penting untuk mencapai keseimbangan finansial dan non finansial. Setiap perspektif memiliki peran masing-masing untuk membantu mengarahkan perusahaan untuk mencapai tujuan utamanya. Penjelasan untuk perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard* menurut Kaplan dan Norton [4] sebagai berikut:

1. *Financial Perspective* yang berhubungan dengan mengidentifikasi pengukuran secara kualitatif tingkat keberhasilan atau hasil kerja perusahaan. Hasil pencapaian finansial perusahaan dapat digunakan sebagai standar pencapaian dan untuk membantu perusahaan agar dapat mengukur apakah strategi perusahaan, implementasi, dan eksekusi pekerjaan mendukung perkembangan dari perusahaan.

2. *Customer Perspective* yang berhubungan dengan mengidentifikasi unit pengukuran dari performa perusahaan pada segmen pelanggan yang ditargetkan.
3. *Internal Process Perspective* yang berhubungan dengan identifikasi proses-proses penting yang harus dilakukan dengan baik oleh perusahaan agar dapat mencapai tujuannya.
4. *Learning & Growth Perspective* yang berhubungan dengan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun oleh organisasi atau perusahaan untuk menciptakan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang.

Key Performance Indicator

Parmenter [5] menyatakan bahwa *Key Performance Indicator* (KPI) adalah sebuah ukuran atau indikator yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengukur kinerja atau performa perusahaan tersebut. KPI dapat digunakan untuk mengidentifikasi perkembangan dan keberhasilan organisasi dalam mencapai target dan sasaran yang sudah ditetapkan, dan memonitor perkembangan secara berkala. KPI yang ditetapkan bisa berupa KPI perusahaan, departemen, ataupun individu sesuai dengan kebutuhan dari perusahaan.

Metode SMART digunakan untuk membantu agar KPI yang ditetapkan memiliki target yang jelas dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Aspek metode SMART menurut Doran [6] adalah sebagai berikut:

1. *Specific* yang berarti target yang ditetapkan harus berupa target yang detail, spesifik, jelas dan tidak terlalu umum ataupun susah dipahami.
2. *Measureable* yang berarti target harus memiliki indikator kinerja yang dapat terukur untuk mempermudah proses evaluasi dan monitor.
3. *Achievable* yang berarti target harus dapat dicapai dan realistis, namun juga dapat mendorong potensi karyawan secara maksimal.
4. *Relevant* yang berarti target harus relevan dengan tujuan utama dari perusahaan.
5. *Timebound* yang berarti target harus dibatasi waktu tertentu atau target harus dicapai dalam kurun waktu yang sudah ditetapkan.

Analytical Hierarchy Process

Saaty dan Vargas [7] menyatakan bahwa *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dirancang untuk dapat membantu pemilihan alternatif yang terbaik dengan memperhatikan kepentingan dari kriteria yang dipertimbangkan. AHP memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah berdasarkan perbandingan preferensi atau *pairwise comparison*. Perhitungan AHP menghasilkan tingkat prioritas kepentingan atau bobot dari elemen yang digunakan atau dipertimbangkan.

Hasil dan Pembahasan

Departemen yang diamati pada penelitian terdapat 11 departemen. Departemen tersebut adalah *marketing, finance, TDQ (testing, design, and quality assurance), project, ME (mechanical and electrical), warehouse, purchasing, cost control, IT, HRD, dan K3*. Dilakukan perbaikan dan peningkatan pada *Balanced Scorecard* perusahaan dan juga pada sistem penilaian kinerja karyawan yang akan digunakan sebagai nilai dasar pemberian bonus.

Sasaran Mutu

Sasaran mutu dibuat atau diperbaiki berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan manajemen representatif perusahaan. Perusahaan saat ini sudah memiliki sasaran mutu departemen, namun ada beberapa sasaran mutu yang tidak terhubung atau saling mendukung dengan departemen lain. Sasaran mutu perusahaan yang awalnya berjumlah 13 pada penelitian ini diusulkan untuk dilengkapi dan diperbaiki menjadi 21 sasaran mutu yang lebih terhubung dan saling mendukung untuk mencapai tujuan perusahaan. Perbandingan jumlah sasaran mutu awal dan usulan dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Perbandingan sasaran mutu awal dan usulan

Departemen	Jumlah Sasaran Mutu	
	Awal	Usulan
<i>Marketing</i>	2	2
<i>Finance</i>	2	1
<i>TDQ</i>	1	2
<i>Project</i>	1	2
<i>ME</i>	1	2
<i>Warehouse</i>	1	3
<i>Purchasing</i>	1	3
<i>Cost Control</i>	1	2
<i>IT</i>	1	2
<i>HRD</i>	1	1
<i>K3</i>	1	1

Sasaran mutu usulan didapatkan berdasarkan hasil wawancara dan juga diskusi yang dilakukan dengan dengan manajemen representatif perusahaan dan juga berdasarkan data perusahaan pada tahun-tahun sebelumnya. Sasaran mutu dibuat berdasarkan tujuan atau target yang sudah ditetapkan oleh masing-masing departemen untuk dapat mendorong tercapainya kebijakan mutu perusahaan. Sasaran mutu perusahaan saat ini sudah dilengkapi oleh KPI, namun KPI yang digunakan tidak memenuhi syarat SMART dalam penetapan KPI tersebut. Beberapa KPI ada yang tidak spesifik dan semua KPI tidak memiliki periode pengukuran yang jelas. KPI untuk setiap sasaran mutu juga akan diperbaiki dan dilengkapi pada tahap pembuatan desain usulan *Balanced Scorecard*.

Pembobotan Perspektif

Pembobotan perspektif dihitung berdasarkan hasil kuesioner yang diisi oleh narasumber. Pembobotan perspektif dilakukan untuk mengetahui tingkat kepentingan atau prioritas dari setiap perspektif yang ada dan juga departemen serta sasaran mutu yang mendukung nya. Prioritas dinilai berdasarkan peran dari perspektif untuk mendukung perusahaan mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Perhitungan pembobotan untuk perspektif dilakukan berdasarkan metode *AHP Pairwise Comparison*. Hasil perhitungan pembobotan perspektif dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil perhitungan bobot perspektif

Perspektif	Bobot
<i>Financial</i>	0,12
<i>Customer</i>	0,53
<i>Internal Process</i>	0,27
<i>Learning & Growth</i>	0,08

Hasil pembobotan perspektif akan digunakan untuk melakukan pembobotan departemen dan juga sasaran mutu. Perspektif yang hanya terdiri dari satu departemen saja berarti departemen tersebut memiliki bobot yang sama dengan perspektif tersebut. Perspektif yang memiliki lebih dari satu departemen berarti departemen tersebut harus diboboti perannya dalam perspektif sehingga bobot perspektif dapat dialokasikan kepada setiap departemen tersebut. Bobot departemen kemudian akan dialokasikan kepada sasaran mutu yang ada agar dapat mengetahui prioritas dari sasaran mutu.

Perancangan Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) digunakan perusahaan untuk dapat memahami dan memonitor pencapaian perusahaan secara detail dan jelas. Desain BSC yang dibuat merupakan usulan perbaikan atau peningkatan dari BSC yang saat ini dimiliki perusahaan. BSC perusahaan saat ini tidak dilengkapi dengan target yang jelas, sumber data, dan juga periode pengukuran. Usulan BSC yang dibuat bertujuan melengkapi kekurangan yang ada.

Pengisian BSC dimulai dari sisi kiri tabel dan diteruskan hingga sisi kanan. Pengisian dimulai dari perspektif, sasaran mutu, KPI, pencapaian bulanan, rata-rata pencapaian satu tahun, bobot, nilai akhir, sumber data, *Person in Charge* (PIC), dan periode pengukuran. Penjelasan dari desain BSC akan menggunakan contoh salah satu sasaran mutu yang berada pada perspektif pelanggan dan dimiliki oleh departemen *marketing*. Penjelasan untuk pengisian kolom pada BSC akan dibagi menjadi lima bagian. Bagian pertama dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. BSC Departemen *Marketing* bagian pertama

<i>Customer Perspective</i>		
Departemen	Sasaran Mutu	KPI
<i>Marketing</i>	Pencapaian target nilai kepuasan pelanggan	Nilai kepuasan pelanggan

Bagian pertama dari desain BSC yang dibuat terdiri dari nama departemen, sasaran mutu departemen, dan KPI yang bersangkutan. Kolom departemen akan diisi dengan departemen yang dinilai atau diukur yaitu pada contoh ini merupakan departemen *marketing*. Kolom sasaran mutu akan diisi dengan sasaran mutu departemen sesuai dengan perspektif yang berhubungan. Sasaran mutu untuk departemen *marketing* yang berada pada perspektif pelanggan adalah pencapaian target nilai kepuasan pelanggan. Kolom KPI akan diisi dengan indikator utama dari pencapaian sasaran mutu tersebut. Contoh pada sasaran mutu pencapaian target nilai kepuasan pelanggan, maka indikator utamanya adalah nilai dari kepuasan pelanggan itu sendiri. Setiap sasaran mutu bisa memiliki lebih dari satu KPI. Target dari KPI dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. BSC Departemen *Marketing* bagian kedua

<i>Target Score</i>	<i>Normalized uom</i>	<i>Normalized Target</i>	2021 <i>Month</i>
7,5	-	75%	-

Bagian kedua dari desain BSC berhubungan dengan KPI dan pencapaian dari KPI tersebut. Bagian kedua terdiri dari target KPI yang dilengkapi dengan skor dan uom target, *normalized target*, dan pencapaian bulanan KPI dalam satu tahun. Kolom target merupakan kolom yang akan diisi dengan nilai target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan untuk suatu KPI beserta dengan uom (*unit of measurement*) atau biasa disebut satuan untuk penilaian target tersebut. Contohnya pada departemen *marketing* KPI untuk nilai kepuasan pelanggan memiliki target nilai sebesar 7.5 tanpa satuan apapun karena merupakan penilaian skala. Target yang ditetapkan untuk setiap KPI memiliki standar penilaian atau satuan yang berbeda-beda, oleh sebab itu BSC dilengkapi dengan kolom *normalized target* atau target yang sudah ternormalisasi. Semua KPI yang terdapat pada BSC target nya akan dinormalisasikan menjadi persentase dengan nilai minimum 0% dan nilai maksimum 100%. Contohnya target KPI nilai kepuasan pelanggan yang memiliki target 7.5 akan dinormalisasikan menjadi 75%. Kolom untuk bulan akan diisi dengan pencapaian bulanan dari KPI yang ada. Apabila dalam satu bulan terdapat dua kali atau lebih periode pengukuran, maka nilai bulan tersebut merupakan nilai rata-rata dari penilaian yang ada.

Tabel 5. BSC Departemen *Marketing* bagian ketiga

<i>Average</i>	<i>Weight</i>	<i>Final Score</i>
76%	0,12	0,36

Bagian ketiga dari desain BSC terdiri dari *average* atau nilai rata-rata, *weight* atau bobot, dan *final score* atau nilai akhir untuk setiap sasaran mutu. Nilai untuk kolom *average* didapatkan dari nilai rata-rata pencapaian bulanan dari KPI yang dimiliki oleh satu sasaran mutu, apabila sasaran mutu memiliki lebih dari satu KPI maka nilai *average* merupakan nilai rata-rata dari pencapaian kedua KPI tersebut dalam satu tahun. Nilai pada kolom *average* juga nantinya akan digunakan sebagai nilai departemen dalam penilaian kinerja individu karyawan. Kolom *weight* akan diisi dengan bobot sasaran mutu berdasarkan hasil perhitungan pada tahap pembobotan. Kolom *final score* akan diisi dengan hasil kali nilai kolom *average* dengan nilai kolom *weight*. Nilai pada kolom *final score* merupakan nilai akhir dari pencapaian sasaran mutu yang sudah mempertimbangkan bobot atau tingkat kepentingan dari sasaran mutu tersebut. Total penjumlahan *final score* pada BSC akan menghasilkan nilai akhir dari perusahaan berdasarkan pencapaian sasaran mutu. Sumber data untuk penilaian dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. BSC Departemen *Marketing* bagian keempat

Sumber Data		
Data	Departemen	Perhitungan
Hasil survey kepuasan pelanggan	<i>Marketing</i>	Nilai kepuasan pelanggan x 100%

Bagian keempat dari desain BSC mencakup sumber data yang dibutuhkan untuk penilaian yaitu data, departemen, dan perhitungan. Kolom data akan diisi dengan data yang dibutuhkan untuk melakukan penilaian, pada contoh untuk KPI nilai kepuasan pelanggan dibutuhkan data yaitu hasil survey kepuasan pelanggan. Kolom departemen akan diisi dengan departemen yang bertanggung jawab atas data yang dibutuhkan, dimana data hasil survey kepuasan pelanggan akan didapatkan dari departemen *marketing* sendiri. Data yang dibutuhkan untuk penilaian bisa saja merupakan tanggung jawab dari dua atau lebih departemen, kolom informasi ini membantu agar menghindari kesalahan sumber data. Kolom perhitungan akan diisi dengan perhitungan ringkas untuk mendapatkan hasil nilai yang akan ditampilkan pada pencapaian bulanan KPI. Contoh perhitungan pada Tabel 6 adalah nilai kepuasan pelanggan yang dikalikan dengan 100% untuk mendapatkan nilai akhir pencapaian bulanan dalam bentuk persentase.

Tabel 7. BSC Departemen *Marketing* bagian kelima

PIC	Periode Pengukuran
-	Akhir Proyek

Bagian kelima dari desain BSC dilengkapi dengan kolom untuk informasi PIC dan periode pengukuran. Pengisian BSC merupakan tugas dari manajemen representatif perusahaan, namun data dan proses untuk memonitor perkembangan setiap KPI pastinya tidak bisa dilakukan oleh seorang manajemen representatif sendirian, oleh sebab itu diperlukan PIC yang akan membantu manajemen representatif dalam melakukan proses monitor dan evaluasi pencapaian KPI. Kolom PIC akan diisi dengan nama karyawan yang bertanggung jawab dalam pencapaian target KPI dan apabila terjadi kekurangan atau permasalahan pada pencapaian target KPI dapat didiskusikan penyebab atau akar masalah dengan PIC yang bersangkutan. Kolom periode akan diisi dengan informasi setiap berapa lama atau kapan perlu dilakukan pengukuran untuk KPI. Contohnya untuk KPI nilai kepuasan pelanggan memiliki periode pengukuran yaitu setiap akhir proyek yang artinya pada setiap akhir proyek yang dikerjakan oleh perusahaan perlu dilakukan pengukuran untuk nilai kepuasan dari pelanggan.

BSC juga dilengkapi dengan indikator warna untuk beberapa KPI tertentu. Indikator warna yang digunakan diletakkan pada *background* dari baris penilaian KPI yang memiliki petunjuk pengisian khusus. Indikator warna yang digunakan ada dua yaitu warna kuning dan warna oranye. Indikator warna kuning digunakan untuk penilaian yang hanya bisa diisi dengan nilai 0% atau 100% saja sesuai dengan kebijakan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, untuk target yang tercapai langsung mendapatkan nilai 100% dan apabila tidak tercapai langsung mendapatkan nilai 0%. Indikator warna oranye digunakan untuk penilaian yang bersifat kontinu. Penilaian kontinu hanya ada pada penilaian departemen *marketing* dengan sasaran mutu besar pendapatan proyek. Penilaian untuk sasaran mutu besar pendapatan proyek setiap bulan selalu merupakan perhitungan kontinu atau berlanjut dari penilaian bulan sebelumnya yang ditambahkan dengan pencapaiannya pada bulan tersebut.

Penilaian yang tidak diberi indikator warna merupakan penilaian yang akan diisi oleh pihak perusahaan berdasarkan data yang terkumpul. Apabila sumber data merupakan hasil persentase pencapaian, maka nilai persentase tersebut yang akan langsung masuk pada penilaian bulanan. Penilaian yang bersifat kualitatif akan diisi berdasarkan diskusi dari kepala departemen yang bersangkutan dengan manajemen representatif.

Penilaian Kinerja Individu

Penilaian kinerja karyawan dilakukan agar seluruh anggota perusahaan dari setiap departemen dapat memiliki nilai kinerja yang jelas. Nilai kinerja yang jelas dapat membantu manajemen perusahaan untuk dapat mengetahui performa anggota perusahaan secara berkala dan dapat melakukan evaluasi berdasarkan hasil penilaian yang didapatkan. Penilaian kinerja juga dapat mendorong anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan atau tanggung jawab nya dengan semaksimal mungkin. Tanpa adanya penilaian yang dilakukan maka hasil kerja dari karyawan tidak menjadi suatu hal yang penting atau berdampak signifikan pada perusahaan.

Penilaian kinerja individu yang dilakukan oleh perusahaan saat ini dibagi menjadi dua yaitu penilaian untuk staf departemen dan penilaian untuk kepala departemen. Penilaian yang digunakan saat ini kurang dapat mewakili kemampuan anggota perusahaan untuk bekerja sama untuk mencapai satu tujuan. Desain skema penilaian kinerja individu yang diusulkan diharapkan dapat memperbaiki kekurangan tersebut dan dapat menghasilkan penilaian yang lebih akurat, subjektif, dan adil. Desain skema penilaian kinerja individu secara spesifik dibuat untuk penilaian akhir tahun karyawan karena pada akhir tahun karyawan akan diberi penghargaan berupa bonus dari perusahaan sebagai upaya untuk memotivasi karyawan di tahun yang akan datang.

Nilai kinerja setiap individu pada perancangan usulan skema penilaian kinerja yang dibuat akan dipengaruhi oleh beberapa nilai yaitu nilai departemen, nilai individu, nilai staf, dan juga nilai kehadiran atau absensi. Nilai mana yang akan mempengaruhi penilaian seorang individu bergantung pada tingkat jabatan. Nilai individu pada akhir tahun akan didapatkan dari rata-rata nilai bulanan individu dalam satu tahun atau periode.

Nilai individu untuk anggota atau staf departemen terdiri dari nilai departemen, nilai individu, dan nilai kehadiran. Nilai individu untuk kepala departemen terdiri dari nilai departemen dan nilai staf. Pembobotan untuk aspek penilaian kinerja karyawan untuk usulan skema penilaian didapatkan melalui wawancara dan diskusi dengan narasumber perusahaan dan didapatkan hasil pembobotan berdasarkan kebijakan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan sehubungan dengan penilaian kinerja. Pembobotan dilakukan dengan tujuan agar penilaian yang dilakukan dapat bersifat adil dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik secara individu dan kelompok. Pembobotan untuk penilaian kinerja individu staf dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Bobot nilai kinerja staf

Aspek Nilai	Bobot
Departemen	0,30
Individu	0,60
Absensi	0,10

Nilai departemen dilibatkan dalam penilaian kinerja staf agar karyawan tidak hanya peduli pada hasil kerja mereka saja tapi juga peduli dengan pencapaian departemen, karena dalam suatu departemen setiap individu harus mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Nilai individu diberi bobot terbesar karena dalam perusahaan pasti setiap staff memiliki tugas atau *job description* mereka masing-masing dimana memenuhi tugas tersebut merupakan fokus utama. Nilai absensi juga dilibatkan karena staf harus memenuhi syarat kehadiran yang ditetapkan perusahaan. Nilai akhir yang didapatkan staf departemen adalah jumlah total hasil perkalian nilai departemen, nilai individu, dan nilai absensi dengan bobot masing-masing. Sedangkan untuk pembobotan penilaian kinerja individu kepala departemen dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Bobot nilai kinerja kepala departemen

Aspek Nilai	Bobot
Departemen	0,40
Staf	0,60

Nilai departemen dilibatkan dalam penilaian kinerja kepala departemen karena prestasi dari departemen yang dipimpin merupakan indikator dari hasil kerja departemen tersebut, dan sebagai kepala departemen nilai akhirnya harus dipengaruhi dari hasil pencapaian departemennya. Nilai staf pada penilaian kinerja kepala departemen merupakan rata-rata nilai individu anggota departemen yang dikepalai. Nilai staff diberi bobot yang lebih besar karena sebagai kepala departemen tugas utamanya adalah untuk memastikan staf departemennya dapat bekerja dengan baik dan menyelesaikan tugas mereka dengan hasil yang memuaskan. Nilai akhir yang didapatkan kepala departemen adalah jumlah total hasil perkalian nilai departemen, dan nilai staf dengan bobot masing-masing.

Desain Skema Penilaian Kinerja Individu

Usulan desain penilaian kinerja karyawan pada akhir tahun dibuat dengan tujuan untuk digunakan sebagai dasar pemberian reward yang berupa bonus akhir tahun. Nilai akhir yang didapatkan oleh setiap karyawan merupakan nilai yang akan menentukan didapatkannya bonus akhir tahun atau tidak.

Usulan skema penilaian kinerja individu terdiri dari nilai departemen, nilai staff, nilai individu, dan nilai absensi beserta bobot mereka masing-masing, serta nilai total akhir yang menjadi nilai penentu apakah karyawan mendapatkan bonus akhir tahun atau tidak. Pengisian skema penilaian kinerja individu akan dimulai dari bagian kiri dan berlanjut hingga bagian kanan untuk mendapatkan hasil nilai akhir.

Penjelasan akan menggunakan contoh departemen *marketing* dengan satu kepala departemen dan tiga staf departemen. Nilai yang digunakan pada contoh penjelasan merupakan nilai simulasi dan bukan merupakan nilai yang diambil data sebenarnya. Penjelasan usulan desain penilaian kinerja akhir tahun akan dibagi menjadi tiga bagian. Bagian pertama dari desain penilaian kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. Skema penilaian individu bagian pertama

Departemen	Nama	Posisi
Marketing	KD	Kepala Departemen
	S1	Staf Departemen
	S2	Staf Departemen
	S3	Staf Departemen

Bagian pertama dari usulan skema penilaian kinerja individu terdiri dari departemen, nama, dan posisi. Kolom departemen akan diisi dengan nama dari departemen yang dinilai. Kolom nama akan diisi berdasarkan masing-masing individu anggota departemen. Kolom posisi akan diisi dengan tulisan "kepala departemen" atau "staf departemen". Pengisian pada kolom posisi telah diprogram untuk memunculkan bobot pada bagian selanjutnya pada skema sesuai dengan aspek yang mempengaruhi nilai dari individu tersebut. Contohnya apabila kolom posisi diisi dengan "kepala departemen" maka pada baris individu tersebut akan muncul nilai bobot departemen dan juga bobot staf, sedangkan untuk bobot aspek lainnya akan muncul dengan nilai nol. Berkebalikan dengan contoh sebelumnya, apabila kolom posisi diisi dengan "staf departemen" maka pada baris individu tersebut akan muncul nilai pada kolom bobot departemen, bobot individu, dan bobot absensi, sedangkan untuk bobot aspek lainnya akan muncul dengan nilai nol. Nilai bobot akan muncul pada bagian kedua dari desain penilaian dan dapat dilihat pada Tabel 11.

Tabel 11. Skema penilaian individu bagian kedua

ND (1)	Bobot (1)	NS (2)	Bobot (2)	NI (3)	Bobot (3)	NA (4)	Bobot (4)
3,5	0,4	3,33	0,6	-	0,0	-	0,0
3,5	0,3	-	0,0	3,5	0,6	4,0	0,1
3,5	0,3	-	0,0	3,8	0,6	3,5	0,1
3,5	0,3	-	0,0	2,7	0,6	2,5	0,1

Bagian kedua dari usulan skema penilaian kinerja terdiri dari ND atau nilai departemen, NS atau nilai staf, NI atau nilai individu, NA atau nilai absensi, serta bobot dari masing-masing aspek penilaian. Setiap aspek penilaian harus diisi dengan angka dari skala 1-4. Nilai departemen didapatkan dari pencapaian departemen pada BSC yang diubah menjadi skala 1-4. Seluruh anggota dalam satu departemen yang sama pasti akan mendapatkan nilai yang sama pada kolom ND. Bobot untuk nilai ND adalah 0,4 untuk kepala departemen dan 0,3 untuk staf departemen. Nilai kolom NS atau nilai staf hanya dimiliki oleh kepala departemen saja, dimana nilai kolom NS ini didapatkan dari rata-rata nilai individu atau NI dari anggota departemennya. Contohnya pada Tabel 11 dapat dilihat bahwa staf S1 mendapatkan nilai 3,5, staf S2 mendapatkan nilai 3,8, dan staf S3 mendapatkan nilai 2,7, maka nilai staf atau NS kepala departemen didapatkan sebesar 3,33. Bobot nilai staf adalah 0,6 berdasarkan kebijakan perusahaan. Nilai NS hanya dimiliki oleh kepala departemen saja. Nilai kolom NI atau nilai individu merupakan nilai yang didapatkan oleh staf departemen dari rata-rata pencapaian *job description* bulanan dalam satu tahun. Bobot untuk nilai individu adalah sebesar 0,6 dan nilai individu hanya dimiliki oleh staf saja. Nilai kolom NA atau nilai absensi didapatkan dari rata-rata nilai absensi individu dalam satu tahun. Bobot untuk nilai absensi adalah sebesar 0,1 dan nilai absensi hanya dimiliki oleh staf departemen saja. Hasil perhitungan total dan penentuan didapatkannya bonus atau tidak dapat tertera pada bagian ketiga dari skema penilaian yang dapat dilihat pada Tabel 12.

Tabel 12. Skema penilaian individu bagian ketiga

Total	Bonus	Check
3,40	1	OK
3,55	1	OK
3,68	1	OK
2,92	0	OK

Bagian ketiga dari usulan skema penilaian kinerja terdiri dari total, bonus dan *check*. Kolom total merupakan hasil perkalian dari nilai dan bobot aspek yang mempengaruhi penilaian individu. Contohnya pada kepala departemen nilai total merupakan nilai hasil penjumlahan nilai departemen dikalikan dengan bobot departemen dan nilai staf dikalikan dengan bobot staf, untuk nilai individu juga berlaku perhitungan yang sama untuk nilai departemen, nilai individu, dan nilai absensi. Bonus akhir tahun akan diberikan kepala karyawan yang memiliki nilai total lebih besar dari tiga. Kolom bonus sudah diprogram untuk memunculkan angka “1” atau “0”, dimana apabila muncul angka “1” berarti individu tersebut mendapatkan nilai lebih besar dari tiga dan akan mendapatkan bonus akhir tahun. Namun,

apabila individu mendapatkan angka “0” pada kolom bonus, berarti individu tersebut tidak mendapatkan bonus akhir tahun. Contohnya pada nilai total staf S3 didapatkan hasil 2,92 yang lebih kecil dari tiga dan berarti staf S3 tidak mendapatkan bonus akhir tahun. Kolom *check* merupakan kolom yang sudah diprogram untuk melakukan pengecekan data yang masuk pada skema penilaian. Pengecekan dimulai dari tahap pengisian posisi departemen dimana posisi hanya bisa diisi dengan “kepala departemen” atau dengan “staf departemen” karena pemrograman hanya dilakukan untuk dua kata kunci tersebut, apabila pengisian posisi tidak sesuai dengan ketentuan maka akan muncul pesan “WRONG” pada kolom *check*. Pengecekan juga akan dilakukan pada pengisian kolom ND, NS, NI, dan NA dimana semua angka penilaian yang masuk harus berupa angka yang berada pada skala 1-4 saja, apabila angka yang masuk di luar skala 1-4 maka akan muncul pesan “WRONG” pada kolom *check*. Apabila pengisian pada keseluruhan skema sudah benar maka pada kolom *check* akan muncul pesan “OK”. Kolom *check* dibuat dengan tujuan untuk mengurangi terjadinya kesalahan pengisian penilaian atau *human error* yang sangat umum terjadi pada pengisian manual. Bonus akhir tahun dari perusahaan hanya akan diberikan apabila individu tersebut memiliki angka “1” pada kolom bonus dan memiliki pesan “OK” pada kolom *check*.

Simpulan

Hasil penelitian memberikan usulan skema penilaian departemen dan individu sebagai peningkatan atau perbaikan dari skema yang sekarang digunakan oleh perusahaan. Skema dalam bentuk *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengukur dan memonitor pencapaian departemen. Usulan desain *Balanced Scorecard* yang dibuat dilengkapi dengan KPI yang lebih jelas dan sesuai dengan metode SMART agar penilaian dan pengukuran pencapaian departemen dapat dilakukan dengan lebih akurat dan dapat menggambarkan keadaan perusahaan yang sebenarnya. Usulan desain *Balanced Scorecard* juga sudah dilengkapi dengan sumber data yang dibutuhkan untuk pengisian data pencapaian dan juga periode pengukuran untuk setiap KPI yang ada agar penilaian dilakukan dalam periode waktu yang menentu dan terstandarisasi.

Hasil penelitian memberikan usulan skema penilaian individu dimana penilaian staf yang awalnya hanya terdiri dari penilaian individu saja ditingkatkan pada penelitian ini menjadi gabungan dari nilai departemen, nilai individu, dan nilai absensi. Usulan ini diberikan agar individu tidak hanya dinilai dari hasil kerja tugas nya saja tapi juga dari kemampuan individu untuk bekerja sama dan

mendukung pencapaian departemen. Hasil penelitian juga memberikan usulan skema penilaian individu untuk kepala departemen dimana kepala departemen saat ini hanya dinilai berdasarkan hasil survey *cross department* yang menyebabkan hasil penilaian tersebut tidak objektif. Penilaian individu untuk kepala departemen pada penelitian ini diusulkan menjadi gabungan dari nilai departemen dan nilai dari anggota staf individu yang dikepalai atau dipimpin oleh kepala departemen. Usulan ini diberikan agar kepala departemen dinilai berdasarkan kemampuannya untuk mendukung, mengarahkan, dan memimpin staf departemennya.

Daftar Pustaka

1. Mathis, R. L., and Jackson, J. H., *Human Resource Management*, Jakarta: Salemba Empat, 2006.
2. Rampersad, H. K., *Total Performance Scorecard: Redefining Management to Achieve Performance with Integrity*, New Delhi: Elsevier, 2004.
3. Mulyadi, *Total Quality Management*, Yogyakarta: Aditya Media, 2003.
4. Kaplan, R. S. and Norton, D. P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.
5. Parmenter, D., *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, Bohoken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2010.
6. Doran, G. T., There's a SMART Way to Write Management's Goals and Objectives, *Management Review*, 70(11), 1981, pp. 35-36.
7. Saaty, T. L. and Vargas, L. G., *Models, Methods, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process*, New York, NY: Springer Science & Business Media, 2012.