

BAB IV GAMBARAN PERUSAHAAN DAN HASIL PENELITIAN

4.1 PROFIL PERUSAHAAN PT. EPSON INDONESIA

Pada tanggal 7 Mei tahun 2000, EPSON SINGAPORE Pte mendirikan cabang di Jakarta dengan nama Jakarta Regional Office, berlokasi di Wisma Kyoei Prince lantai 16, Jalan Jendral Sudirman kavling 3 Jakarta. PT Epson Indonesia merupakan prinsipal merk EPSON di Indonesia yang sebelumnya untuk ditangani oleh PT. Metrodata sebagai *sole distributor*. Pembentukan tersebut didasarkan pada respon terhadap pasar maka pada tanggal 1 Oktober tahun 2000, diresmikan PT. EPSON INDONESIA (*EIN*) sebagai prinsipal untuk produk-produk EPSON di Indonesia berdasarkan surat dari Badan Penanaman Modal nomor SP-PMA/BPM no. 533/PMA/2000 tertanggal 6 Juli 2000. Secara struktur organisasi global, PT. Epson Indonesia berada dibawah regional EPSON SINGAPORE Pte (*ESP*). Fungsi dari adanya prinsipal ini adalah untuk melakukan pengawasan harga dan distribusi barang-barang mulai kedatangan barang hingga barang tersebut sampai di tangan konsumen. Oleh karena masih berada di bawah kantor regional, maka secara sistem informasi, sistem distribusi, maupun sistem kepegawaian masih berada di bawah kontrol ESP tersebut.

Fokus pangsa pasar dari EPSON pada masa awal berdirinya hanya terbatas pada *retail market* artinya hanya terbatas dalam memasarkan unit-unit yang digunakan oleh perorangan dengan menggunakan jalur distribusi melalui *master dealer* dan kemudian disalurkan ke toko-toko komputer (*reseller*) sebelum sampai ke tangan konsumen. Pada tahun 2006, PT. Epson Indonesia mendirikan departemen *business/corporate sales* untuk segmen korporasi dimana jalur distribusi barang melalui *System Integrator (SI)* yang menjadi rekanan para pelanggan. Di dalam departemen *business/corporate sales* sendiri terbagi atas tiga segmen yaitu segmen pemerintahan (*government*), segment swasta (*enterprise*), dan perusahaan kecil-menengah (*small-medium enterprises*). Untuk jumlah karyawan, saat ini PT Epson Indonesia memiliki 104 orang karyawan dengan

berbagai status karyawan yaitu: *Temporary Staff*, *Contract Staff*, dan *Permanent Staff*.

4.1.1 Struktur Organisasi PT. EPSON INDONESIA

PT. EPSON INDONESIA dipimpin oleh Country Manager dan sebagai wakilnya adalah seorang Deputy Country Manager. PT Epson Indonesia memiliki 4 (empat) departemen yang dipimpin oleh seorang *Manager* kecuali departemen *Business and Corporate*, dipimpin oleh *General Manager*. Dalam mengerjakan tugas operasional, keempat departemen tersebut belum memiliki penjabaran deskripsi pekerjaan (*job description*) secara tertulis, termasuk juga tidak adanya pemberian deskripsi pekerjaan secara tertulis kepada tingkat atasan maupun tingkat bawahan. Berdasarkan wawancara dan pengumpulan data yang didapatkan dari *Human Resources Supervisor*, saat ini pihak *Human Resources* sedang membuat analisa jabatan yang menggambarkan tugas dan fungsi dari keempat departemen di dalam EIN sebagai berikut:

A. Departemen Retail Market

Bagian-bagian di dalam departemen ini adalah sebagai berikut:

- *Sales (Account Executive):*

Lingkup kerja dari bagian ini adalah untuk penjualan di sektor pasar retail dengan cara mengontrol distribusi mulai distributor hingga ke toko-toko yang disebut *master dealer* dan *reseller*. *Master Dealer* memiliki kewajiban untuk memenuhi target setiap tahun yang telah ditetapkan oleh PT. Epson Indonesia pada setiap awal tahun fiskal.

- *Marketing Communication:*

Memiliki fungsi untuk membuat promosi untuk produk-produk EPSON. Cara-cara yang dilakukan antara lain melakukan acara peluncuran produk, promosi produk melalui media cetak, membuat program-program hadiah bagi pembeli, dan mengikuti pameran Informasi Teknologi yang diadakan tiga kali dalam satu tahun, yaitu: Festival Komputer Indonesia (bulan Juni/Juli), Indocomtech (bulan Nopember/Desember), dan Mega Bazaar (bulan Pebruari/Maret). Biasanya acara-acara tersebut bertempat di Jakarta Convention Center.

- *Product Manager:*

Secara sepintas, tugas dari Product Manager adalah membuat strategi untuk penetrasi pasar dengan cara membuat analisa mengenai kompetitor. Selain itu tugas Product Manager adalah mengatur arus distribusi produk-produk EPSON yang berkaitan dengan ramalan (*forecast*) kebutuhan unit dalam satu bulan yang akan didistribusikan melalui distributor. Epson Indonesia memiliki 4 (empat) distributor yaitu:

1. Metrodata Electronic, menangani produk-produk SIDM (S Impact Dot Matrix) atau lebih dikenal dengan Dot Matrix Printer, Ink-Jet Printer, Visual Instrument (LCD Projector), Large Format Printer (*Plotter*) dan Scanner.
2. Pasifik Internusa, menangani produk-produk Passbook dan SD (System Device) atau Point Of Sales, Ink-Jet Printer, Scanner, dan Large Format Printer.
3. Setia Sapta, khusus menangani Produk Point Of Sales Printer.
4. Focus Infotama, khusus menangani Visual Instrument (LCD *Projector*)

- *Consumable:*

Bagian ini mengurus distribusi dan strategi pemasaran untuk tinta printer, pita printer, dan toner printer untuk laser printer. Strategi pemasarannya antara lain dengan memberikan penghargaan berupa hadiah langsung bagi pengguna tinta, pita, dan toner asli dari EPSON dan juga terus memberikan edukasi pentingnya penggunaan tinta, pita, dan toner asli.

- *Actual Sales Analysis Pro-team (ASAP):*

Bagian ini khusus menangani penghargaan (*reward*) seperti insentif dan rabat untuk para partner penjualan yaitu: *Master Dealer, Reseller, Modern Channel* Tugas mereka mengkalkulasi penjualan dalam satu tahun fiskal untuk kemudian dihitung insentif dan diskon/rabat untuk para *partner* tersebut.

B. Departemen Administrasi

Bagian-bagian yang terdapat di dalam departemen ini adalah sebagai berikut:

- *Finance and Accounting:*
Jika dilihat, untuk tugas bagian ini adalah mengatur arus keuangan perusahaan dan melakukan pembayaran baik kepada pihak eksternal maupun kepada pihak internal.
- *Human Resources and General Affair:*
Cakupan tugas bagian *Human Resources* (HR) dan *General Affair* (GA) adalah sebagai penghubung antara karyawan dengan pihak manajemen dalam hal penyampaian aturan-aturan dan kebijakan-kebijakan manajemen serta menampung keinginan-keinginan para karyawan. Tugas khusus bagian HR di PT Epson Indonesia adalah membuat sistem administratif yang berkaitan dengan penilaian kinerja karyawan antara lain: membuat rekapitulasi absensi, membuat rekapitulasi kinerja karyawan berdasarkan penilaian para atasan, dan menangani masalah kompensasi karyawan. Mulai tahun fiskal 2009 ini, dilakukan pemisahan antara bidang Human Resources dan General Affair yang masing-masing dipimpin oleh seorang supervisor.
- *Supply Chain Management:*
Fungsi dari bidang ini adalah melakukan kontak dengan pihak eksternal maupun internal dalam pengalokasian barang. Bidang ini melakukan kerja sama dengan *Product Manager* dalam proses pengaturan stok dan distribusi barang baik yang bersifat *project* (untuk segmen korporasi) maupun yang bersifat *retail* (untuk segmen perorangan)
- *Information System:*
Tugas dan fungsi bidang ini adalah mengatur arus lalu lintas informasi melalui intranet, dan melakukan pemeliharaan terhadap sistem informasi baik perangkat keras dan perangkat lunak.

C. Departemen Technical Support / Customer Service

Bagian-bagian yang terdapat di dalam departemen ini adalah sebagai berikut:

- *Technical Support*
- *Customer Service*

Secara sepintas, tugas dua bidang ini adalah melakukan jasa service purna jual kepada para pelanggan baik yang berada di segmen korporasi maupun perorangan dengan cara langsung maupun melalui telepon yang dilayani oleh *call center*. Tugas lainnya adalah memberikan pelatihan-pelatihan kepada para teknisi di seluruh Indonesia. Saat ini EIN memiliki 6 (enam) kantor *service center* yang berada di kota-kota besar seperti Jakarta, Surabaya, Jogjakarta, Makasar, Medan, dan Pontianak. Selain itu, ada pula *EPSON Authorized Service Shop* (EASS) yang berjumlah 80 toko dan berada di semua ibukota propinsi di seluruh Indonesia dan kota-kota besar lainnya.

D. Departemen Business and Corporate

Departemen ini dipimpin oleh seorang *General Manager* dan dibantu oleh 4 (empat) orang *Section Head* di tingkat manager dan asisten manager yang membawahi 15 (lima belas) orang *Account Manager* dan 3 (tiga) orang *Pre-sales*. Bagian-bagian yang terdapat di dalam departemen ini adalah sebagai berikut:

- *Government Section:*
Lingkup kerja dari *section* ini adalah melakukan penetrasi market pada segmen lembaga pemerintahan baik departemen-departemen maupun lembaga-lembaga pemerintah non departemen. Sebagai contoh, lembaga-lembaga yang ditanganinya adalah: Departemen – departemen, Biro Pusat Statistik, Angkatan Bersenjata Republik Indonesia, dan seluruh Pemerintah Daerah di Indonesia.

- *Enterprise Section:*
Lingkup kerja dari *section* ini adalah melakukan penetrasi market pada segmen perusahaan-perusahaan swasta berskala besar baik di sektor industri manufaktur seperti Unilever, pertambangan (seperti: Pertamina dan BP Migas), perbankan (contoh: Bank Mandiri, BCA, BNI, BRI), jasa pelayanan masyarakat seperti Telkom, Perusahaan Listrik Negara, PT Kereta Api, Angkasa Pura, dan juga sektor retail seperti Alfamart, Indomaret, Ace Hardware, dan Ramayana.
- *Small and Medium Business:*
Lingkup kerja dari *section* ini adalah melakukan penetrasi market pada semua institusi baik swasta maupun pemerintah pada tingkatan menengah dan kecil, termasuk menangani penjualan untuk dua area di luar Jakarta yaitu area Sumatera bagian Utara (termasuk Aceh dan Riau) dan area Jawa Timur.
- *Pre-sales:*
Pekerjaannya adalah persiapan dalam bidang teknis sebelum adanya penjualan kepada pelanggan. Contohnya apabila ada pelanggan yang menginginkan adanya demo unit sebelum digunakan, maka pre-sales membantu persiapan dari sisi teknis berkaitan dengan perangkat keras maupun perangkat lunak dan juga sistem aplikasi yang digunakan oleh pelanggan. Mulai tahun fiskal 2009 ini, section pre-sales terpisah dari Department Business and Corporate dan berdiri bersama dengan Marketing Communication dalam satu Department Marketing.

Mengenai struktur lengkap organisasi PT. Epson Indonesia dapat dilihat pada lampiran struktur organisasi.

4.2 Sistem Penilaian Kinerja Karyawan di PT. EPSON INDONESIA

Penilaian kinerja menurut Bedrup (1995) dan Zairi (1994) dalam Richard S Williams (2003 : 62) dikatakan bahwa:

“Performance management simply means the retrospective collection of historical results it is likely that little useful purpose will be served from point of view of performance management”

Artinya penilaian kinerja adalah kumpulan informasi dari hasil-hasil terdahulu yang dapat digunakan dari sudut pandang manajemen kinerja. Penilaian kinerja pada umumnya menggunakan indikator-indikator, khususnya berdasarkan hal-hal yang dapat dihitung (*accountable*), dan menggambarkan riwayat pekerjaan sebelumnya. Tetapi jika penilaian kinerja digunakan secara maksimal maka tujuannya adalah ke masa datang dan memperhatikan kemajuan kinerja karyawan.

Menurut Bedrup (1995) tujuan-tujuan yang penting untuk suatu sistem penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. *Dorongan untuk mengambil keputusan*, secara ideal pengukuran seharusnya menandakan dimana harus bertindak dan bagaimana bertindak dan juga diharapkan mengawasi akibat dari tindakan tersebut. Keputusan-keputusan harus didasarkan pada pengetahuan dan pengukuran memegang peranan penting untuk menyediakan informasi.
2. *Pengawasan rencana-rencana strategis*, Pelaksanaan rencana-rencana strategis harus diawasi untuk dibuat suatu koreksi yang penting agar memastikan hasil dari tujuan jangka panjang organisasi. Indikator-indikator harus dipilih untuk mengawasi konsekuensi-konsekuensi yang muncul dan hasil-hasil yang dicapai.
3. *Evaluasi Kinerja*, evaluasi diperlukan untuk menggambarkan alasan-alasan seperti memetakan kemajuan-kemajuan yang potensial, menetapkan standar-standar baru, kepuasan dari *stakeholders*, pendistribusian insentif, dan sebagainya.
4. *Diagnosa*, suatu perusahaan memerlukan indikator-indikator berdasarkan analisa tujuan. Jika hal-hal yang dilakukan kurang dari harapan, sistem penilain kinerja diharapkan dapat memberikan sinyal-sinyal dengan jelas

dan menyediakan alasan mengapa hal tersebut terjadi walaupun tidak mudah untuk menjelaskan hal sebab/akibat nya.

5. *Manajemen dari proses kemajuan yang berkelanjutan*, suatu proses kemajuan yang berkelanjutan seringkali menyediakan langkah-langkah bijak seperti pengurangan biaya di masa datang atau menambah nilai di mata pelanggan. Pengukuran diperlukan untuk menghitung investasi di masa datang dan usaha-usaha yang dilakukan pada saat proses dijalankan, mengatur proses dan konsistensi terhadap strategi yang dijalankan dan mentransformasi kemajuan-kemajuan kedalam pencapaian bisnis.
6. *Motivasi*, mengukur kemajuan adalah hal yang penting untuk menilai usaha yang telah dilakukan pada saat proses dilaksanakan. Tidak mengikuti trend / perubahan merupakan hal yang biasa dilakukan oleh suatu organisasi. Hal ini dilakukan untuk menyimpan amunisi di masa datang.
7. *Perbandingan untuk mengidentifikasi kekurangan*,, evaluasi kinerja dan perencanaan kinerja tergantung pada referensi untuk mengidentifikasi kekurangan-kekurangan pada kinerja. Suatu patok-banding yang komparatif bisa mengidentifikasi kekurangan-kekurangan tersebut.
8. *Menyimpan data mengenai kemajuan yang dicapai*, dokumentasi mengenai pertumbuhan bisa didapatkan dari *stakeholders* seperti pelanggan, rekanan, atau digunakan secara aktif sebagai instrumen untuk data penjualan.

Tujuan-tujuan tersebut sesuai dengan posisi PT EPSON INDONESIA sebagai perusahaan yang memiliki tujuan utama pada hasil (*result oriented*).

Saat ini sistem penilaian kinerja karyawan yang digunakan oleh PT. EPSON INDONESIA ada 3 (tiga) macam yaitu:

1. Plan, Do, Check, and Action (PDCA)
2. Working Related Dimensions (WRD)
3. Key Performance Indicator (KPI)

Di dalam penerapannya, pelaksanaan penilaian tersebut dilakukan pada setiap semester atau 6 (enam) bulan sekali. Sistem penilaian tersebut terbagi atas dua tahap yaitu Penilaian dari Karyawan Sendiri dan Penilaian dari Atasan.

4.2.1 Penilaian dari Karyawan Sendiri (*Self Performance Appraisal*)

Pada tahap pertama penilaian yang dilakukan adalah para karyawan menilai kinerjanya sendiri (*Self appraisal*), dimana dalam hal ini karyawan memberikan penilaian dengan menggunakan metode *Plan, Do, Check, and Action* (PDCA) dan *Key Performance Indicator* (KPI). Penerapan PDCA yang dilakukan karyawan adalah dengan cara memberikan penilaian terhadap target yang telah ditetapkan dalam waktu satu tahun fiskal dan evaluasi dilakukan setiap 6 bulan sekali oleh pihak manajemen untuk mengetahui performa karyawan tersebut. Sebagai contoh apabila seorang sales diberikan target sebesar US\$ 1,2 juta, maka dalam satu bulan pencapaian rata-rata sales tersebut adalah US\$ 100 ribu. Pencapaian tersebut kemudian dibagi dengan pencapaian seksi (*section achievement*) maupun pencapaian departemen (*department achievement*) sehingga bisa dilihat persentase kontribusi seorang sales terhadap pencapaian di seksi maupun departemen. Pencapaian seksi maupun departemen akan menentukan besaran penghitungan bonus yang diterima oleh karyawan pada akhir tahun fiskal dan juga dijadikan dasar untuk promosi / demosi karyawan.

Skala penilaian PDCA adalah sebagai berikut:

- S = pencapaian target lebih dari 120%
- A = pencapaian target antara >110% – 120%
- B = pencapaian target antara $\geq 100\%$ - 110 %
- C = pencapaian target antara 80 % - <100 %
- D = pencapaian target < 80%

Hasil wawancara dengan supervisor *HR and GA* bapak Aditya Arikrisna dan juga para pemegang pekerjaan yang bersifat administratif, kendala penilaian muncul pada bidang pekerjaan yang bersifat administratif dimana target yang diberikan kepada mereka target yang bukan berupa angka-angka, sehingga muncul

kendala dalam memberikan penilaian terhadap hasil kerja yang mereka peroleh. Contohnya pada bidang pekerjaan sales administrator dimana terdapat target bahwa mereka harus mengumpulkan laporan tepat pada waktunya. Sementara, para sales tidak mempunyai target bahwa mereka harus mengumpulkan laporan penjualan tepat pada waktunya. Hal ini membuat target yang telah ditetapkan terkadang tidak tercapai walaupun hal ini sangat jarang terjadi.

4.2.2 Penilaian Atasan (*Superior Appraisal*)

Penilaian oleh atasan dengan menggunakan metode *Working Related Dimensions* (WRD) dan juga evaluasi terhadap PDCA dan KPI setiap karyawan. Sistem penilaian berdasarkan PDCA yang dilakukan oleh PT. Epson Indonesia didasarkan pada orientasi hasil per tahun yang dibagi rata-rata dalam target per bulan. Sistem lainnya yang dilakukan adalah penilaian kompetensi yang dinamakan *Working Related Dimensions* (WRD) dengan komponen penilaian adalah sebagai berikut :

1. Job Knowledge
2. Productivity
3. Quality of Work
4. Work-Habit
5. Organization and Planning
6. Initiative
7. Sense of Responsibility
8. Independence
9. Team-Work
10. Customer Relationship
11. Written Communication
12. Oral Communication
13. Health Condition
14. Attendance

Dengan Skala Penilaian adalah sebagai berikut :

S = 5

A = 4

B = 3

C = 2

D = 1

Dari kedua sistem penilaian PDCA dan WRD, didapatkan bobot penilaian dengan komposisi sebagai berikut:

1. Staff : PDCA 30% dan WRD 70%
2. Supervisor: PDCA 40% dan WRD 60%
3. Manager: PDCA 70% dan WRD 30%

Sehingga didapatkan nilai akumulatif =

PDCA (poin x 0.3) + WRD (rata-rata x 0.7)

Sebagai contoh misalnya seorang karyawan dengan pencapaian target PDCA 100% dan nilai rata-rata WRD adalah B maka karyawan tersebut akan memperoleh nilai $(0,3 \times 4) + (0,7 \times 3) = 3,3$ maka karyawan tersebut mendapatkan nilai B atau B+

4.2.3 SISTEM PENILAIAN MENGGUNAKAN KPI (*KEY PERFORMANCE INDEX*)

Selain kedua cara (PDCA dan WRD) tersebut, mulai tahun Fiskal 2008 (Periode April 2008 – Maret 2009) diperkenalkan metode penilaian Key Performance Index (KPI). Dalam KPI tersebut, dibagi 3 (tiga) pengelompokan penilaian yaitu:

1. *Core Competencies*,
2. *Functional Competencies*, dan
3. *Leadership Competencies*.

Core Competencies dan Functional Competencies ditujukan untuk penilaian karyawan pada tingkatan staf, sedangkan Leadership Competencies ditujukan pada karyawan pada tingkatan Supervisor hingga Deputy Country Manager.

Penilaian kompetensi untuk bidang *Core Competencies* (Kompetensi Inti) dibagi menjadi 4 kriteria yaitu:

1. *Creative Problem Solving*; Pemecahan Masalah secara Kreatif.
2. *Acting with Integrity*; Bertindak dengan Integritas berkaitan dengan masalah etika bekerja.
3. *Earning Trust*; Menghasilkan Kepercayaan baik eksternal maupun internal.
4. *Drive for Improvement*; Memberikan Kemajuan-kemajuan dalam bidang yang ditangani.

Penilaian Bidang *Core Competencies* ini digunakan untuk semua tipe pekerjaan. Mengenai tipe-tipe pekerjaan dapat dilihat pada pembahasan Struktur Organisasi PT. Epson Indonesia.

Untuk penilaian bidang *Functional Competencies*, dibagi menjadi 3 (tiga) berdasarkan jenis /tipe pekerjaan yaitu:

1. *Sales and Marketing*;
2. *Technical Support*
3. *Corporate Support*

Functional Competencies dan tingkatan target secara spesifik didasarkan pada fungsi dan peran masing-masing pekerjaan.

Penilaian untuk *Sales and Marketing* (bidang Penjualan dan Pemasaran) terdiri dari:

- a. *Taking Initiative* (Tingkat Inisiatif)
- b. *Fostering Teamwork* (Mengangkat atau menomor satukan kerja sama tim)
- c. *Result Orientation* (Berorientasi pada Hasil)

Bidang – bidang pekerjaan yang terkait dengan *Sales and Marketing* adalah *Account Manager, Account Executive.*, dan *Marketing Communication*.

Penilaian untuk bidang *Technical Support* (bidang terdiri dari:

- a. *Building Relationships* (Membangun Hubungan eksternal dan internal)
- b. *Organizational Commitment* (Komitmen kepada Organisasi)
- c. *Customer Service Orientation* (Orientasi kepada Layanan Pelanggan)

Bidang- bidang pekerjaan yang terkait dengan *Technical Support* adalah *Pre-Sales, Technical Support,* dan *Customer Service*

Penilaian untuk kategori bidang pekerjaan Corporate Support terdiri dari:

- a. *Flexibility* (Fleksibilitas Pekerjaan)
- b. *Conceptual Thinking* (Berpikir secara Konseptual)
- c. *Organizational Awareness* (Perhatian terhadap Organisasi)

Bidang-Bidang Pekerjaan yang terkait dengan Corporate Support ini adalah *Human Resources, General Affair, Product Manager, Supply and Chain Management* dan *Sales Support Administration*.

Selanjutnya adalah penilaian untuk tingkat pimpinan, selain *Core Competencies* dan *Functional Competencies* terdapat kategori penilaian lainnya yaitu *Leadership Competencies* yang dibagi menjadi 4 (empat) kategori yaitu:

- a. *Strategic Orientation* (Orientasi pada Strategi)
- b. *Problem Solving* (Pemecahan Masalah)
- c. *Team Leadership* (Kepemimpinan dalam Tim)
- d. *Change Leadership* (Pergantian Kepemimpinan)

Untuk sistem penilaian *Key Performance Index* ini dibagi menjadi 4 (empat) standar kategori penilaian sebagai berikut:

Nilai 1 adalah untuk kategori *rarely display target level* yaitu sangat jarang memenuhi target yang ditentukan.

Nilai 2 adalah untuk kategori *often displays target level* atau jarang memenuhi target yang ditentukan.

Nilai 3 adalah untuk kategori *consistently displays target level* atau secara konsisten memenuhi target yang ditentukan.

Nilai 4 adalah untuk kategori *consistently exceed target level* atau konsisten melampaui target yang ditentukan.

Metode penilaian KPI ini sudah mulai dijalankan oleh pihak manajemen PT. Epson Indonesia. Dalam metode yang baru ini, muncul suatu kendala dari pihak karyawan maupun atasan untuk menentukan standar penilaian kompetensi. Berdasarkan wawancara dengan *Head Section* untuk *Government Sector* Kendala tersebut muncul karena di PT. Epson Indonesia belum memiliki standar kompetensi untuk masing-masing jabatan. dan juga deskripsi pekerjaan (*job description*) yang memuat tugas dan fungsi masing-masing jabatan, sehingga tidak memiliki suatu patokan untuk menilai hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

Suatu model penilaian kompetensi memuat hal-hal yang dijadikan patokan bagi tiap-tiap kompetensi beserta sasaran bagi setiap tingkat jabatan. Dalam pembahasan ini, sebagai contoh akan dilakukan “breakdown” untuk penilaian yang bersifat *Core Competencies*.

Creative Problem Solving atau Kreatifitas dalam Pemecahan Masalah

Menurut Mitchell dan Kowalik (1999:4) Creative Problem Solving adalah “*An idea that has element of newness or uniqueness. At least to be the one who creates the solutions, and also has value and relevancy for any situation that presents a challenge, an opportunity, or is a concern, to devising way, to meet, or to resolve the problem.*”

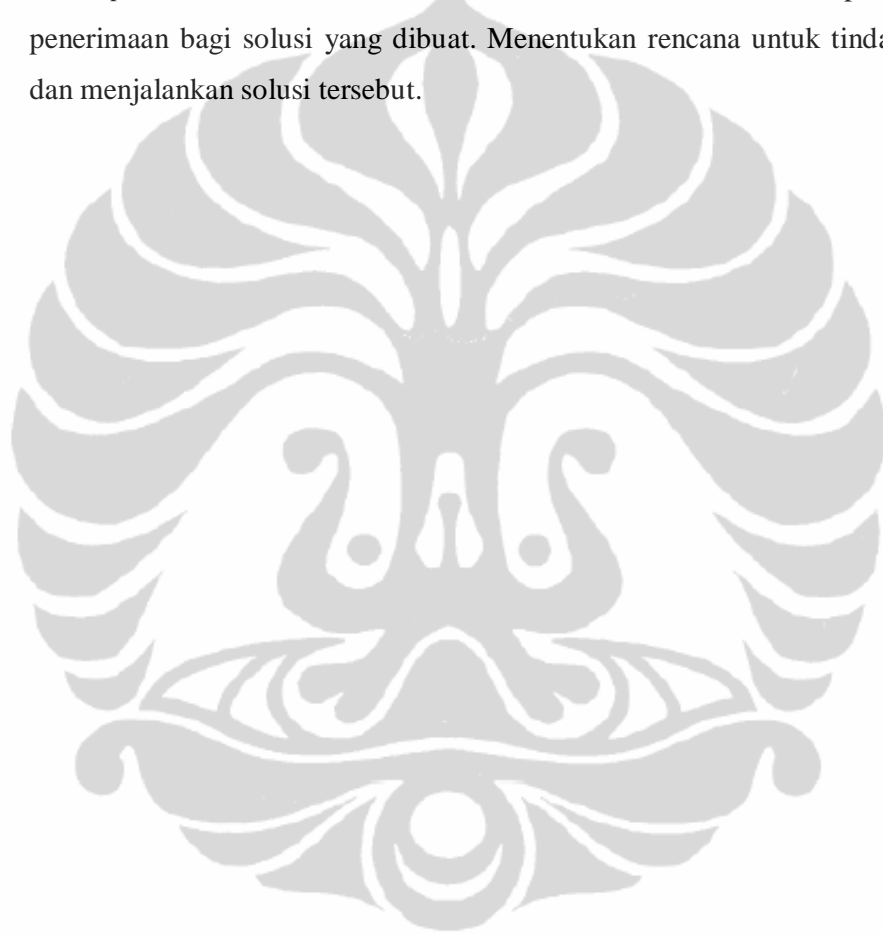
Jadi kreatifitas dalam pemecahan masalah diartikan mengambil pendekatan yang inovatif untuk pemecahan masalah. Termasuk kemampuan untuk "berpikir di luar kotak", diluar cara-cara konvensional, dan keinginan untuk mencoba berbagai solusi. Pada tingkat yang lebih tinggi, adalah kemampuan untuk mendorong inovasi dan ide-ide baru dari karyawan. Kreatif masalah adalah proses mental untuk menciptakan sebuah solusi untuk masalah. Ini adalah bentuk khusus dalam memecahkan masalah yang solusinya adalah independen dibuat daripada belajar dengan bantuan.

Pemecahan masalah yang kreatif selalu melibatkan kreativitas. Namun, kreativitas sering tidak melibatkan pemecahan masalah kreatif, terutama dalam bidang seperti musik, puisi, dan seni. Kreativitas membutuhkan kebaruan atau baru sebagai ciri dari apa yang dibuat, tetapi kreativitas tidak selalu menyiratkan bahwa apa yang telah menciptakan nilai atau dihargai oleh orang lain. Untuk memenuhi syarat sebagai kreatif solusi pemecahan masalah yang baik harus memiliki nilai, jelas dinyatakan memecahkan masalah, atau dihargai oleh seseorang untuk memperbaiki situasi siapa. Situasi sebelum solusi tidak perlu diberi label sebagai masalah. Label alternatif termasuk tantangan, peluang, sebuah situasi yang dapat "improvable" atau suatu situasi di mana terdapat ruang untuk perbaikan. Jika solusi yang dibuat menjadi banyak digunakan, menjadi sebuah solusi inovasi dan kata inovasi juga merujuk kepada proses yang menciptakan inovasi.

Suatu Model yang diperkenalkan oleh Osborn-Parnes dalam Mitchell dan Kowalik (1999:5) mengenai proses *Creative Problem Solving* mengikuti langkah-langkah sebagai berikut (gambar 4.2.3.1):

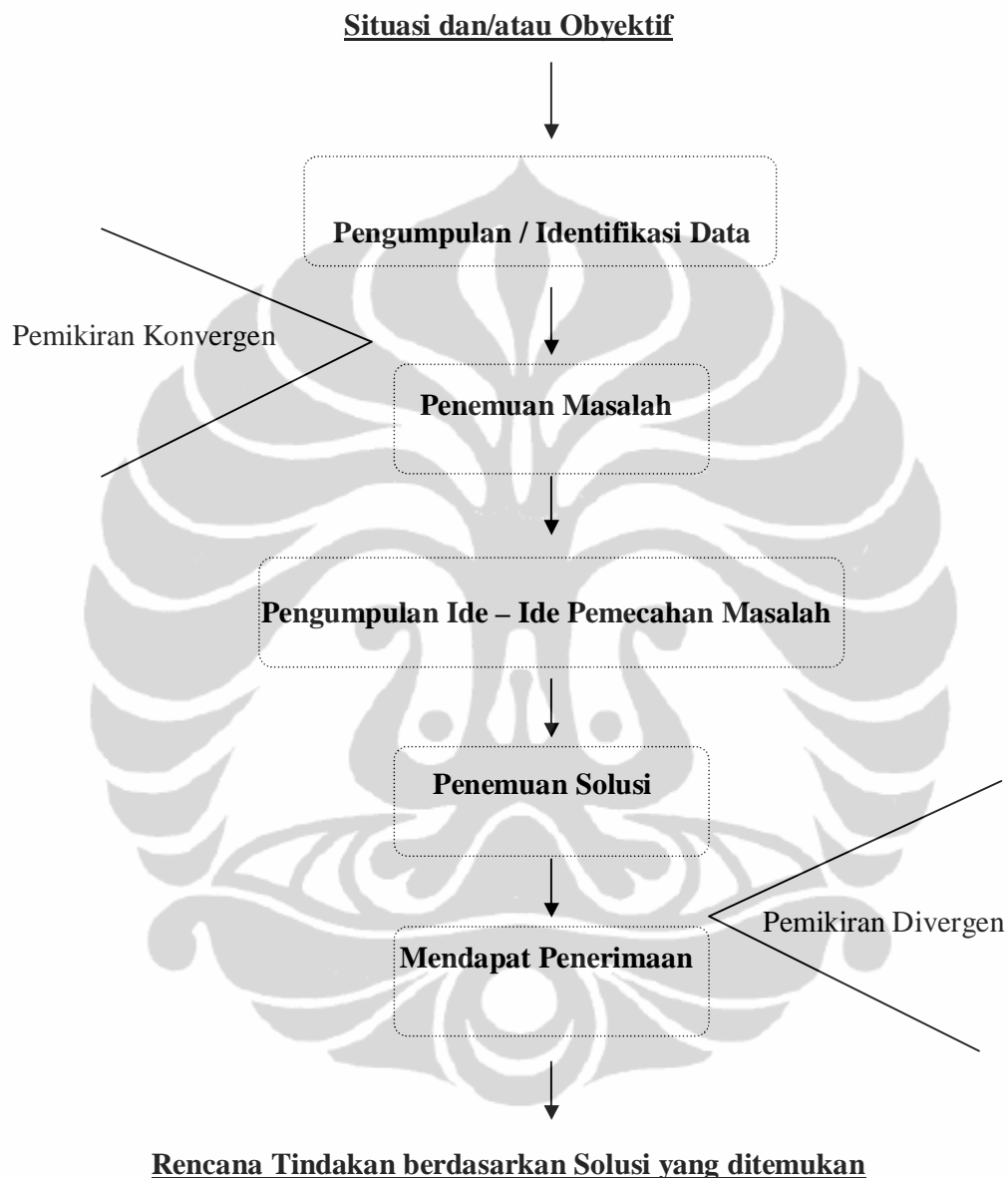
1. *Mengidentifikasi situasi dan kondisi*; suatu usaha untuk mengidentifikasi suatu situasi yang merepresentasikan suatu tantangan.
2. *Menemukan Data*; usaha untuk melakukan identifikasi semua fakta-fakta yang diketahui berkaitan dengan situasi. Mencari informasi dan melakukan identifikasi informasi yang tidak diketahui tetapi penting bagi situasi yang diidentifikasi dan dicari.

3. *Menemukan Masalah*; usaha untuk melakukan identifikasi semua pernyataan kemungkinan masalah-masalah dan fokus pada inti masalah.
4. *Menemukan Ide*; usaha untuk menemukan sebanyak-banyaknya solusi yang paling mungkin bagi pernyataan masalah.
5. *Menemukan Solusi*; menggunakan kriteria-kriteria yang telah ditentukan untuk memilih solusi terbaik yang akan digunakan sebagai dasar tindakan.
6. *Mendapatkan Penerimaan*; melakukan semua usaha untuk memperoleh penerimaan bagi solusi yang dibuat. Menentukan rencana untuk tindakan dan menjalankan solusi tersebut.



Gambar 4.2.3.1

Model Pendekatan Pemecahan Masalah Osborn-Parnes



Untuk Pemikiran konvergen yang efektif harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- tidak mengutamakan aturan / hukum
- Mencari ide sebanyak-banyaknya

- Menerima semua ide
- Membuat diri sendiri fleksibel terhadap semua ide.

Untuk pemikiran divergen yang efektif harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- Bersikap terus terang
- Menghindari keputusan yang terlalu cepat
- Jangan mengalihkan pandangan dari tujuan semula.

Menurut Michael Lebouf (1990) bahwa kreatifitas dalam pemecahan masalah adalah:

1. Mengakui ide orang lain dan memasukkan mereka ke dalam peningkatan kinerja,
2. Mengembangkan dan mempertimbangkan secara konvensional alternatif untuk berpikir sebelum menetapkan solusi
3. Secara konstruktif menantang proses dan prosedur yang ada pada pekerjaan dan mengembangkan pendekatan awal untuk memperbaiki atau menggantinya.
4. Mengambil resiko dengan perhitungan untuk meningkatkan kinerja dan memperkenalkan sesuatu yang baru dan unik untuk publik.
5. Menampilkan tinjauan ke masa depan, mendorong ide-ide baru dan membantu orang lain untuk melihat kemungkinan baru.

Hal tersebut berarti bahwa berpikir inovatif tidak mengikuti metode pemikiran konvensional dengan masih meneruskan apa yang telah berjalan di masa lalu tanpa pertanyaan dan masih menggunakan metode pendekatan yang sama bila dirasa masih masuk akal. Berpikir inovatif berarti tidak melakukan kritik terhadap proses / prosedur yang ada tanpa menawarkan solusi alternatif dan tidak berarti juga bahwa berfikir inovatif adalah memperkenalkan sesuatu yang baru dan unit tanpa memikirkan resiko dan implikasi terhadap tindakan tersebut. Indikator-indikator tindakan/perilaku yang termasuk dalam pemecahan masalah secara

kreatif . Menurut Arbono Lasmahadi, Pemecahan masalah didefinisikan sebagai suatu proses penghilangan perbedaan atau ketidak-sesuaian yang terjadi antara hasil yang diperoleh dan hasil yang diinginkan (Hunsaker, 2005). Salah satu bagian dari proses pemecahan masalah adalah pengambilan keputusan (decision making), yang didefinisikan sebagai memilih solusi terbaik dari sejumlah alternatif yang tersedia (Hunsaker, 2005). Pengambilan keputusan yang tidak tepat, akan mempengaruhi kualitas hasil dari pemecahan masalah yang dilakukan.

Kemampuan untuk melakukan pemecahan masalah adalah ketrampilan yang dibutuhkan oleh hampir semua orang dalam setiap aspek kehidupannya. Jarang sekali seseorang tidak menghadapi masalah dalam kehidupannya sehari-hari. Pekerjaan seorang manajer, secara khusus, merupakan pekerjaan yang mengandung unsur pemecahan masalah di dalamnya. Bila tidak ada masalah di dalam banyak organisasi, mungkin tidak akan muncul kebutuhan untuk mempekerjakan para manajer. Untuk itulah sulit untuk dapat diterima bila seorang yang tidak memiliki kompetensi untuk menyelesaikan masalah, menjadi seorang manajer (Whetten & Cameron, 2002). Ungkapan di atas memberikan gambaran yang jelas kepada kita semua bahwa sulit untuk menghindarkan diri kita dari masalah, karena masalah telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam kehidupan kita, baik kehidupan sosial, maupun kehidupan profesional kita. Untuk itulah penguasaan atas metode pemecahan masalah menjadi sangat penting, agar kita terhindar dari tindakan *Jump to conclusion*, yaitu proses penarikan kesimpulan terhadap suatu masalah tanpa melalui proses analisa masalah secara benar, serta didukung oleh bukti-bukti atau informasi yang akurat. Ada kecenderungan bahwa orang-orang, termasuk para manajer mempunyai kecenderungan alamiah untuk memilih solusi pertama yang masuk akal yang muncul dalam benak mereka (March & Simon, 1958; March, 1994; Koopman, Broekhuijsen, & Weirdsma, 1998). Sayangnya, pilihan pertama yang mereka ambil seringkali bukanlah solusi terbaik. Secara tipikal, dalam pemecahan masalah, kebanyakan orang menerapkan solusi yang kurang dapat diterima atau kurang memuaskan, dibanding solusi yang optimal atau yang ideal (Whetten & Cameron, 2002).

Pemecahan masalah yang tidak optimal ini, bukan tidak mungkin dapat memunculkan masalah baru yang lebih rumit dibandingkan dengan masalah awal. Pemecahan masalah dapat dilakukan melalui dua metode yang berbeda, yaitu analitis dan kreatif. Untuk dapat memberikan gambaran yang lebih baik tentang pemecahan masalah secara analitis dan kreatif, serta perbedaan-perbedaan yang ada diantara keduanya, maka pada bagian berikut, saya akan menjelaskan secara singkat hal tersebut di atas.

I. Pemecahan Masalah Secara Analitis

Metode penyelesaian masalah secara analitis merupakan pendekatan yang cukup terkenal dan digunakan oleh banyak perusahaan, serta menjadi inti dari gerakan peningkatan kualitas (quality improvement). Secara luas dapat diterima bahwa untuk meningkatkan kualitas individu dan organisasi, langkah penting yang perlu dilakukan adalah mempelajari dan menerapkan metode pemecahan masalah secara analitis (Juran, 1988; Ichikawa, 1986; Riley, 1998). Banyak organisasi besar (misalnya : Ford Motor Company, General Electric, Dana) menghabiskan jutaan Dolar untuk mendidik para manajer mereka tentang metode pemecahan masalah ini sebagai bagian dari proses peningkatan kualitas yang ada di organisasi mereka (Whetten & Cameron, 2002). Pelatihan ini penting agar para manajer dapat berfungsi efektif, yang salah satu cirinya adalah pada kemampuannya untuk memecahkan masalah. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Hunsaker (2005) yang menyatakan bahwa manajer yang efektif, seperti halnya Pemimpin Eksekutif Porsche, Wendelin Wiedeking, mengetahui cara mengumpulkan dan mengevaluasi informasi yang dapat menerangkan tentang masalah yang terjadi, mengetahui manfaatnya bila kita memiliki lebih dari satu alternatif pemecahan masalah, dan memberikan bobot kepada semua implikasi yang dapat terjadi dari sebuah rencana, sebelum menerapkan rencana yang bersangkutan.

A. Definisikan Masalah

Langkah pertama yang perlu dilakukan dengan metode analitis adalah mendefinisikan masalah yang terjadi. Pada tahap ini, kita perlu melakukan diagnosis terhadap sebuah situasi, peristiwa atau kejadian, untuk memfokuskan perhatian kita pada masalah sebenarnya, dan bukan pada gejala-gejala yang muncul. Sebagai contoh : Seorang manajer yang mempunyai masalah dengan stafnya yang kerap kali tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya pada waktu yang telah ditentukan. Masalah ini bisa terjadi karena, cara kerja yang lambat dari staf yang bersangkutan. Cara kerja yang lambat, bisa saja hanya sebuah gejala dari permasalahan yang lebih mendasar lagi, seperti misalnya masalah kesehatan, moral kerja yang rendah, kurangnya pelatihan atau kurang efektifnya proses kepemimpinan yang ada. Agar kita dapat memfokuskan perhatian kita pada masalah sebenarnya, dan bukan pada gejala-gejala yang muncul, maka dalam proses mendefinisikan suatu masalah, diperlukan upaya untuk mencari informasi yang diperlukan sebanyak-banyaknya, agar masalah dapat didefinisikan dengan tepat.

Berikut ini adalah beberapa karakteristik dari pendefinisian masalah yang baik:

- Fakta dipisahkan dari opini atau spekulasi. Data objektif dipisahkan dari persepsi
- Semua pihak yang terlibat diperlakukan sebagai sumber informasi
- Masalah harus dinyatakan secara eksplisit/tegas. Hal ini seringkali dapat menghindarkan kita dari pembuatan definisi yang tidak jelas
- Definisi yang dibuat harus menyatakan dengan jelas adanya ketidaksesuaian antara standar atau harapan yang telah ditetapkan sebelumnya dan kenyataan yang terjadi.
- Definisi yang dibuat harus menyatakan dengan jelas, pihak-pihak yang terkait atau berkepentingan dengan terjadinya masalah.
- Definisi yang dibuat bukanlah seperti sebuah solusi yang samar. Contoh: Masalah yang kita hadapi adalah melatih staf yang bekerja lambat.

B. Buat Alternatif Pemecahan Masalah.

Langkah kedua yang perlu kita lakukan adalah membuat alternatif penyelesaian masalah. Pada tahap ini, kita diharapkan dapat menunda untuk memilih hanya satu solusi, sebelum alternatif solusi-solusi yang ada diusulkan. Penelitian-penelitian yang pernah dilakukan dalam kaitannya dengan pemecahan masalah (contohnya oleh March, 1999) mendukung pandangan bahwa kualitas solusi-solusi yang dihasilkan akan lebih baik bila mempertimbangkan berbagai alternatif (Whetten & Cameron, 2002). Berikut adalah karakteristik-karakteristik dari pembuatan alternatif masalah yang baik:

- Semua alternatif yang ada sebaiknya diusulkan dan dikemukakan terlebih dahulu sebelum kemudian dilakukannya evaluasi terhadap mereka.
- Alternatif-alternatif yang ada, diusulkan oleh semua orang yang terlibat dalam penyelesaian masalah. Semakin banyaknya orang yang mengusulkan alternatif, dapat meningkatkan kualitas solusi dan penerimaan kelompok.
- Alternatif-alternatif yang diusulkan harus sejalan dengan tujuan atau kebijakan organisasi. Kritik dapat menjadi penghambat baik terhadap proses organisasi maupun proses pembuatan alternatif pemecahan masalah.
- Alternatif-alternatif yang diusulkan perlu mempertimbangkan konsekuensi yang muncul dalam jangka pendek, maupun jangka panjang.
- Alternatif-alternatif yang ada saling melengkapi satu dengan lainnya. Gagasan yang kurang menarik, bisa menjadi gagasan yang menarik bila dikombinasikan dengan gagasan-gagasan lainnya. Contoh : Pengurangan jumlah tenaga kerja, namun kepada karyawan yang terkena dampak diberikan paket kompensasi yang menarik.
- Alternatif-alternatif yang diusulkan harus dapat menyelesaikan masalah yang telah didefinisikan dengan baik. Masalah lainnya yang muncul, mungkin juga penting. Namun dapat diabaikan bila, tidak secara langsung mempengaruhi pemecahan masalah utama yang sedang terjadi.

C. Evaluasi Alternatif-Alternatif Pemecahan Masalah

Langkah ketiga dalam proses pemecahan masalah adalah melakukan evaluasi terhadap alternatif-alternatif yang diusulkan atau tersedia. Dalam tahap ini, kita perlu berhati-hati dalam memberikan bobot terhadap keuntungan dan kerugian dari masing-masing alternatif yang ada, sebelum membuat pilihan akhir. Seorang yang terampil dalam melakukan pemecahan masalah, akan memastikan bahwa dalam memilih alternatif-alternatif yang ada dinilai berdasarkan:

- Tingkat kemungkinannya untuk dapat menyelesaikan masalah tanpa menyebabkan terjadinya masalah lain yang tidak diperkirakan sebelumnya.
- Tingkat penerimaan dari semua orang yang terlibat di dalamnya
- Tingkat kemungkinan penerapannya
- Tingkat kesesuaiannya dengan batasan-batasan yang ada di dalam organisasi; misalnya budget, kebijakan perusahaan, dan lain-lain.

Berikut adalah karakteristik-karakteristik dari evaluasi alternatif-alternatif pemecahan masalah yang baik:

- Alternatif- alternatif yang ada dinilai secara relatif berdasarkan suatu standar yang optimal, dan bukan sekedar standar yang memuaskan
- penilaian terhadap alternative-alternatif yang ada dilakukan secara sistematis, sehingga semua alternatif yang diusulkan akan dipertimbangkan,
- Alternatif-alternatif yang ada dinilai berdasarkan kesesuaiannya dengan tujuan organisasi dan mempertimbangkan preferensi dari orang-orang yang terlibat didalamnya.
- Alternatif-alternatif yang ada dinilai berdasarkan dampak yang mungkin ditimbulkannya, baik secara langsung, maupun tidak langsung
- Alternatif yang paling dipilih dinyatakan secara eksplisit/tegas.

D. Terapkan Solusi dan Tindak- Lanjuti

Langkah terakhir dari metode ini adalah menerapkan dan menindak-lanjuti solusi yang telah diambil. Dalam upaya menerapkan berbagai solusi terhadap suatu masalah, kita perlu lebih sensitif terhadap kemungkinan terjadinya resistensi dari orang-orang yang mungkin terkena dampak dari penerapan tersebut. Hampir pada semua perubahan, terjadi resistensi. Karena itulah seorang yang piawai dalam melakukan pemecahan masalah akan secara hati-hati memilih strategi yang akan meningkatkan kemungkinan penerimaan terhadap solusi pemecahan masalah oleh orang-orang yang terkena dampak dan kemungkinan penerapan sepenuhnya dari solusi yang bersangkutan (Whetten & Cameron, 2002). Berikut adalah karakteristik dari penerapan dan langkah tindak lanjut yang efektif:

- Penerapan solusi dilakukan pada saat yang tepat dan dalam urutan yang benar. Penerapan tidak mengabaikan faktor-faktor yang membatasi dan tidak akan terjadi sebelum tahap 1, 2, dan 3 dalam proses pemecahan masalah dilakukan.
- Penerapan solusi dilakukan dengan menggunakan strategi "sedikit-demi sedikit" dengan tujuan untuk meminimalkan terjadinya resistensi dan meningkatkan dukungan.
- Proses penerapan solusi meliputi juga proses pemberian umpan balik. Berhasil tidaknya penerapan solusi, harus dikomunikasikan, sehingga terjadi proses pertukaran informasi
- Keterlibatan dari orang-orang yang akan terkena dampak dari penerapan solusi dianjurkan dengan tujuan untuk membangun dukungan dan komitmen
- Adanya sistem monitoring yang dapat memantau penerapan solusi secara berkesinambungan. Dampak jangka pendek, maupun jangka panjang diukur.
- Penilaian terhadap keberhasilan penerapan solusi didasarkan atas terselesaikannya masalah yang dihadapi, bukan karena adanya manfaat lain yang diperoleh dengan adanya penerapan solusi ini. Sebuah solusi

tidak dapat dianggap berhasil bila masalah yang menjadi pertimbangan yang utama tidak terselesaikan dengan baik, walaupun mungkin muncul dampak positif lainnya

Integrity atau Kejujuran Integritas

Menurut Lilik Agung (2007:31) yang dimaksud dengan kejujuran adalah "mengatakan apa yang telah dilakukan" dan Integritas adalah "melakukan apa yang dikatakan". Lebih penting lagi adalah adanya kebenaran terhadap "apa yang dikatakan" dengan "apa yang telah dilakukan". Sementara itu integritas diartikan sebagai satunya pikiran, perkataan, dan perbuatan jika merujuk pada kata asalnya yaitu *integer* dan *integration*. Kejujuran dan integritas menjadi barometer dalam menentukan karier karyawan. Perjalanan karier seseorang tetap tidak melupakan kecakapan dan keahlian yang bersangkutan. Kejujuran dan integritas ini akan menumbuhkan kepercayaan pada para pengikut atau bawahannya maupun pemimpin di atasnya.

Menurut Stephen P. Robbins seorang pakar manajemen dalam Lilik Agung (2007:32), hubungan antara kepercayaan dan pemimpin sebagai berikut,

" Bagian dari tugas seorang pemimpin adalah selalu bersama-sama dengan orang lain memecahkan masalah. Tetapi pemimpin agar memperoleh akses pengetahuan dan berfikir kreatif untuk memecahkan masalah tersebut bergantung pada berapa banyak orang yang percaya kepadanya. Kepercayaan dan layak dipercaya adalah modal utama pemimpin untuk akses pengetahuan dan kerjasama."

Untuk Kriteria ***Integrity*** sebagai contoh penilaian menurut *Distric of Columbia Human Resources*, hal-hal yang dapat dijadikan kriteria dan skala yang dapat dijadikan patokan diterjemahkan sebagai berikut:

Integritas dan Kepercayaan:

Kategori Tidak Sesuai dengan Harapan

- Tidak dapat dipercaya dalam arti luas.

- Tidak dapat menepati janji – janji.
- Melakukan sesuatu hanya untuk dirinya sendiri daripada membantu orang lain.
- Melakukan tindakan yang beretika rendah dan kurang menghargai dampak dari pelanggaran pada organisasi, diri sendiri, dan orang lain.

Kategori Sesuai dengan Harapan

- Dipercaya orang lain.
- Dianggap sebagai orang-orang yang langsung dan benar.
- Menjaga kepercayaan yang lain.
- Tidak merepresntasikan sikap untuk mengambil keuntungan pribadi.
- Menampilkan standar etika yang tinggi dan memahami dampak pelanggaran ini pada organisasi, diri sendiri, dan orang lain.

Kategori Secara Signifikan Melampaui Harapan

- Mendapatkan kepercayaan semua karyawan secara menyeluruh.
- Dilihat sebagai orang yang langsung dan benar dalam setiap situasi.
- Dapat dipercaya oleh yang lainnya mengenai kerahasiaan suatu informasi.
- Tidak pernah ditemukan sikap untuk mengambil keuntungan pribadi.
- Menampilkan standar etika sangat tinggi dan dapat melakukan memberii tahu mengenai dampak dari pelanggaran tersebut kepada yang lainnya.

Menurut Lilik Agung (2007:33), integritas pada dasarnya dapat diciptakan. Proses penciptaan dimulai dari pembiasaan yang kemudian berujung pada perilaku. Kiat – kiat untuk menumbuhkan integritas pribadi dapat diciptakan dengan melakukan tindakan – tindakan berikut:

Pertama, Mengambil Tanggung jawab. Bentuk paling praktis dari tanggung jawab ini adalah mengerjakan apa yang dikatakan. Sang pelaku juga mau mempertanggung jawabkan apa yang telah dikerjakan.

Kedua, Berpikir Holistik. Arti sederhana berpikir holistik ini adalah melihat sesuatu dari berbagai sudut. Memutuskan sesuatu secara utuh, tidak sepotong-sepotong dan melihat dari berbagai dimensi.

Ketiga, Menyelaraskan Aturan dengan Nilai-Nilai. Nilai – nilai sangat perlu bagi seorang manusia pekerja. Apalagi nilai merupakan keyakinan dan cita-cita yang bersifat internal, subyektif, serta didasarkan pada bagaimana seseorang memandang dunia. Oleh karena nilai bersifat subyektif maka term “benar” atau “salah”, “baik” atau “buruk” menjadi pilihan si pemimpin itu sendiri.

Jadi dalam poin integritas yang menjadi hal utama adalah bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi, walaupun dalam keadaan yang sulit untuk melakukan ini. Dengan kata lain, “satunya kata dengan perbuatan”. Mengkomunikasikan maksud, ide dan perasaan secara terbuka, jujur dan langsung sekalipun dalam negosiasi yang sulit dengan pihak lain. Menurut artikel dari www.indosdm.com pada tanggal 4 november 2008, indikator perilaku integritas adalah:

1. **Memahami dan mengenali perilaku sesuai kode etik**

- Mengikuti kode etik profesi dan perusahaan.
- Jujur dalam menggunakan dan mengelola sumber daya di dalam lingkup atau otoritasnya.
- Meluangkan waktu untuk memastikan bahwa apa yang dilakukan itu tidak melanggar kode etik.

2. **Melakukan tindakan yang konsisten dengan nilai (values) dan keyakinannya**

- Melakukan tindakan yang konsisten dengan nilai dan keyakinan.
- Berbicara tentang ketidaketisan meskipun hal itu akan menyakiti kolega atau teman dekat.
- Jujur dalam berhubungan dengan pelanggan.

3. Bertindak berdasarkan nilai (values) meskipun sulit untuk melakukan itu

- Secara terbuka mengakui telah melakukan kesalahan.
- Berterus terang walaupun dapat merusak hubungan baik.

4. Bertindak berdasarkan nilai (values) walaupun ada resiko atau biaya yang cukup besar

- Mengambil tindakan atas perilaku orang lain yang tidak etis, meskipun ada resiko yang signifikan untuk diri sendiri dan pekerjaan.
- Bersedia untuk mundur atau menarik produk/jasa karena praktek bisnis yang tidak etis.
- Menentang orang-orang yang mempunyai kekuasaan demi menegakkan nilai (values).

Contoh suatu kategori penilaian Integritas, dapat dilihat sebagai berikut yang diperoleh dari suatu perusahaan yang bergerak dalam industri manufaktur di Jakarta.

Tingkat 4: MENJADI CONTOH/MODEL DI BIDANGNYA

- Menjadi contoh/ teladan dalam penerapan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya
- Berani dan mampu memberikan koreksi atas penyimpangan pekerjaan dan etika yang dilakukan oleh orang lain (dan atasan) minimal di bidangnya

Tingkat 3: MENDORONG IKLIM SALING PERCAYA

- Mampu menunjukkan usaha untuk memberikan hasil yang terbaik dalam melaksanakan tugas/pekerjaan
- Mampu membangun rasa saling percaya melalui komunikasi yang penuh keterbukaan, kejujuran dan ketulusan

Tingkat 2: BERTINDAK KONSISTEN

- Mampu bersikap profesional dan penuh tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas/pekerjaan secara konsisten
- Mampu mempertanggungjawabkan setiap kesalahan yang terjadi
- Menunjukkan usaha yang konsisten dalam pelaksanaan peraturan/kebijakan perusahaan

Tingkat 1: BEKERJA DENGAN RAJIN DAN JUJUR

- Mampu mengerjakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan dengan rajin
- Mampu memahami dan menjalankan peraturan perusahaan
- Mampu bersikap jujur
- Dapat dipercaya

***Earning Trust* atau Menghasilkan Kepercayaan**

Sebagai sebuah prinsipal dari suatu merek EPSON, PT. Epson Indonesia harus benar-benar memelihara kepercayaan dari para pelanggan baik eksternal maupun internal. Hal tersebut sejalan dengan visi perusahaan yang ingin menjadikan EPSON sebagai merek yang dipercaya di seluruh dunia. Dalam membangun kepercayaan, suatu perusahaan menurut Anne M. Obarski (2008), melihat konsep *TRUST* dengan nilai-nilai sebagai berikut:

1. *Truth* (Kebenaran)
2. *Responsibility* (Tanggung Jawab)
3. *Unselfishness* (Tidak Egois)
4. *Security* (Keamanan)
5. *Teamwork* (Kerja sama Tim)

Hal yang dimaksud dengan *Truth* disini adalah Kepercayaan dan hubungan yang solid yang dibangun di atas orang yang benar. Perusahaan harus mempertahankan prinsip ini baik dengan pelanggan internal dan eksternal. Adalah penting bahwa nilai ini adalah merupakan sebuah citra perusahaan dalam segala yang dilakukan. Sedangkan prinsip *Responsibility* adalah kepercayaan yang dibangun ketika semua orang dalam suatu organisasi menyadari apa tanggung jawab mereka dan bahwa mereka dapat diandalkan untuk itu. Memilih untuk jadwal review kuartal untuk setiap anggota perusahaan untuk memastikan mereka menyadari tanggung jawab mereka. Bertanggung jawab atas kesalahan dan tekun mencari cara untuk melakukan koreksi. Prinsip *Unselfishness* berarti bahwa kepercayaan dibangun ketika karyawan memberikan mereka waktu dan bakat di tempat kerja dan melakukannya, dengan tidak seenaknya sendiri. Pelanggan menghargai karyawan yang memuaskan pelanggan walaupun harus keluar dari cara yang lazim dilakukan. Pelanggan tidak ingin mendengar bagaimana karyawan sangat ingin pulang, atau bagaimana mereka tidak mendapatkan istirahat, atau bagaimana padatnya jadwal mereka. Pelanggan menginginkan adanya jaminan keamanan seperti pada prinsip *Security* artinya bahwa artinya Orang ingin merasakan rasa keamanan pada pekerjaan dan bahwa mereka dihargai untuk pekerjaan yang mereka lakukan. Nilai yang terakhir yaitu *Teamwork* yang berarti kepercayaan dibangun ketika semua orang di dalam organisasi merasakan adanya rasa kepemilikan dari semua anggota organisasi.

Menurut Peter Block (1993) prinsip kepercayaan adalah meletakkan ke dalam arti sebenarnya ide layanan dan akuntabilitas; membuat semua anggota berfikir dan bertindak sebagai pemilik; integrasi ulang yang mengatur kerja yaitu semua orang yang benar-benar bekerja dengan prinsip; mengganti kepentingan

diri sendiri, bertanggung jawab dan bekerja atas asas kemitraan, meningkatkan produktifitas kerja unit demi keberhasilan organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, menurut William B. Martin (2001) kualitas layanan pelanggan merupakan kunci keberhasilan untuk setiap karyawan dan dasar bagi keuntungan dan pengembangan suatu organisasi. Jadi konsep *Earning Trust* adalah melakukan semua hal demi mendapatkan kepercayaan pelanggan kepada organisasi. Contoh hal-hal yang harus dihindari adalah berbicara sedikit mungkin agar dapat beralih kepada prioritas berikutnya, melakukan apa yang tercepat dan termudah, mencoba menangani konflik kebutuhan dan pandangan orang yang berbeda dengan cara mengatur orang tersebut, dan hanya melakukan kontak dengan klien bila perlu memecahkan masalah atau mendapatkan informasi. Saat ini adalah waktu ketika mendapatkan kepercayaan dari pelanggan adalah penting. Ini merupakan proses sehari-hari, di tujuan. Ini adalah waktu untuk memaksimalkan potensi, dan secara etis untuk menangani konflik dan masalah, dengan kredibilitas yang kita miliki dengan berpikir tentang sesuatu yang ekstra yang dapat dilakukan untuk pelanggan. Untuk mendapatkan kepercayaan pelanggan, diperlukan suatu komunikasi yang efektif. komunikasi yang efektif adalah berkomunikasi dengan empati yaitu berusaha memahami dulu, baru kemudian berusaha dipahami. Jika kita mendengar dengan maksud untuk memahami orang lain dan bukan sekedar mencari celah untuk menjawab, kita bisa memulai komunikasi dan membentuk hubungan yang sejati dengan pelanggan.

Drive for Improvement atau Berusaha untuk Lebih Baik

Dalam konteks bisnis, *drive for improvement*), berarti melakukan suatu pendekatan dengan menggunakan alat dan metodologi yang luas dan sepenuhnya untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan dengan metode dan konsep yang baru karena kesadaran akan tren bisnis yang berbeda dengan menerapkan cara-cara baru dan lebih baik dalam mencapai tujuan. Berusaha untuk lebih baik, menurut Stephen R. Covey (1989) berkenaan dengan upaya seseorang untuk memperbarui diri secara terus-menerus pada empat bidang dasar kehidupan: fisik, sosial/emosional, mental, dan spiritual. Ini adalah karakter yang

meningkatkan kapasitas seseorang untuk menjalankan semua kebiasaan lain yang akan meningkatkan efektivitas seseorang.

4.3 ANALISA SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN

Pokok permasalahan yang terjadi pada sistem penilaian kinerja di PT. Epson Indonesia adalah ketiadaan standar kompetensi yang bisa digunakan untuk dijadikan standar penilaian. Menurut kantor pusat Seiko-Epson Corporation (*SEC*) pada tahun fiskal 2009 ini akan dilakukan standarisasi bagi pembenahan organisasi dan salah satunya adalah mengenai standar penilaian kinerja yang akan berlaku secara global.

Dari hasil wawancara dengan beberapa *Section Head*, dengan tidak adanya standar kompetensi dalam penilaian dengan sistem *Working-Related Dimensions* (WRD) contohnya, menimbulkan kendala pada patokan untuk penilaian yang akan dilakukan pada salah satu bawahannya terutama pada hal-hal yang tidak dapat diukur secara angka seperti *Work-Habit, Initiative, Sense of Responsibility, Customer Relationship, dan Independence*. Khususnya menyiorot soal *Independence*, Sebagai contoh kasus apabila customer meminta harga suatu produk, Account Manager yang menangani customer tersebut memiliki kewenangan untuk memberikan harga dengan sepengetahuan atasan. Tetapi apabila terdapat kekeliruan dalam memberikan harga, hal tersebut belum tentu berarti kesalahan dari account manager atau atasan karena terkadang para account manager ataupun atasan belum mendapatkan informasi mengenai perubahan harga. Sehingga bukan sepenuhnya kesalahan berada di tangan account manager.

Kendala yang terjadi seperti contoh kasus tersebut, terjadi karena informasi yang terlambat diterima tetapi hal tersebut berkaitan dengan hubungan kepada customer dalam artian dengan rekanan bisnis maupun *end-user* sehingga muncul isyu mengenai ketidak pastian yang menjadikannya kekurangan di dalam penilaian dalam hal *Customer Relationship*. Ganesh Shermon dalam buku *Competency Based HRM* halaman 2 menyebutkan bahwa :

“Effective internal and external communications are the keys to successful performance measurement. Effective communication with the employees, process

owners, customers, and stakeholders is vital the successful development and deployment of performance measurement.”

Komunikasi yang efektif dengan karyawan, pemilik, pelanggan, dan semua elemen *stakeholders* adalah hal yang penting bagi keberhasilan pengembangan dan pelaksanaan pengukuran kinerja dan sistem manajemen. Menurut Williams (2003: 48) *stakeholders* adalah:

“all elements those who have some interest in an organizational’s success”

Jadi pengertian *stakeholders* adalah semua elemen yang berkaitan dengan kesuksesan organisasi. Elemen-elemen tersebut adalah para pemilik perusahaan, manajemen perusahaan, pelanggan, kompetitor, aliansi rekanan, lingkungan pekerjaan, karyawan, institusi keuangan, para penyalur barang/jasa, dan pemerintah.

Kotter dan Heskett (1992) dalam Williams menyebutkan bahwa *stakeholders* kunci adalah pelanggan, *shareholders* (pemegang saham), dan karyawan. Jadi diperlukan adanya suatu hubungan yang baik dengan para *stakeholders* kunci tersebut dengan menjaga kebutuhan mereka secara proporsional. Selanjutnya menurut Williams:

“The analysis of stakeholders needs and interests is of particular importance for performance management as different stakeholders have different views of nature of performance and of standards of performance they are expected.”

Artinya bahwa analisa kebutuhan *stakeholders* sebagai bagian penting dari kinerja manajemen, berbeda tergantung dari standar kinerja yang diharapkan masing-masing perusahaan.

Dalam kaitannya dengan patokan untuk pengukuran kinerja, menurut pendapat Shermon (2003:3), bahwa penilaian kinerja haruslah mudah dimengerti oleh karyawan dan pula atasan bahwa tanggung jawab yang mereka kerjakan adalah sejalan dengan tujuan organisasi dinyatakan bahwa:

“Accountability for results must be clearly assigned and well understood. High-performance organizations clearly identify, what it takes to determine success and make sure that all managers and employees understand, what they are responsible for in achieving organizational goals.”

Selanjutnya apabila suatu sistem penilaian kerja diharapkan untuk kelanggengan suatu organisasi, maka Shermon mengungkapkan kriteria-kriteria bahwa suatu penilaian kinerja harus menyediakan ruang bagi pembuat keputusan untuk menyelidiki dan tidak hanya sebagai pengumpul data semata. Pengukuran kinerja seharusnya dibatasi hanya kepada tujuan-tujuan strategis organisasi dimana termuat informasi-informasi secara akurat, relevan, dan sesuai untuk digunakan pembuat keputusan di semua tingkatan jabatan untuk menilai kemajuan yang dilakukan untuk mencapai target-target yang akan dicapai.

Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2000:67), pengertian kinerja adalah:

“Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Selanjutnya dalam buku yang sama, dikemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- a. *Faktor Kemampuan*, Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (*education*). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. *Faktor Motivasi*, Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal

4.3.1 Menentukan Standar Kompetensi sebagai Dasar Pengukuran Kinerja.

Untuk membangun suatu standar kompetensi dimulai dengan langkah membuat analisa jabatan terlebih dahulu. Menurut Gatewood & Field (2001:18), Jika tujuan dari suatu program seleksi adalah untuk mengidentifikasi individu-individu terbaik, maka yang harus dilakukan oleh organisasi adalah membangun suatu sistem informasi sebagai suatu titik awal yang logis untuk membangun suatu analisis jabatan. Analisa jabatan merupakan kumpulan informasi yang memuat

semua tugas dan pekerjaan, hasil yang dicapai (produk maupun jasa), alat-alat yang digunakan, material, individu, dan lingkungan pekerjaan (kondisi pekerjaan, jadwal pekerjaan, suasana tempat bekerja, dan sebagainya) yang menjadi karakteristik suatu pekerjaan. Semua informasi tersebut tentunya sangat penting untuk semua aktivitas manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan seleksi, program kompensasi, pelatihan, penilaian kinerja, pengembangan karir, dan seterusnya, yang berkaitan dengan aktivitas manajemen sumber daya manusia tersebut. Analisa tersebut berkaitan dengan proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan dalam penentuan standar kompetensi bagi karyawan.

Diasumsikan perbedaan aktual diantara para karyawan dapat diukur berdasarkan aspek-aspek pekerjaan yang penting bagi kinerja pekerjaan tersebut. dengan kata lain terdapat beberapa cara bagi suatu organisasi dapat mengatakan bahwa suatu karyawan sukses atau tidak. Sebagai awal mungkin dapat dilihat secara sepintas dengan mudah yaitu dengan cara berapa banyak karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan dan bagaimana pekerjaan tersebut selesai dengan baik. Bagaimanapun faktor-faktor pekerjaan mempengaruhi dalam pengukuran suatu pekerjaan. Banyak pekerjaan yang tidak menghasilkan produk yang dapat diukur secara angka, yang biasanya merupakan pekerjaan yang saling bergantung antara satu bagian dengan bagian lainnya, sehingga sulit untuk menentukan seberapa besar kontribusi karyawan pada pekerjaan tersebut. pada situasi tersebut, adalah keputusan pimpinan yang cepat untuk dapat menentukan kinerja pekerjaan tersebut.

Dalam kasus lainnya, hal-hal seperti ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, konsistensi absensi, atau melengkapi program pelatihan yang ekstensif, dapat dijadikan indikator dari suatu kesuksesan pekerjaan. Seringkali, lebih dari satu variabel diidentifikasi sebagai hal yang terpenting bagi kinerja pekerjaan. Dalam semua kasus, informasi mengenai hal-hal yang merupakan indikator keberhasilan suatu pekerjaan akan digunakan sebagai acuan dalam langkah selanjutnya sebagai bagian dari pengembangan organisasi.

Menurut Sanjay, kepiawaian (mastery) suatu organisasi dalam menjalankan core capability-nya akan sangat menentukan keberhasilan maupun kegagalan perusahaan tersebut. Skala pengukur kepiawaian dalam *core capability*

dapat dirancang dan akan membantu perusahaan menentukan keputusan investasi sumber dayanya. Skala kepiawaian sekaligus dapat membantu membandingkan taraf *maturity* dan kompleksitas dari organisasi tersebut dibanding organisasi lainnya. Rentang *mastery* yang dapat dimiliki suatu organisasi terdiri dari taraf kepiawaian dasar yang merupakan batas minimal agar organisasi tetap dapat menjaga daya saingnya.

Taraf kedua, kepiawaian progresif adalah berdasarkan norma-norma yang berlaku sekarang dan taraf ketiga, atau kepiawaian inovatif berfokus pada inovasi dan penerapan *best practices* yang akan berlaku 3 - 5 tahun ke depan. Kepiawaian organisasi dapat diukur langsung lewat kinerja organisasi. Organisasi yang berkinerja tinggi mendapatkan hasil tersebut dari karyawannya baik sebagai kontributor perseorangan maupun kontributor secara tim dan dengan memahami kompetensi dan kebutuhan pengembangannya melalui alat ukur yang tepat.

Menurut Nurahman DS, disebutkan bahwa kompetensi adalah segala hal pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan karakteristik lainnya yang menyebabkan seorang pemegang suatu jabatan mampu melaksanakan peran dan tanggung jawabnya dan memberikan kontribusi sesuai dengan kebutuhan bisnis perusahaan yang disesuaikan dengan tingkat jabatan yang dipegangnya.

Selanjutnya menurut Shermon (2003:11) definisi mengenai kompetensi adalah sebagai berikut:

“A competency is an underlying characteristic of a person, which enables him to deliver superior performance in given a job, role or a situation as explained.”

Artinya bahwa kompetensi digarisbawahi sebagai karakteristik seseorang yang dapat membantunya mencapai kinerja yang superior dalam pekerjaan, peran, atau situasi yang diberikan. Sehingga kompetensi menurut Shermon memiliki dua konteks pengertian yaitu:

1. Mengacu pada kemampuan dari individu untuk berkinerja secara efektif dalam area pekerjaan yang relevan.
2. Definisi dari apa yang dibutuhkan dari individu untuk mencapai kinerja yang efektif.

Walau sepintas tampak mirip tapi tujuan yang dicapai adalah berbeda. Pengertian kedua lebih kepada bagaimana pentingnya untuk sukses dalam pekerjaan sementara pengertian pertama berkaitan kepada derajat yang dilakukan individu dan hal-hal apa yang penting bagi pekerjaan. Menentukan kompetensi pekerjaan sangat berguna untuk membangun kinerja-kinerja yang penting bagi pekerjaan.

4.3.2 Keuntungan dari Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja merupakan hal yang mendasar. Menurut Anderson (1993: 18) adalah hal yang penting untuk membuat klarifikasi mengenai betapa berartinya Penilaian Kinerja bagi pihak-pihak yang terkait yaitu:

- Appraisee; yaitu orang yang diberikan penilaian
- Appraiser, yaitu orang yang memberikan penilaian.
- Organisasi itu sendiri.

Bila diasumsikan bahwa penilaian telah dilakukan, keuntungan bagi orang yang diberikan penilaian antara lain:

- Mendapatkan kejelasan hasil-hasil maupun standar-standar yang ditetapkan
- Kesempatan untuk meningkatkan komunikasi mengenai pandangan-pandangan dan mengasah feeling mengenai pekerjaan yang ditangani.
- Mendapatkan pandangan yang lebih jelas dan terarah mengenai konteks pekerjaan berdasarkan arahan dan prioritas dari atasan.
- Kesempatan berdiskusi mengenai karir.
- Mendapatkan umpan balik yang konstruktif dan akurat mengenai kinerja sebelumnya.
- Mendapatkan masukan mengenai kekuatan dan kelemahan

- Dapat membuat suatu rancangan untuk meningkatkan kinerja dengan memanfaatkan kekuatan serta mengurangi kelemahan yang dimiliki.

Menurut Anderson bahwa seorang karyawan menginginkan pekerjaan dan kompetensi mereka dinilai secara akurat dengan mengatakan bahwa:

“Given the natural anxieties that most people have when their work is being appraised, and their competence is under scrutiny, it is extremely important that all managers who conduct appraisal should recognize the need and accept the responsibility to communicate this benefit as clearly as possible to their staff.”

Dari pernyataan tersebut, bahwa pengukuran kinerja harus jelas sesuai dengan kebutuhan dan melakukan komunikasi dengan karyawan mengenai keuntungan-keuntungan yang diraih kepada bawahannya.

Penilai atau dalam hal ini adalah atasan dapat diharapkan untuk mendapatkan keuntungan apabila penilaian-penilaian dilakukan dalam tata cara yang sistematis dan dapat dipercaya (*reliable*) yaitu:

- Kesempatan untuk mengukur melakukan identifikasi kecenderungan kinerja karyawan
- Memahami kekhawatiran, harapan, ketakutan, dan aspirasi dari karyawan.
- Memberikan masukan-masukan dari sisi obyektif atasan kepada seorang karyawan bagaimana bekerja yang sesuai dengan rekan-rekan lainnya.
- Menambah motivasi karyawan dengan memfokuskan secara pribadi.
- Membangun kinerja karyawan
- Mengidentifikasi kesempatan untuk melakukan rotasi atau pergantian tugas pada karyawan.

Penilaian yang dilakukan oleh karyawan akan berhasil apabila terjadi dialog atau diskusi antara karyawan (*appraisee*) dengan atasan (*appraiser*)

mengenai situasi dan kondisi yang sedang terjadi. Hal yang pernah dijadikan studi kasus oleh Wexley, Singh, dan Yuki pada tahun 1973 pada tulisan "Subordinate Personality as a Moderator of the Effects of Participation in Three Types of Appraisal Interviews" dalam *Journal of Applied Psychology*, vol. 58 no.1 1973 pp. 54-59, memberikan penjelasan bahwa semakin dilibatkan partisipasi karyawan dalam proses penilaian maka hasil penilaian dan kemajuan karyawan akan sesuai dengan yang diharapkan. Fletcher and Williams (1985) dalam *journal* tersebut menyatakan bahwa penilaian yang dilakukan oleh karyawan dalam model ini akan berkorelasi positif dengan saran-saran positif dari penilai, pertanyaan apa yang dimaksudkan oleh partisipan, dan saran-saran yang dari partisipasi antara kedua partisipan. Berdasarkan hal-hal yang disebutkan diatas dapat diartikan bahwa dengan semangat rasa memiliki yang dimiliki karyawan baik dari atasan maupun bawahan, akan didapatkan kesepakatan untuk menyelesaikan masalah yang terjadi dan membangun kinerja.

Dalam mendesain dan menerapkan sistem penilaian dengan menggunakan *self-performance appraisal*, karyawan akan dilibatkan dengan dua cara yaitu:

Pertama, dalam fase dialog pada saat mendesain sistem. Proses dialog bisa dilakukan dengan seluruh karyawan atau perwakilan dari karyawan. Dialog langsung merupakan adalah mekanisme yang sangat efektif untuk membangun rasa memiliki karyawan dalam sistem penilaian kinerja dan mendorong karyawan untuk menuangkan ide-ide dalam mendesain sistem.

Kedua, dalam sesi pengarahan. Dalam fase ini yang dapat dijelaskan adalah mengenai target obyektif yang akan dimasukkan dalam sistem penilaian kinerja, keuntungan-keuntungan bagi karyawan, aturan untuk masing-masing bidang pekerjaan, dan juga harapan perusahaan bagi karyawan yang terlibat dalam operasi ini.

Menurut Ivancevich dalam Suryadarma (2005:14) evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi¹. Evaluasi kinerja mempunyai tujuan antara lain:

¹ Dr. Surya Darma, MPA, Manajemen Kinerja Falsafah, Teori dan Penerapannya, Pustaka Pelajar 2005, hal. 18

- **Pengembangan:**
Dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu ditraining dan membantu evaluasi hasil training. Dan juga dapat membantu pelaksanaan conselling antara atasan dan bawahan sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan masalah yang dihadapi pegawai
- **Pemberian Reward:**
Dapat digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif dan promosi. Berbagai organisasi juga menggunakan untuk memberhentikan karyawan / pegawai.
- **Motivasi:**
Dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, rasa tanggungjawab sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.
- **Perencanaan SDM:**
Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan ketrampilan serta perencanaan SDM.
- **Kompensasi:**
Dapat memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.
- **Komunikasi:**
Evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.

Keuntungan-keuntungan tersebut menggambarkan obyektifitas dari manajemen yang baik. Tantangan utama adalah mengkomunikasikan pesan-pesan dari atasan kepada bawahan dengan maksud memberikan dorongan bagi kinerja sebagai suatu elemen penting, sehingga apabila suatu sistem penilaian kinerja dapat diterapkan dengan benar, maka hal-hal yang menjadi obyektif atau tujuan manajemen akan tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Mengenali organisasi secara keseluruhan adalah hal yang penting, tidak hanya kepada individu-individu, keuntungan dari penerapan skema penilaian kinerja yang hati-hati juga menguntungkan organisasi

karena dapat memperkuat komunikasi antara atasan dan bawahan, memotivasi karyawan, harmonisasi untuk mencapai tujuan, dan secara keseluruhan memperkuat kinerja perusahaan.

Selanjutnya Sanjay, menyatakan bahwa

“Merancang & memelihara sistem pengukur kinerja yang efektif & efisien sangat kritis untuk pengembangan SDM & pencapaian kinerja tinggi atau kepiawaian organisasi. Organisasi yang memiliki sistem pengukur kinerja yang handal, dapat tetap menjaga, mengembangkan dan mempromosikan karyawannya yang handal. Karyawan yang berkinerja rendah dapat juga teridentifikasi untuk pengembangan lebih lanjut atau pemindahan ke pekerjaan-pekerjaan yang lebih sesuai dengan ketrampilan dan bakat karyawan tersebut. Sistem pengukur kinerja selain menyediakan informasi yang membantu membandingkan kinerja setiap karyawan, memberikan feedback mengenai pengembangan & motivasi karyawan sekaligus memberikan dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan mengenai karyawan tersebut.”

Kualitas sistem ini memiliki dampak yang sangat tinggi terhadap pengembangan human capital karena sistem pengukur kinerja adalah pondasi dari proses SDM yang lainnya. Proses-proses seperti manajemen karir, perencanaan suksesi, sistem kompensasi, sangat tergantung pada informasi dari sistem ini. Karena ketergantungan proses SDM pada sistem pengukuran kinerja ini, maka sistem ini selalu menjadi focus pada setiap litigasi yang terkait dengan kasus promosi (kenaikan pangkat), demosi (penurunan pangkat) dan kompensasi. Menurut Sanjay, Berdasarkan riset terhadap ratusan jenis sistem pengukur kinerja yang disampaikan sebagai bahan bukti dalam kasus litigasi tersebut, dapat dilihat sistem yang dapat memberikan proteksi kepada organisasi memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Dasarkan standar kinerja untuk setiap posisi pada hasil analisa pekerjaan.
2. Berikan karyawan salinan dari standar kinerja pekerjaannya.
3. Evaluasi karyawan berdasarkan dimensi pekerjaan, tidak hanya secara umum.
4. Penilaian berdasarkan tuntutan/perilaku kerja yang perlu diperlihatkan tidak berdasarkan ciri-ciri umum karyawan tersebut.

5. Berikan manajer dan para penilai instruksi tertulis yang rinci mengenai cara penggunaan sistem penilaian.
6. Pastikan para manajer & penilai menyelesaikan pelatihan mengenai cara penggunaan sistem penilaian.
7. Gunakan beberapa penilai untuk setiap karyawan.
8. Siapkan proses naik banding bila terjadi dispute atau perselisihan.
9. Siapkan dokumentasi mengenai keputusan ketenagakerjaan yang berkait

Ciri-ciri ini sekaligus melambangkan “best practices inovatif” yang dapat digunakan sebagai pedoman untuk merancang suatu sistem pengukur kinerja di suatu organisasi. Sistem penilaian seperti ini yang diterapkan organisasi, memberikan karyawannya feedback yang berarti secara berkala & berkesinambungan bukan sekedar setahun sekali. Memang konsep-nya cukup sederhana, namun yang membedakan satu organisasi dari yang lain adalah cara penerapan proses tersebut. Kinerja optimal adalah harapan setiap organisasi, maka harus dipilih dengan baik harapan tersebut, karena dapat terkabulkan melalui karyawan. Secara ideal, kriteria kinerja adalah yang dapat diandalkan dan valid untuk mengukur kinerja organisasi. Tidak terkontaminasi dengan kondisi-kondisi di luar kendali karyawan (contoh: daerah penjualan yang rendah, kondisi makro ekonomi, dan lain lain). Sangat jelas mengenai ciri-ciri (behaviours) kinerja yang bagus dan kinerja yang tidak bagus. Membangun sistem penilaian berbasis behaviour memang tidak mudah, namun mengingat nilai tambah yang dihasilkan melalui integrasi dengan proses SDM yang lainnya seperti seleksi karyawan, kompensasi, maka upayanya cukup bermanfaat. Proses untuk menentukan *performance behaviours* atau perilaku-perilaku kinerja yang diperlukan untuk merancang suatu sistem penilaian adalah melalui analisa pekerjaan. Menganalisa pekerjaan dapat mengurangi bias dalam sistem penilaian nantinya. Analisa pekerjaan memecahkan setiap pekerjaan kedalam ciri-ciri dan kompetensi yang diperlukan untuk kinerja yang optimal. Perilaku & kompetensi dapat ditentukan berdasarkan kepentingan dalam proses kerja atau frekuensi penggunaannya. Ada banyak cara untuk melakukan analisa pekerjaan, namun pada dasarnya melibatkan

wawancara dengan pemegang jabatan dan atasan mereka untuk menentukan ciri-ciri yang memberikan kinerja yang optimal maupun ciri-ciri destruktif yang menghasilkan kinerja rendah. Dengan cara ini akan terbentuk batas-batas kinerja dari yang paling rendah sampai tinggi yang dapat digunakan untuk mengkomunikasikan standar kinerja yang diharapkan dari para karyawan. Karena kecermatan antara sistem penilaian kinerja dengan pengembangan dan kompensasi karyawan maka sistem tersebut harus transparan sekaligus fleksibel. Setiap karyawan harus mengetahui bagaimana kinerjanya akan diukur. Ciri-ciri kinerja untuk setiap pekerjaan harus terdokumentasi yang akan bermanfaat untuk karyawan sekaligus memberikan proteksi kepada organisasi dari litigasi.

Pengembangan *performance behaviours* yang akurat dapat meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh. Manajer lini dan support adalah kunci keberhasilan sistem ini. Mereka selalu dituntut untuk mengkomunikasikan standar kinerja, memberikan *feedback, coaching &* menilai kinerjanya secara efektif. Karena perbedaan ketrampilan mengukur kinerja organisasi antara para manajer maka sistem penilaian selalu menjadi area yang sangat problematis. Menilai karyawan mungkin dianggap mudah & straight forward, namun karena ini sifatnya adalah judgement atau persepsi, maka sangat rentan terhadap human error atau subjektivitas. Organisasi yang memiliki sistem penilaian yang lebih mapan menyadari masalah potensial tersebut & mengambil langkah-langkah perbaikan seperti pelatihan para penilai, sistem teknologi dan insentif yang menunjang. Jenis kesalahan penilaian yang dapat diprediksi pada dasarnya berkaitan dengan ingatan penilai, khususnya bila penilaian dilakukan hanya setahun sekali. Karena jangka waktu yang lama, maka penilai tidak dapat mengingat setiap kontribusi yang positif/negatif dari karyawan secara konsisten. Bisa juga yang teringat hanya situasi yang terkini, kegiatan yang terisolasi atau terjadi penilaian hanya berdasarkan kesan manajer terhadap karyawan dan bukan pada kontribusinya yang riil, kesan ini bisa positif maupun negatif. Kesalahan kedua yang dapat diprediksi adalah distribusi dari hasil penilaian yang diakibatkan oleh cara penggunaan skala penilaian yang tidak objektif. Bisa saja seorang menilai semua karyawannya sama "di tengah", "rata kanan" atau "rata kiri". Dengan hasil yang

mengumpul di salah satu titik maka sulit untuk organisasi membandingkan antara karyawan yang dapat dipromosi atau ditingkatkan kompensasinya. Dengan terjadinya hal seperti ini akan sulit juga untuk membandingkan hasil penilai ini dengan penilai lainnya.

4.3.3 Kompetensi berdasarkan Tingkah Laku

Menurut Nurahman DS dinyatakan bahwa kompetensi terbagi menjadi dua yaitu Kompetensi Teknis dan Kompetensi Behaviour (perilaku). Definisi Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, kemampuan dan aspek lainnya yang dibutuhkan pemegang jabatan di dalam mengelola tugas dan pekerjaannya agar dapat mencapai hasil akhir pekerjaan sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya. Sedangkan Kompetensi Perilaku adalah pengetahuan, kemampuan dan aspek lainnya yang dibutuhkan pemegang jabatan di dalam mengelola dirinya dan lingkungannya yang dapat mengoptimalkan hasil / kontribusi sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya. Jadi Kompetensi Teknis adalah untuk mencapai hasil akhir pekerjaan sedangkan Kompetensi Perilaku adalah untuk mengoptimalkan hasil.

Kinerja, menurut Murphy (1990) dalam Williams (2002:93) didefinisikan sebagai suatu kumpulan perilaku-perilaku yang berkaitan dengan tujuan-tujuan organisasi atau unit organisasional dimana seseorang bekerja, yang dinyatakan bahwa:

“The performance domain is defined... as a set of behaviours that are relevant to the goals of the organization or the organizational unit in which a person works”

Selanjutnya Ilgen and Scheneider (1991: 73) menyebutkan bahwa:

”Performance is what the person or system does”

Selain itu Mohrman (1989: 48) menyebutkan bahwa:

”A performance consists of performer engaging in behaviour in a situation to achieve results.”

Definisi yang lengkap dinyatakan oleh Campbell (1993:40) bahwa:

”Performance is defined as synonymous with behaviour. It is something that people actually do and can be observed. By definition, it includes only those actions or behaviours that are relevant to the organization’s goals and that can be scaled (measured) in terms of each individual’s proficiency (that is, level of combination). Performance is what organization hires one to do, and do well. Performance is not the consequence or result of action, it is action itself. Performance consist of goal-relevant actions that are under control of individual, regardless of whether they are cognitive, motor, psychomotor, or interpersonal.”

Dari definisi-definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa Kinerja berjalan searah dengan tujuan organisasi itu sendiri. Kinerja bukanlah konsekuensi ataupun hasil dari tindakan yang dilakukan oleh pekerja melainkan terdiri dari tindakan-tindakan untuk mencapai hasil yang diharapkan suatu organisasi.

Kinerja terdiri dari hasil/output dan perilaku. Perilaku diartikan sebagai hal-hal yang membuat hasil dapat dicapai sehingga untuk mengukur efektifitas kinerja dapat dinilai berdasarkan tugas-tugas pekerjaan yang diselesaikan dan hasil-hasil yang dicapai dari tugas-tugas tersebut. Dalam praktek sehari-hari bagaimanapun Kinerja cenderung digunakan seimbang antara hasil dan perilaku. Perilaku tidak lepas begitu saja dari pengaruh-pengaruh luar sehingga diperlukan kontrol secara langsung kepada individu yang mengerjakannya. Sehingga walaupun antara hasil dan perilaku adalah dua hal yang berbeda tetapi keduanya adalah penting dan diperlukan sejalan dengan sistem manajemen dan proses-proses dalam organisasi.

4.4 Sistem Penilaian Kinerja di PT. EPSON INDONESIA

Manajemen kinerja didefinisikan oleh Bacal (1999) dalam Surya Darma (2005) sebagai proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan atasan langsungnya. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Manajemen kinerja bertujuan untuk membangun harapan yang jelas dan pemahaman tentang fungsi kerja esensial yang diharapkan, seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan organisasi,

hasil evaluasi mengenali berbagai hambatan kinerja dan menyingkirkannya sebagai hasil komunikasi antara karyawan dan penyeliannya.

4.4. 1 Sistem Penilaian Diri Sendiri

Sistem evaluasi kinerja sebagaimana yang dikembangkan sejak tahun tujuh-puluhan dan delapan-puluhan menyertakan beberapa ciri manajemen berdasarkan sasaran yang diistilahkan sebagai " *result-operated scheme*". Dalam sistem penilaian yang berorientasi pada hasil pekerjaan, menurut Anderson (1993:40) indikasi yang muncul dalam penilaian berdasarkan orientasi hasil adalah:

"The appraiser is required to rate employees against previously agreed objectives or key result areas. Advocates of this method stress the importance of ensuring both appraiser and employee participate in the objective-setting process, leading to mutually agreed objectives which the employee's subsequent performance can be assessed."

Jadi dalam sistem evaluasi kinerja berbasis orientasi hasil, atasan dan bawahan secara bersama-sama membicarakan mengenai obyektif target yang disampaikan pada awal tahun fiskal misalnya. Karena isu yang merupakan kelemahan pada sistem ini adalah apabila seorang karyawan tidak mencapai target yang telah ditetapkan karena situasi dan kondisi tertentu (contohnya: kelesuan pasar, perubahan pada kebijakan ekonomi pemerintah, konflik tenaga kerja), penilai hanya melihat hasil yang didapat oleh karyawan tanpa memperhatikan bagaimana hasil tersebut didapatkan. Hal tersebut muncul karena penilai akan lebih menilai performa dengan melihat pencapaian hasil daripada faktor-faktor personal dan juga penilaian yang dilakukan hanya dari sisi penilai - dalam hal ini adalah atasan saja.

PT. Epson Indonesia menerapkan manajemen kinerja dengan melakukan 3 (tiga) cara pengukuran yaitu self-appraisal system berupa PDCA (Plan, Do, Check, and Action) dan KPI (Key Performance Index). Menurut Surya Dharma (2005:204), penilaian diri sendiri dapat memungkinkan karyawan untuk memimpin tetapi tujuan pertemuan evaluasi tetap untuk mencapai penilaian bersama dan rencana pengembangan yang disepakati. Oleh karena itu para

manajer harus memberikan kontribusinya dan apabila perlu menambahkan pandangannya terhadap persepsi karyawannya. Dalam hal ini, masih terdapat ruang pertentangan apabila manajer menyatakan ketidak-setujuannya, dan mungkin akan diperlukan keahlian untuk dapat membujuk para karyawan agar mempertimbangkan kembali penilaian mereka atas diri sendiri.

Hal itu dapat dicapai oleh para evaluator yang baik tetapi harus dengan berhati-hati sekali menangani situasi tersebut dengan menanyakan pertanyaan lebih lanjut atau mengajukan bukti tambahan daripada hanya sekedar mengajukan pendapat yang bertentangan yang tidak didukung oleh fakta. Banyak orang yang tidak disangka ternyata amat realistis dalam menilai kinerja diri sendiri, tetapi ada juga yang akan terlalu berlebihan dalam menilai kemampuan sendiri dan mereka ini harus ditangani dengan hati-hati. Menurut Surya Dharma, ada dua persoalan yang dihadapi oleh organisasi yang melaksanakan penilaian diri sendiri. Yang pertama adalah apakah formulir persiapan yang diisi oleh karyawan harus diserahkan kepada pada manajer mereka sebelum pertemuan evaluasi. Ini memberikan indikasi kepada manajer mengenai apa yang kira-kira akan didiskusikan selama pertemuan itu dan masalah yang mungkin harus mereka hadapi. Tetapi para karyawan mungkin akan merasa agak malu-malu kalau mereka harus menyatakan perasaan mereka dalam bentuk tulisan, terutama apabila hal ini dianggap sebagai bersikap kritis terhadap manajernya. Yang paling baik barangkali adalah membiarkan karyawan memutuskan sendiri apakah formulir itu akan diserahkan kepada manajernya sebelum pertemuan evaluasi atau tidak, daripada menentukan apa yang harus dilakukan sebagai bagian dari prosedur evaluasi.

Persoalan yang kedua adalah apakah penilaian diri sendirinya karyawan harus disimpan bersama-sama dengan dokumentasi manajemen kinerja lainnya dalam *file* pribadi mereka. Banyak orang yang tidak suka apabila merasa bahwa pendapat mereka tentang dirinya sendiri akan disimpan dan dipakai sebagai bukti di saat mengambil keputusan mengenai promosi di masa depan atau bahkan keputusan penjatuhan tindakan disipliner. Sebuah argumen dapat dibangun untuk menentang pemasukan dokumen apapun mengenai manajemen kinerja ke dalam *file* personalia pusat atas dasar bahwa ini adalah hak milik dari dua pihak yang

bersangkutan yaitu manajer dan individu. Akan tetapi, pada saat dokumen semacam itu disimpan secara terpusat, untuk tujuan apapun, akan lebih baik untuk tidak menyertakan penelitian atas diri sendiri, sesuatu yang pada dasarnya bersifat pribadi bagi pemegang pekerjaan dan manajernya.

Selanjutnya menurut Surya Dharma, memasukkan penilaian diri sendiri sebagai bagian dari sebuah proses pengelolaan/evaluasi kinerja paling mungkin untuk berhasil apabila syarat-syarat berikut terpenuhi yaitu:

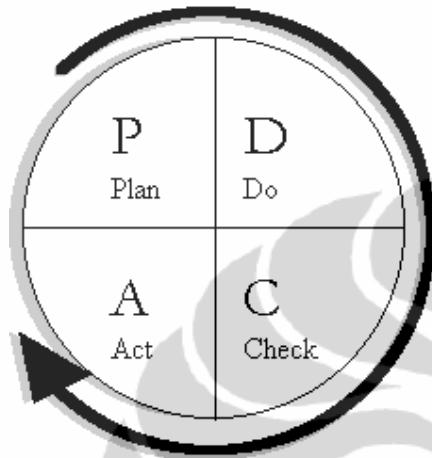
- Semua pihak memahami sepenuhnya tujuan dari penilaian atas diri sendiri.
- Karyawan terlatih dalam pelaksanaan penilaian diri sendiri.
- Manajer dan karyawan memahami peran masing-masing dalam sebuah pertemuan evaluasi dan bagaimana harus dilaksanakan.
- Baik manajer maupun karyawan telah menerima pelatihan dalam melaksanakan evaluasi, terutama dalam hal metode pemecahan masalah secara bersama.
- Penilaian atas diri sendiri jelas ditujukan untuk motivasi di masa datang, dan pengembangan diri karyawan sehingga tidak sekedar digunakan sebagai basis untuk menyingkirkan masalah yang telah lalu. Meskipun harus diakui bahwa analisis terhadap masalah itu akan memberikan panduan bagi perjalanan ke masa depan.
- Penilaian atas diri sendiri tidak secara langsung dimasukkan ke dalam pertimbangan ketika membuat keputusan mengenai gaji, promosi, maupun tindakan disipliner.

Jadi jelas bahwa penilaian diri sendiri dimaksudkan bagi kemajuan karyawan tanpa menjadi bumerang bagi karyawan tersebut ketika melakukan kesalahan.

Model PDCA

Model PDCA pertama kali diperkenalkan oleh Walter Shewhart pada tahun 1930 an dan kemudian diadopsi oleh W. Edwards Deming. Pada model ini disediakan kerangka pekerjaan untuk menilai kemajuan yang diraih dalam proses pelaksanaan pekerjaan maupun dalam mengevaluasi sistem yang diterapkan suatu

perusahaan dalam satu tahun fiskal tertentu misalnya. Model ini dapat digunakan untuk dijadikan arahan bagi seluruh kemajuan perusahaan atau untuk membangun suatu area tertentu di dalam suatu perusahaan dengan model sebagai berikut



Gambar 4.4.1 Lingkaran PDCA (PDCA Cycle)

Lingkaran PDCA dibuat untuk digunakan sebagai model yang dinamis. Hasil yang dicapai pada putaran pertama akan menentukan langkah selanjutnya. Mengikuti konsep keberlanjutan kualitas kemajuan, proses tersebut dapat dianalisa ulang dan dimulai dengan hal-hal yang baru. Keberlanjutan lingkaran proses PDCA dan perubahannya dapat dibentuk suatu grafik kemajuan yang akan digunakan sebagai acuan bagi perusahaan untuk menentukan langkah-langkah yang akan dibuat pada tahun fiskal mendatang.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam model PDCA adalah sebagai berikut:

1. *Plan* (Perencanaan)

Pada fase atau tahapan ini, dilakukan analisa terhadap hal-hal yang menjadi area utama bagi kemajuan perusahaan dan merubah hal-hal yang menghambat kemajuan perusahaan.

2. *Do* (Melakukan Perubahan)

Menjalankan perubahan yang telah diputuskan pada tahapan perencanaan.

3. *Check or Study* (Evaluasi terhadap hasil yang dicapai)

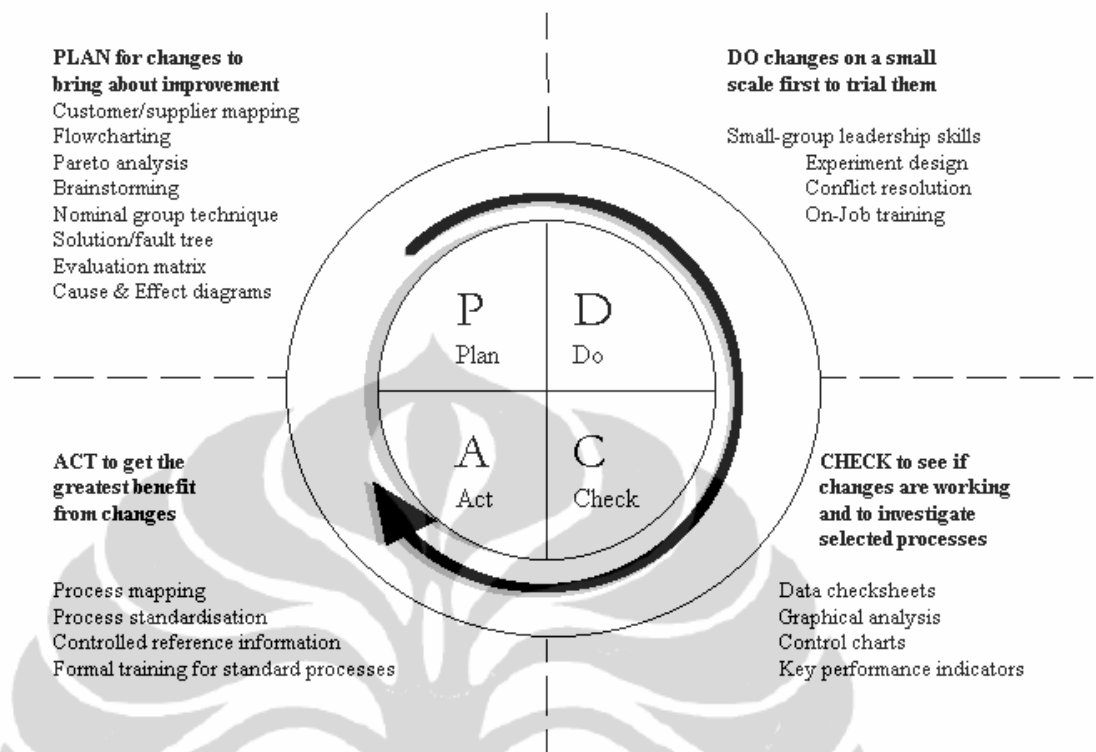
Setelah melakukan perubahan dalam waktu yang pendek, harus menentukan bagaimana mengenai hasil yang telah dicapai apakah baik atau tidak sesuai dengan target.

Apakah hal tersebut sudah mencapai kemajuan yang diharapkan. Pada tahap ini harus dibuat dalam bentuk grafik mengenai hasil yang telah dicapai sehingga akan terlihat apakah kemajuannya telah sesuai yang diharapkan atau tidak sesuai dengan yang diharapkan.

4. *Act*

Tahapan selanjutnya adalah mengadopsi perubahan yang terjadi apakah akan dihilangkan atau diteruskan mengenai hal-hal yang telah dilakukan.

Hal-hal yang menjadi fokus utama dalam *Plan* adalah perubahan-perubahan demi kemajuan dengan contoh kegiatan: brainstorming produk dengan tujuan *brand awareness*, membuat pemetaan mengenai pelanggan dan suplai barang, membuat diagram sebab-akibat. Sedangkan fokus utama *Do* adalah perubahan-perubahan pada skala organisasi dengan contoh kegiatan: resolusi konflik, on-job training, melakukan desain percobaan, dan mengasah kepemimpinan dalam skala kecil. *Check*, adalah kegiatan untuk melihat apakah perubahan-perubahan tersebut bekerja dengan baik dan menyelidiki proses-proses yang telah diseleksi seperti: analisa grafik, Analisa Key Performance Indicator, mengecek data, dan menganalisa perkembangan misalnya dalam bentuk tabel. Sedangkan *Act*, adalah kegiatan untuk mendapatkan hasil yang terbaik dari perubahan-perubahan tersebut dengan kegiatan: melakukan pemetaan pada proses, melakukan standarisasi pada proses, melakukan pelatihan secara formal mengenai proses, dan mengumpulkan data mengenai kontrol terhadap proses itu sendiri. Hal-hal tersebut disajikan dalam bagan sebagai berikut :



Evaluasi PDCA yang dilakukan oleh karyawan PT. Epson Indonesia dan atasan yang bersangkutan, adalah berdasarkan hasil atau target yang telah ditetapkan. Hasil wawancara dengan pihak *Human Resources* PT. Epson Indonesia, kendala penilaian muncul pada bidang pekerjaan yang bersifat administratif dimana target yang diberikan kepada mereka target yang bukan berupa angka-angka, sehingga muncul kendala dalam memberikan penilaian terhadap hasil kerja yang mereka peroleh. Contohnya pada bidang pekerjaan sales administrator dimana terdapat target bahwa mereka harus mengumpulkan laporan tepat pada waktunya. Sementara, para sales tidak mempunyai target bahwa mereka harus mengumpulkan laporan penjualan tepat pada waktunya. Hal ini membuat target yang telah ditetapkan tidak tercapai. Dari contoh tersebut tidak terdapat sinkronisasi pekerjaan antara sales dengan sales support.

Hasil penilaian *PDCA* dan *WRD* adalah bertujuan untuk mengevaluasi karyawan dari sisi pencapaian *target pekerjaan* dan *perilaku pekerjaan* sehingga akan terlihat hal-hal yang menjadi kekurangan seorang karyawan dari sisi target

dan perilaku karyawan tersebut. Menurut konsep *PDCA*, apabila terdapat hasil tersebut kurang memuaskan maka salah satu cara yang dapat dilakukan adalah mengadakan pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan karyawan. Hal yang dilakukan oleh Manajemen PT. Epson Indonesia adalah memberikan training bagi karyawan yang memiliki kompetensi yang baik dengan harapan dapat membagikan ilmu dari hasil training yang didapat kepada rekan-rekan kerjanya. Hal tersebut tidak sejalan dengan konsep *PDCA* dimana dalam langkah *check/study* diharapkan agar karyawan bersangkutan yang memiliki kompetensi yang kurang dari harapan perusahaan, bisa dilakukan suatu penambahan pengetahuan sebagai bekal untuk kemajuan karyawan di masa mendatang.

Berdasarkan wawancara dengan pihak *Human Resources* PT. EPSON INDONESIA, didapatkan pula informasi bahwa perusahaan belum memiliki informasi mengenai deskripsi pekerjaan untuk masing-masing bidang pekerjaan. Hal ini disebabkan belum ada patokan secara global mengenai standarisasi untuk penilaian kinerja karyawan. Sehingga atasan memiliki kendala untuk melakukan penilaian khususnya untuk *Working Related Dimensions (WRD)* karena tidak adanya patokan (*guidance*) yang dapat digunakan untuk menetapkan hasil penilaian berdasarkan pekerjaan yang dilakukan.

Dalam hubungannya dengan pengembangan kompetensi karyawan telah disinggung oleh Cardy and Dobbins (1994) dan Murphy and Cleveland (1989) dalam Richard S William (hal. 93) bahwa

"We should not regard performance as task accomplishment or goal achievement is the fact that for many jobs result aren't necessarily the product of what individual the product of what individual employees do – there may be other contributory factors that are nothing to do with the person doing the job."

Hal tersebut berarti bahwa kinerja bukan hanya didasarkan pada hasil akhir suatu pekerjaan karena ada faktor-faktor lain yang tidak berkaitan dengan pekerjaan yang memberikan kontribusi bagi kinerja. Selanjutnya Murphy menyatakan bahwa faktor-faktor lain tersebut adalah hubungan antar-personal, dan juga sistem yang mendukung proses pekerjaan. Dari hal-hal yang disebutkan di atas, proses komunikasi antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai belum dijalankan secara optimal. Selama ini yang dijalankan oleh pihak manajerial EIN,

tidak semua atasan memaparkan evaluasi karyawan dengan tidak menyertakan solusi / saran yang bisa digunakan karyawan tersebut untuk memberikan kinerja yang lebih baik di masa mendatang.

4.4.2 Sistem Penilaian dari Atasan

Sistem penilaian lainnya adalah yang dilakukan oleh penyelia yaitu WRD (*Working Related Dimensions*) dan penilaian yang merupakan hasil diskusi antara karyawan dan atasan berupa KPI (*Key Performance Index*). Sebagai catatan bahwa sistem *Key Performance Index* baru dilakukan pada tahun fiskal 2008 yaitu pada kurun waktu April 2008 sampai dengan Maret 2009. Penilaian WRD dapat dikategorikan sebagai penilaian yang berbasis perilaku dimana dalam penerapan penilaian kinerja di PT. Epson Indonesia memegang komposisi penting bagi penilaian pada tingkatan staf. Hal-hal yang menjadi penilaian dalam WRD atau *Working-Related Dimensions* adalah:

1. Job Knowledge
2. Productivity
3. Quality of Work
4. Work-Habit
5. Organization and Planning
6. Initiative
7. Sense of Responsibility
8. Independence
9. Team-Work
10. Customer Relationship
11. Written Communication
12. Oral Communication
13. Health Condition
14. Attendance

Menurut hasil wawancara yang dilakukan kepada tingkat *Section Head* di PT. Epson Indonesia, poin-poin diatas, terjadi perbedaan persepsi untuk mengukur secara terpisah, terutama mengenai *Quality of Work* yang secara sepiantas termasuk

di dalamnya *Work-Habit* dan *Organization and Planning*. *Section Head* menganggap bahwa poin-poin tersebut rancu dan saling berkaitan sehingga tidak bisa dilakukan pemisahan. Pihak *Human Resources* sendiri belum melakukan klarifikasi ataupun memberikan pemisahan-pemisahan yang jelas definisi bagi setiap dimensi tersebut.

Menurut Nurahman DS, secara prinsip dasar Kompetensi Perilaku dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kelompok besar yaitu:

- Kemampuan Berpikir
- Kemampuan Sikap Kerja
- Kemampuan Sosial Pribadi

Aspek-aspek dalam Kompetensi Perilaku tersebut berdasarkan pengelompokan adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan Berpikir terbagi atas 3 (tiga) aspek yaitu:
 - Logika
 - Analisa
 - Sintesa
2. Kemampuan Sikap Kerja terdiri atas 3 (tiga) aspek yaitu:
 - Orientasi Hasil Akhir
 - Produktivitas
 - Kemampuan untuk meningkatkan (*Improvement Ability*)
3. Kemampuan Sosial Pribadi terdiri dari aspek-aspek:
 - a. Tingkat Adaptasi
 - b. Ketahanan dan Toleransi terhadap Tekanan.
 - c. Komunikasi
 - d. Team Work
 - e. Kepemimpinan

4.4.3 Penilaian Oleh Bawahan kepada Atasan

Menurut Surya Dharma (2005:206) Penilaian oleh bawahan menyediakan kemungkinan bagi bawahan untuk menilai atau berkomentar tentang aspek

tertentu dari kinerja manajernya. Tujuannya adalah untuk membuat manajer lebih menyadari tentang persoalan yang berkenaan dengan kinerja mereka dari sudut pandang bawahan mereka. Penilaian ke atas ini dapat dibuat lebih baik melalui penilaian formil oleh bawahan maupun sebagai bagian dari prosedur evaluasi yang normal.

Penilaian ke atas secara formal dapat dilakukan dengan meminta para bawahan untuk memberikan penilaian kinerja kepada manajer mereka di bawah beberapa butir topik. Ini umumnya berhubungan dengan aspek pengelolaan orang dari peran mereka, seperti menetapkan sasaran, memberikan panduan yang jelas (kepemimpinan) dan dukungan, memberdayakan, memotivasikan, pelatihan atau coaching, serta menilai kinerja serta kebutuhan pengembangan. Penilaian tersebut biasanya dilaksanakan secara anonim oleh para bawahan dimana lebih dari tiga atau empat dari mereka bertanggung jawab kepada manajer yang mereka nilai kerjanya. Laporan kemudian dirangkum oleh pihak ketiga (seringkali konsultan dari luar atau bisa juga dari departemen sumberdaya manusia) dan diumpun-balikkan kepada manajer. Mereka dapat mengikuti pelatihan atau konseling jika perlu dilakukan.

Sebagai contoh adalah penelitian yang dilakukan oleh Michael Armstrong pada tahun 1991 dan dipublikasikan pada tahun 1994 di W.H Smith Retail suatu perusahaan yang bergerak di bidang retail berskala besar yang berpusat di Swindon, Wiltshire, Inggris. Perusahaan tersebut bergerak di bidang retail untuk bandara, stasiun kereta api, rumah sakit dengan menjual buku-buku, majalah, dan surat kabar. W.H Smith Retail telah terdaftar di London Stock Exchange dan bertanggung jawab untuk menangani ISBN (International Standard Book Numbering) sejak tahun 1966. Michael Armstrong melakukan penelitian pada tahun 1991 dan memperoleh penilaian kinerja bagi 400 manajer dari sekitar 3.500 sampai dengan 16.500 orang staf. Masing-masing mereka diminta mengisi sebuah kuesioner untuk menentukan penilaian kinerja manajer mereka pada sejumlah kualitas dengan atribut dimana manajer tersebut mendapatkan angka tertinggi adalah sebagai berikut: kesiapan untuk mengambil keputusan, mampu menjaga disiplin, dapat bersikap santun, memberikan nasihat pada saat diminta dan mendelegasikan tugas pada saat diperlukan. Sebuah laporan lainnya dari

Armstrong pada tahun 1994 (Surya Dharma: 208) mengatakan bahwa perusahaan mengharapkan manajer menunjukkan kinerja yang lebih baik pada peran tradisional karena perusahaan telah melatih mereka untuk melakukannya pada masa yang lalu. Dalam konteks ini ada tiga butir penting yang harus diamati antara lain:

1. Langkah-langkah yang telah diambil untuk membuat sedapat mungkin tidak terlihat mengancam (mendorong para manajer untuk membagikan sendiri kuesioner tersebut kepada para stafnya)
2. Outputnya tidak dihubungkan dengan gaji / upah.
3. Merupakan suatu kegiatan terpisah dari proses penilaian yang normal.

Jawaban dari individu dianggap rahasia dan hasilnya kemudian dikumpulkan oleh pihak ketiga yang kemudian memeriksa temuan tersebut bersama dengan masing-masing manajer. Pertemuan kemudian disiapkan di antara para manajer dan staf untuk membantu para manajer membuat suatu rencana tindakan bagi peningkatan. Tindakan tersebut kemudian dibicarakan dengan atasan manajer dan dimasukkan ke dalam sasaran bagi tahun mendatang.

Rasionalisasi penilaian ke atas yang formal bahwa dari sudut pandang pihak ketiga, bawahan seharusnya dapat memberikan komentar yang sama akurat dan sama transparannya mengenai kinerja manajer dalam peran pengelolaan Sumber Daya Manusia. Masalah yang muncul adalah bahwa manajer mungkin akan merasa terancam oleh penilaian ke atas ini, yang mereka rasakan sebagai merusak otoritas dan memungkinkan staf untuk mengekspresikan ketidaksenangan atas opini yang telah dipertimbangkan. Orang juga tidak menyukai keanoniman penilaian ke atas ini, meskipun mereka menyadari bahwa hal tersebut mungkin tak dapat dihindari.

Penilaian ke atas ini harus direncanakan secara lebih hati-hati, dengan mempertimbangkan karakter dari masing-masing atasan dan karakter dari masing-masing bawahan untuk menghindari sifat mengancam dari para manajer dan untuk memastikan bahwa staf melaksanakan penilaian mereka secara bertanggung-jawab. Para karyawan dapat diberi kesempatan untuk memberikan komentar terhadap bimbingan dan dukungan yang mereka terima dari manajer sebagai

bagian dari prosedur evaluasi yang normal. Manajer harus dapat memahami bahwa sebagai bagian dari prosedur evaluasi, para stafnya berhak memberikan komentar dan akan dijabarkan dalam program pelatihan yang diberikan manajer dan karyawan. Dapat dikatakan bahwa ini adalah suatu bentuk yang lebih halus dan kurang menuntut penilaian ke atas tetapi masih bergantung kepada atmosfer kepercayaan dan saling menghargai di antara para manajer dan staf mereka. Beberapa atau bahkan barangkali banyak diantara para staf yang merasa terintimidasi oleh prospek untuk mengkritik para manajer mereka. Terkait pula hal tersebut dengan sistem budaya timur yang enggan melakukan masukan apalagi kritik terhadap atasan mereka.

Mengenai penilaian kepada atasan ini, hal lain yang dikhawatirkan adalah terjadinya suatu pertemuan yang amat tidak nyaman dan berakibat di masa depan. Para manajer mungkin masih kurang senang dengan prosedur yang mendorong diberikannya komentar yang menempatkan mereka pada posisi yang menyakitkan dan merusak otoritas mereka. Oleh karenanya pertanyaan seperti itu mungkin akan diacuhkan ataupun diabaikan saja. Tetapi banyak organisasi yang menjadikan hal itu bagian dari prosedur evaluasi mereka karena mereka percaya bahwa akan memberikan basis bagi pengembangan hubungan yang lebih baik di antara manajer dan staf serta memberikan para manajer suatu wawasan mengenai keahlian mengelola Sumber Daya Manusia. Organisasi percaya bahwa apabila kesempatan tidak diambil oleh semua orang, masih ada orang yang akan memperoleh keuntungan dan lebih banyak yang terdorong untuk mencobanya jika mereka melihat hal itu berjalan baik. Hal tersebut memberikan cara untuk membantu organisasi mengubah budayanya dari yang berorientasi perintah kepada kolaborasi dan konsensus.

4.4.4 Umpan Balik dan Konseling dalam Penilaian Kinerja

Proses manajemen kinerja menurut Surya Dharma (2005:215), berkenaan dengan menentukan dan menyepakati sasaran, mempersiapkan rencana kinerja, memantau dan mengevaluasi kinerja serta memberikan imbalan atas kinerja.

Berkaitan dengan evaluasi kinerja adalah umpan-balik (*feedback*) dari atasan kepada bawahan dan juga sebaliknya.

Umpan-balik menurut Surya Dharma (2005:217) dalam manajemen kinerja selalu bersifat faktual yang merujuk pada hasil, insiden kritis dan perilaku signifikan yang telah mempengaruhi kinerja dengan suatu cara tertentu. Umpan-balik harus diterima dan diakui oleh para individu sebagai suatu fakta dan bukan opini.

Mc Cleland (1997) seperti dikutip Mangkunegara (2001:68) berpendapat bahwa:

“Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”.

Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Selanjutnya Mc.Cleland, mengemukakan 6 karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi yaitu :

1. Memiliki tanggung jawab yang tinggi
2. Berani mengambil resiko
3. Memiliki tujuan yang realistik
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
5. Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

Berdasarkan wawancara kepada salah satu staf di departemen Retail dan departemen administrasi, ternyata tidak mendapatkan umpan-balik dari atasannya agar mendapatkan kemajuan di masa mendatang. Berdasarkan hal tersebut, setelah dilakukan wawancara kepada atasan yang belum memberikan penilaiannya, kendala yang dihadapi atasan adalah mereka memiliki beban kerja lainnya yaitu konsentrasi kepada target penjualan yang harus dipenuhi dan tenggat waktu pengumpulan penilaian kinerja stafnya.

Menurut Surya Dharma, agar efektif umpan-balik harus menjadi bagian integral dari pekerjaan atau diberikan dalam jangka waktu 48 jam dari aktifitas yang terjadi. Sebagai contoh apabila bawahan telah memberikan hasil penilaian self-appraisal kepada atasannya, maka waktu yang efektif untuk memberikan umpan-balik, konseling, dan coaching adalah 48 jam setelah penilaian tersebut diberikan. Umpan balik harus dilakukan segera karena dapat dengan cepat dan mudah dipahami karyawan. Kalau umpan-balik ditunda maka akan kehilangan makna dan pengaruh. Itulah sebabnya hasil telaah kinerja tahunan yang dibuat jangan dipandang sebagai satu-satunya umpan-balik. Karyawan membutuhkan umpan-balik sepanjang tahun, tidak hanya pada saat kejadian tertentu saja.

Sebaiknya dalam memberikan umpan-balik harus didasarkan pada kejadian yang sesungguhnya atau perilaku yang diamati dan bukan merupakan perkiraan mengenai alasan. Menurut TB Syafri Mangkuprawira, Umpan-balik sebaiknya fokus pada pola perilaku secara keseluruhan, kemudian melakukan eksplorasi mengapa pola yang tidak diinginkan bisa terjadi. Setelah itu ditelaah satu atau dua pendekatan yang dianggap terbaik untuk memperbaikinya. Umpan-balik pun harus dapat dimonitor dan dipahami langsung oleh karyawannya sendiri dan bukan oleh orang lain. Sehubungan dengan itu, umpan-balik harus disampaikan secara jujur, langsung, dan diam-diam kepada setiap individu dan dianggap sebagai cermin yang membantu karyawan untuk belajar dan berubah.

Jadi umpan-balik ini harus diuraikan serta tidak disertai dengan sikap menghakimi tetapi lebih bersikap dalam bentuk bertanya dan dalam bukan bentuk pernyataan. Sejalan dengan itu, umpan-balik diberikan dengan semangat agar orang yang diberikan umpan-balik akan melakukan hal-hal yang positif dan meningkatkan kinerjanya di kemudian hari. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara memberikan umpan-balik pada hal-hal yang telah dikerjakan individu dengan baik di samping bidang-bidang yang dapat ditingkatkan. Kemungkinan orang akan berupaya positif untuk meningkatkan kinerja mereka dan mengembangkan keahlian kalau mereka merasa diberdayakan oleh proses tersebut.

Selain itu umpan balik harus berorientasi spesifik pada masa depan yaitu mengenai apa yang seharusnya dan bukan kepada obsesi mengenai apa yang telah terjadi. Umumnya para karyawan enggan membahas masa lalu yang negatif.

Sebaliknya mereka lebih bersedia untuk membahas bagaimana sebaiknya di masa depan. Karakteristik lainnya dari umpan-balik adalah harus ditindaklanjuti tidak hanya sebatas pada wacana dan sekedar penambahan pengetahuan tentang sesuatu. Umpan-balik diharapkan menjadi bagian dari rencana strategis perusahaan sehingga proses umpan-balik seharusnya berjalan dengan efektif. Tanpa umpan-balik dari manajer, karyawan tidak memiliki kapasitas untuk merefleksikan, mengubah dan mempelajari sesuatu. Dengan umpan-balik yang efektif, karyawan mengetahui bagaimana mengerjakan sesuatu berdasarkan informasi dan standar yang jelas dan tidak ambigu. Dengan demikian karyawan dapat melakukan modifikasi pada apa yang mereka kerjakan di masa datang.

Kendala yang mungkin muncul adalah para manajer mungkin segan untuk berbagi berita negatif karena takut menyakiti hati karyawan apalagi kalau manajer kurang berani berterus terang padahal hal-hal yang akan disampaikan seharusnya diketahui oleh karyawan. Ketidakterus terangan manajer bisa mengakibatkan umpan balik menjadi kurang efektif. Untuk itu Dave Ulrich dan Norm Smallwood dalam buku *How Leaders Build Value* (2003) yang diterjemahkan oleh TB Syafri Mangkuprawira, menyatakan bahwa kriteria umpan balik yang efektif adalah harus dilakukan segera, taat asas (konsisten), terpantau, jujur, ada perubahan perilaku dan ada tindak lanjut.

Memberikan Umpan Balik

Menurut Tb Sjafrri Mangkuprawira, umpan balik terburuk bersifat *personal dan menilai* dan Umpan balik paling efektif bersifat *obyektif dan deskriptif*

Contoh Umpan Balik

Mulai dari yang terburuk (personal dan menilai -A) hingga yang paling efektif (obyektif dan deskriptif-E)

- A. “Kamu tidak berguna”
- B. “Laporan ini tidak berguna”
- C. ” Isi laporan Anda jelas dan ringkas, tetapi susunan dan penyajiannya terlalu rendah mutunya untuk kelompok pembaca yang ditargetkan”
- D. Bagaimana pendapat Anda tentang laporan itu?”
- E. “Apa tujuan dasar laporan Anda?”. ” Menurut Anda, sejauh mana draft ini mencapai hal itu?”. ” Hal lain apa yang Anda rasa perlu ditekankan?”. “Siapa yang Anda lihat sebagai pembaca yang dituju?”

Tips Memberikan Umpan Balik yang Efektif

- Fokus pada perilaku bukan pada orangnya.
- Hindari Menyampaikan sesuatu yang global, tetapi spesifik, realistis, menyertakan batas waktu.
- Gunakan bahasa 'saya' ketimbang 'anda'. Kata 'anda/kamu' cenderung memancing 'defensiveness'.

Pertimbangkan sebelum memberi umpan balik:

- Inikah *waktu* yang tepat untuk memberi umpan balik?
- Inikah *tempat* yang tepat untuk memberi umpan balik?
- Inikah *orang* yang tepat untuk mendapatkan umpan balik ini?
- Apakah *cara* yang terbaik untuk mengkomunikasikan pesan saya?
- Apakah umpan balik saya benar-benar masuk di akal dan valid?
- Masalah apa yang mungkin muncul jika saya menyampaikan umpan balik ini?
- Apakah umpan balik ini bisa menghancurkan hubungan yang ada?

6 Tahap dalam Memberi Umpan Balik

1. Ceritakan pada karyawan apa yang telah diamati dan dicermati.
2. Jelaskan apa yang anda rasakan mengenai perilaku karyawan dan dampaknya.
3. Umpan balik yang 'memohon'.
4. Tunjukkan dukungan dan mintalah pendapatnya mengenai jalan keluarnya.
5. Dapatkan komitmennya untuk meningkatkan diri.
6. Berikan 'reafirmasi' mengenai hal yang berkaitan dengan harga dirinya.

KATA KUNCI *COACHING AND COUNSELING*

Bersikaplah hormat terhadap karyawan

Inginkan untuk menjadi atasan yang baik baginya

Jadilah teladan baginya

Arahkan karyawan untuk bertanggung jawab terhadap keputusannya sendiri

Kembangkan bahasa tubuh dan situasi yang hangat-mendukung