

**Usulan Rancangan Penyusunan Instrumen Penilaian Kinerja Dengan
Metode Mixed Model Bagi Penanggungjawab Rubrik Unit Redaksi
Tulis di PT. A**

*(Proposal of Mixed Model Performance Appraisal Tool for Rubric Supervisor in
Editorial Unit PT. A)*



TUGAS AKHIR

**Yulia Diniaty Fitria
0606014263**

**Kekhususan Psikologi Industri & Organisasi
Program Magister Profesi
Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia
Depok, 2008**



UNIVERSITAS INDONESIA

**Usulan Rancangan Penyusunan Instrumen Penilaian Kinerja
Dengan Metode Mixed Model Bagi Penanggungjawab Rubrik
Unit Redaksi Tulis di PT. A**

*(Proposal of Mixed Model Performance Appraisal Tool for Rubric Supervisor in
Editorial Unit PT. A)*

TUGAS AKHIR

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Profesi
Peminatan Psikologi Industri & Organisasi**

**Yulia Diniaty Fitria
0606014263**

**Kekhususan Psikologi Industri & Organisasi
Program Magister Profesi
Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia
Depok, 2008**

LEMBAR PENGESAHAN

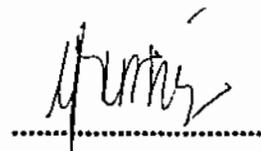
Tugas Akhir ini diajukan oleh :

Nama : Yulia Diniaty Fitria
NPM : 0606014263
Program Studi : Profesi Psikologi Industri & Organisasi
Judul Tugas Akhir : Usulan Rancangan Penyusunan Instrumen Penilaian Kinerja Dengan Metode Mixed Model Bagi Penanggungjawab Rubrik Redaksi Tulis di PT. A

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Studi Profesi Psikologi Industri & Organisasi Universitas Indonesia, pada hari Jumat, 13 Juni 2008.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dra. Endang Parahyanti M.Psi



Penguji : Dra. Indrya A. R. Darsono, M.A



Depok, 13 Juni 2008

Ketua Program Pascasarjana
Fakultas Psikologi UI



Dr. Siti Purwanti Brotowasisto
NIP: 130525766



Dekan Fakultas Psikologi UI



Dra. Dharmayati Utoyo Lubis, MA, Ph.D
NIP: 130540026

UCAPAN TERIMAKASIH

Bismillahirrahmanirrahim,

Alhamdulillah *airabbil a'amin*, Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT karena dengan rahmat dan ridho-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan tugas akhir ini. Tak lupa shalawat dan salam bagi Nabi Muhammad SWA beserta keluarganya.

Selama penulis mengikuti perkuliahan dan studi di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, khususnya dalam penyelesaian tugas akhir ini, penulis begitu mendapat banyak bantuan, masukan, dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, perkenankanlah penulis untuk mengucapkan puji syukur yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Ibu Dra. Endang Parahyanti, M.Psi, selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu di sela-sela kesibukan, pikiran, dan ide-ide untuk membimbing penulis.
2. Dra. Indrya A. R. Darsono, M.A, selaku dosen penguji yang telah memberikan banyak masukan dan saran yang bermanfaat bagi penyelesaian tugas akhir ini.
3. Bapak, Ibu, Adik-adikku tercinta (Audi, Adit, Vindy), semoga penulis tetap bisa menjadi harapan untuk keluarga dan menjadi teladan buat adik-adikku.
4. Seluruh staf pengajar bagian Psikologi Industri dan Organisasi dan seluruh staf administrasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
5. Teman-teman PIO Angkatan IX, untuk pertemanannya selama masa perkuliahan.
6. Eka, Ika, dan Tyas, memberi kehangatan persahabatan yang begitu manis dan menyenangkan. Terimakasih sahabat!
7. Semi Riawan, terimakasih untuk kebersamaan, perhatian, kesabaran untuk tetap menemani setiap langkah yang ditempuh penulis.

Penulis berharap semoga tugas akhir ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Depok, 13 Juni 2008

Penulis

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS
(Hasil Karya Perorangan)**

Sebagai Civitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Yulia Diniaty Fitria
NPM/NIP : 0606014263
Program Studi : Profesi Psikologi Industri & Organisasi
Fakultas : Psikologi
Jenis karya : Tugas Akhir

demi pengembangan ilmu pengetahuan menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non- Eksklusif (*Non- exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Usulan Rancangan Penyusunan Instrumen Penilaian Kinerja Dengan Metode Mixed Model Bagi Penanggungjawab Rubrik Unit Redaksi Tulis di PT. A

Beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya di Internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah ini menjadi tanggung jawab saya pribadi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Depok, 13 Juni 2008
Yang menyatakan,



(Yulia Diniaty Fitria)

ABSTRAK

Nama : Yulia Diniaty Fitria
Program Studi : Psikologi
Judul : Usulan Rancangan Penyusunan Instrumen Penilaian Kinerja Dengan Metode Mixed Model Bagi Penanggungjawab Rubrik Unit Redaksi Tulis di PT. A

Bagi kebanyakan organisasi, memiliki karyawan yang berbakat merupakan landasan unggul untuk bersaing. Untuk mempertahankan daya saing organisasi, diperlukan penilaian efektivitas manajemen sumber daya manusia di dalamnya. Sistem manajemen kinerja yang baik harus mampu mengakomodir kebutuhan-kebutuhan karyawan, yaitu melalui sistem manajemen kinerja yang 'terintegrasi' dimana sistem ini dapat secara efektif menghubungkan kinerja karyawan dengan strategi perusahaan.

Salah satu tahapan terpenting dalam proses manajemen kinerja adalah penilaian kinerja (Cascio, 2003). Dengan melakukan penilaian kinerja, organisasi mendapat informasi mengenai seberapa baik karyawan melakukan pekerjaannya (Noe, 2003). Proses penilaian kinerja mendorong individu untuk melakukan penilaian terhadap diri sendiri dalam usahanya menuju pencapaian tujuan dan target yang telah disepakati. Bagi organisasi sendiri, melalui penilaian kinerja akan diperoleh ukuran atau kriteria yang jelas untuk menempatkan karyawan apakah ia telah bekerja melebihi standar, sesuai dengan standar atau bahkan berada di bawah standar yang diharapkan organisasi (Mathis, 2006). Pelaksanaan penilaian kinerja sangat penting karena dapat memberikan informasi mengenai baik buruknya kinerja yang ditampilkan karyawan maupun pengambilan keputusan mengenai kompensasi, promosi dan pelatihan bagi karyawan. Sehubungan dengan hal tersebut, penulis menemukan masalah yang dihadapi PT.A terkait dengan belum dilaksanakannya sistem penilaian kinerja yang terstandarisasi. Saat ini, segala bentuk keputusan pengelolaan kinerja hanya berdasarkan pada nilai profit yang diperoleh perusahaan, observasi dan penilaian personal pimpinan perusahaan. Hal ini membuat karyawan merasa kurang termotivasi untuk menunjukkan kinerja lebih dari apa yang pernah ditampilkan sebelumnya.

Mengacu pada permasalahan tersebut maka diajukan usulan rancangan sistem penilaian kinerja di PT.A. Sistem penilaian kinerja yang diajukan oleh penulis adalah sistem penilaian kinerja berdasarkan *mixed model* (model gabungan) yang akan difokuskan kepada level penanggungjawab rubrik unit redaksi tulis di PT. A. Dalam model ini, pengukuran fokus pada kedua aspek yaitu performa dan kompetensi. Langkah-langkah yang ditempuh penulis untuk menggali masalah yang sedang dihadapi PT.A, melakukan koordinasi dengan PT.A mengenai mekanisme penyusunan sistem penilaian kinerja yang akan dilakukan, melakukan penyusunan sistem penilaian kinerja *mixed model* (model gabungan) serta melakukan sosialisasi tentang sistem penilaian kinerja yang disusun.

Kata kunci : Penilaian Kinerja, *mixed model performance appraisal*.

ABSTRACT

Name : Yulia Diniaty Fitria
Study Program : Psychology
Title : Design Recommendation of Mixed Model Performance Appraisal Tool for Rubric Supervisor in Editorial Unit PT.A

Most companies believe that one main key to win the competition is having talented employees. Furthermore, the companies(organization) need to establish an effective assesment of their human resource mangement. The effective management is required to be able in accomodating all the needs of the employees through an integrated performance based management system. Hence, the system ables to connect the employee performance with the company strategy.

One crucial step in performance based management process is the performance assesment (Cascio, 2003). The assesment, indeed, is needed to indicate the performance of the employees in doing their job. Moreover, the process of performance assesment is obliged to enhance each person to achieve his/her objectives. Thus, the company will have clearer key performance indicators to portray the level of employees performance through this process (Mathis, 2006). Not only the level or the employees performance, the assesment process also gives significant information for leveling the compensation, promotion and additionally training for the employees. Based on this background, the writer indicated a problem from PT A that caused by their mismatch in executing a sufficient performance assesment. The mismatch is mainly evidenced by a performance management that only based by the profit value of the company and personal observation from the top management that somehow will degenerate the employees motivation.

A system of performance assesment is designed to solve the above problem at PT A. Moreover, the system that proposed is based on a mixed model that will be focusing in performance and competency assesment. The methodology that brought is covering several steps, which are; coordinating with PT A for the mechanism of performance assesment, designing of the mixed model of the assesment sytem and socializing all designed activities.

Key Words : Performance Appraisal, Mixed model Performance Appraisal

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	iv
ABSTRAK	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR BAGAN	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
Bab I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Identifikasi Masalah	6
1.3. Rumusan Permasalahan	8
1.4. Tujuan dan Manfaat	8
Bab II. TINJAUAN TEORITIS.....	9
2.1. Manajemen Kinerja	9
2.1.1. Pengertian Manajemen Kinerja	9
2.1.2. Proses dalam Manajemen Kinerja	10
2.2. Penilaian Kinerja	10
2.2.1. Pengertian Penilaian Kinerja	10
2.2.2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja	11
2.2.3. Metode Penilaian Kinerja	12
2.2.4. Persyaratan Penilaian Kinerja yang Efektif	15
2.2.5. Pihak Penilai dalam Penilaian Kinerja	17
2.2.6. Waktu Penilaian Kinerja	19
2.2.7. Masalah Penilaian Kinerja	20
2.2.8. Langkah-Langkah dalam Penyusunan Penilaian Kinerja	22
2.3. Kompetensi	24
2.3.1. Pengertian Kompetensi	24
2.3.2. Kategori Kompetensi	24
2.3.3. Model Kompetensi	25
2.3.4. Tahapan Membuat Model Kompetensi.....	25
2.4. Penilaian Kinerja berdasarkan <i>Mixed Model</i>	27
Bab III. Analisis Pemecahan Masalah	30
3.1. Analisis Masalah	30
3.2. Pemecahan Masalah	33
Bab IV. Usulan Pemecahan Masalah	36
4.1. Program Penyusunan Instrumen Penilaian Kinerja	36
4.2. Saran	51
DAFTAR PUSTAKA	55

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Pendekatan penilaian Kinerja berdasarkan Performa dan Kompetensi.....	28
Tabel 4.1	Jadwal penyusunan instrumen penilaian kinerja di PT. A....	53
Tabel 4.2	Time Table Penyusunan Instrumen Penilaian Kinerja.....	54



DAFTAR BAGAN

Bagan 3.1	Proses Penyusunan Instrumen Penilaian Kinerja.....	34
Bagan 3.2	Proses Penyusunan Instrumen Penilaian Kinerja di PT. A...	35



DAFTAR LAMPIRAN

STRUKTUR ORGANISASI

DESKRIPSI JABATAN PENANGGUNGJAWAB RUBRIK

**RANGKUMAN TAHAPAN KEGIATAN PENYUSUNAN INSTRUMEN
PENILAIAN KINERJA DI PT.A**

**KAMUS PENILAIAN KINERJA LEVEL PENANGGUNG JAWAB
RUBRIK
BERDASARKAN KOMPETENSI UNIT KERJA REDAKSI TULIS**

**KAMUS PENILAIAN KINERJA PENANGGUNGJAWAB RUBRIK
BERDASARKAN PERFORMA**

PANDUAN WAWANCARA BEI

**USULAN LEMBAR PENILAIAN KINERJA PENANGGUNGJAWAB
RUBRIK UNIT REDAKSI TULIS PT. A**

1. PENDAHULUAN

1. 1. Latar Belakang Masalah

Bagi kebanyakan organisasi, memiliki karyawan yang berbakat merupakan landasan unggul untuk bersaing. Untuk mempertahankan daya saing organisasi, diperlukan analisa dan penilaian terhadap efektivitas manajemen sumber daya manusia. Karyawan harus diberikan motivator sehingga bersedia untuk berkembang bersama organisasi. Oleh karena itu, perlu adanya aktivitas manajemen sumber daya manusia yang memadai. Aktivitas manajemen sumber daya manusia di dalamnya meliputi kegiatan perencanaan dan pengembangan SDM, hubungan karyawan dengan manajemen, kesehatan dan keselamatan kerja, serta kompensasi dan tunjangan (Mathis, 2006). Perencanaan dan pengembangan SDM memiliki kontribusi terbesar untuk mewujudkan kondisi organisasi yang produktif. Untuk itu, diperlukan suatu desain sistem yang dapat secara efektif mengatur kebutuhan, harapan, kebiasaan, dan potensi yang dimiliki karyawan yaitu melalui suatu sistem manajemen kinerja.

Manajemen kinerja semakin menjadi perhatian dalam beberapa dekade terakhir ini (Ainsworth, Smith & Millership, 2002). Suatu organisasi, baik perusahaan swasta atau pemerintah, perusahaan kecil atau perusahaan besar memandang sistem manajemen kinerja sebagai cara praktis dan paling efektif untuk membahas isu mengenai pengelolaan sumber daya manusia dan produktivitas. Pada dasarnya, karyawan butuh untuk memahami apa yang diharapkan organisasi dari dirinya, bagaimana kemajuan yang dicapainya, apa harapan atasan mereka terhadap kinerjanya, dan secara umum dimana tempat dalam organisasi yang paling sesuai bagi mereka baik pada saat ini maupun masa depan (Jerome, 2007). Sistem manajemen kinerja yang baik harus mampu mengakomodir kebutuhan-kebutuhan karyawan diatas, yaitu melalui sistem manajemen kinerja yang 'terintegrasi' dimana sistem ini dapat secara efektif menghubungkan kinerja karyawan dengan strategi perusahaan.

Manajemen kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok kerja dan individu dengan mengelola kinerja

sesuai dengan target yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan (Dharma, 2004). Terdapat empat tahapan yang dapat dilakukan untuk dapat mengelola kinerja individu dan tim secara efektif. Empat tahapan tersebut yaitu : (1) perencanaan kinerja, bertujuan untuk menetapkan dan membuat kesepakatan tujuan dan target kinerja, (2) kegiatan diskusi, bertujuan untuk memantau sejauh mana kemajuan yang telah diperoleh menuju sasaran dan target, (3) penilaian kinerja, bertujuan mengukur dan mengevaluasi kinerja menuju tujuan dan target serta mengidentifikasi dan memverifikasi kesenjangan dalam kinerja, (4) melakukan tindakan korektif dan adaptif, untuk mengembangkan strategi untuk menutup kesenjangan kinerja (Ainstworth, 2002).

Salah satu tahapan terpenting dalam proses manajemen kinerja adalah penilaian kinerja (Cascio, 2003). Mengapa? Karena tahap ini memfasilitasi karyawan untuk melakukan penilaian terhadap dirinya sendiri dan memiliki orientasi terhadap pengembangan diri secara personal. Karyawan berperan secara aktif untuk dapat menilai dan mengevaluasi bagaimana usaha, komitmen dan kompetensi yang diberikan kepada organisasi dapat membentuk sinergi. Hal ini akan menghasilkan performa yang memuaskan khususnya pada pengembangan individu dan lebih luasnya terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Proses penilaian kinerja mendorong individu untuk melakukan penilaian terhadap diri sendiri dalam usahanya menuju pencapaian tujuan dan target yang telah disepakati. Hal ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa karyawan berfokus pada kinerjanya selama satu periode dan pada apa yang telah atau belum mampu mereka capai. Bagi organisasi sendiri, melalui program penilaian kinerja akan diperoleh ukuran atau kriteria yang jelas untuk menempatkan karyawan apakah ia telah bekerja melebihi standar, sesuai dengan standar atau bahkan berada di bawah standar yang diharapkan organisasi (Mathis, 2006).

Selain untuk menilai, diterapkannya sistem penilaian kinerja juga dapat menjadi acuan untuk perbaikan kinerja, keputusan mengenai kompensasi, keputusan mengenai penempatan (misal : promosi atau mutasi), melihat kebutuhan pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, mengidentifikasi kelemahan dalam proses *staffing*, mengidentifikasi

ketidaktepatan informasi tentang analisa jabatan, perencanaan sumber daya manusia atau bagian lain dalam *personnel management*, mengidentifikasi kesalahan desain jabatan, memberikan kesempatan yang sama pada seluruh pegawai, dan memberikan umpan balik pada divisi Sumber Daya Manusia (Werther & Davis, 1996).

Penilaian kinerja sumber daya manusia pada sebuah organisasi senantiasa dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang pengelolaan sumber daya manusianya profesional. Hal ini lah yang ingin dicapai oleh PT. A sebagai sebuah perusahaan penerbitan majalah yang telah berkecimpung dalam media desain interior selama hampir 25 tahun, yaitu memiliki sistem pengelolaan sumber daya manusia yang profesional. Di awal berdirinya pada tahun 1983, PT. A adalah perusahaan yang didirikan dengan berbasis pada nilai-nilai kekeluargaan. PT. A memiliki visi dan misi menjadi majalah desain interior yang mengedepankan kualitas dengan selalu memberikan sumber informasi dan inspirasi kepada masyarakat. Produk yang dihasilkan oleh PT. A adalah sebuah majalah yang mengusung konsep tren 'rumah tinggal' dari perspektif desain interior. Keunggulan produk PT. A dibandingkan produk lain yang sejenis (kompetitor) adalah memiliki jenis rubrik yang variatif, harga lebih murah, dan mengedepankan konsep kekinian (*trendsetter*) di setiap edisi. PT. A ingin berkembang menjadi perusahaan dengan produk unggul dan masuk dalam daftar majalah teratas yang dijadikan referensi dalam dunia desain interior.

Pimpinan PT. A sepakat bahwa di masa yang akan datang, PT. A dapat berkembang menjadi *holding company* dengan melakukan diversifikasi produk berupa produk sejenis yaitu majalah dengan segmentasi berbeda dan produk yang lain seperti buku. Masing-masing produk akan dikelola oleh sebuah anak perusahaan yang memiliki modal sendiri dan berada dibawah kendali PT. A sebagai induk perusahaannya. Sebagai langkah persiapan menuju hal tersebut, manajemen merasa perlu dibangun sistem manajemen sumber daya manusia yang *up to date* dan profesional.

Secara struktural, organisasi PT. A dipimpin oleh seorang Pemimpin Umum yang membawahi unit redaksi dan unit usaha. Unit redaksi dipimpin oleh Pemimpin Redaksi yang membawahi tiga unit kerja yaitu unit Redaksi Tulis,

Fotografi, dan Artistik Produksi yang masing-masing dipimpin oleh Penanggungjawab. Sedangkan untuk unit usaha dipimpin oleh Pemimpin Usaha yang membawahi dua unit kerja yaitu Keuangan dan Administrasi serta unit Pemasaran dan Promosi yang masing-masingnya juga dipimpin oleh seorang Penanggungjawab.

Di akhir tahun 2007, pengembangan *tools* manajemen SDM yang telah dilakukan oleh PT. A adalah dengan menyusun deskripsi pekerjaan, evaluasi jabatan dan sistem remunerasi. Sebelum dilakukan pengembangan pada unit personalia, fungsi bagian ini hanya memantau tingkat kehadiran karyawan dan menjalankan tugas *payroll*. Selama ini, parameter yang digunakan untuk menilai kinerja seorang karyawan hanya berdasarkan pada observasi dan penilaian dari pimpinan perusahaan. Hal ini tentunya sarat dengan muatan subjektivitas. Segala bentuk pengelolaan kinerja karyawan seperti pemberhentian, promosi dilakukan dengan wewenang pimpinan perusahaan atau jika mendesak maka mengikutsertakan dewan komisaris dalam pengambilan keputusan. Selain itu, keberhasilan dan produktivitas yang dicapai oleh organisasi PT. A hanya dinilai berdasarkan nilai profit yang dihasilkan setiap tahunnya, apakah profit telah mencapai target sesuai dengan yang ditetapkan pada RAKER tahunan.. Hal ini kemudian menjadi informasi bagi pemimpin perusahaan bahwa jika organisasi mendapat profit maka kinerja karyawan dirasakan telah cukup baik dan begitu juga sebaliknya jika organisasi tidak berhasil mencapai profit maka berarti kinerja karyawan dinilai kurang baik.

Sedangkan dari sisi karyawan, terjadi penurunan motivasi dimana karyawan tidak merasa ada tuntutan untuk bekerja melebihi standar dan tanggungjawabnya selama ini. Karyawan merasa tidak ada jaminan penyesuaian kompensasi yang sesuai jika mereka bekerja diatas standar yang ditentukan. Kondisi lain yang terjadi, seorang karyawan juga dapat memegang beberapa jabatan sehingga memunculkan konflik peran dan fungsi. Hal ini membuat karyawan yang memegang dua jabatan sekaligus tidak dapat memberikan prioritas tanggungjawab mana yang harus didahulukan.

Kondisi-kondisi diatas membuat manajemen merasa perlu untuk melengkapi perangkat manajemen sumber daya manusianya melalui suatu sistem

penilaian kinerja yang objektif dan terstandarisasi untuk mengevaluasi kinerja karyawannya. Karyawan juga dirasakan belum memahami bagaimana kontribusi yang mereka keluarkan akan memiliki dampak terhadap organisasi sehingga diperlukan adanya ukuran-ukuran yang layak dan terukur. Melalui penerapan sistem penilaian kinerja diharapkan nantinya dapat menjadi acuan keputusan baik yang berkaitan dengan kepentingan pengembangan karyawan maupun organisasi.

Mengingat pentingnya sistem penilaian kinerja untuk unit-unit kerja di PT. A, maka penulisan tugas akhir ini akan membuat rancangan penyusunan instrumen penilaian kinerja yang penerapannya akan lebih difokuskan kepada unit kerja Redaksi Tulis. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa kinerja bagian Redaksi merupakan inti dari bisnis proses yang dijalankan PT. A.

Selain itu, sebagai *pilot study*, penulis juga mengusulkan rancangan penyusunan instrumen penilaian kinerja untuk unit kerja Redaksi Tulis di PT. A diterapkan pada level penanggungjawab rubrik. Penanggungjawab Rubrik berada dibawah tanggungjawab Pimpinan Redaksi dan Wakil Pimpinan Redaksi. Pada unit Redaksi Tulis terdapat empat penanggung jawab rubrik (PJ), yaitu PJ Arsitektur, PJ Interior, PJ Taman, dan PJ Wisata&Umum. Penanggungjawab Rubrik memiliki tanggungjawab utama untuk menyediakan artikel yang berkaitan dengan tema setiap rubrik (arsitektur, interior, taman, wisata dan umum) sesuai dengan tema dan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan mencari, menghubungi nara sumber, melakukan wawancara hingga penulisan artikel. Seorang Penanggungjawab Rubrik memiliki peran penting untuk menghasilkan artikel-artikel berkualitas yang memiliki daya jual yang tinggi. Keberhasilan tugas utama pada level penanggungjawab merupakan inti dari proses bisnis organisasi PT. A. Dengan memiliki penanggungjawab rubrik yang kompeten ikut menentukan kualitas majalah yang diterbitkan setiap bulannya.

Di masa yang akan datang, instrumen penilaian kinerja yang dirancang pada unit Redaksi Tulis ini pun dapat direplikasi pada unit-unit kerja lainnya, tentunya dengan penyesuaian karakteristik pekerjaan di masing-masing unit kerja.

1. 2. Identifikasi Masalah

Untuk mewujudkan perangkat sistem manajemen sumber daya manusia yang profesional maka PT.A berupaya menerapkan sistem penilaian kinerja dalam rangka mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan perangkat standar kinerjanya (Mathis, 2006).

Selama 20 tahun (1983 – 2002) berkembang sebagai organisasi yang belum didukung dengan unit manajemen sumber daya manusia, PT. A ingin mengikis budaya kerja yang erat dengan nilai-nilai kekeluargaan di dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kinerja karyawannya melalui suatu prosedur yang terstandarisasi dan objektif. Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk mengevaluasi apakah karyawan-karyawan yang menduduki jabatan pada unit kerja tertentu (dimana pada penulisan tugas akhir ini dikhususkan di unit kerja Redaksi Tulis) telah menunjukkan kinerja yang sesuai dengan harapan organisasi. Usaha dan aktivitas pekerjaan yang dilakukan karyawan saat ini apakah telah menuju kepada sasaran dan target organisasi, dan juga untuk menginformasikan kepada karyawan mengenai kebutuhan pengembangan yang diperlukan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dalam bekerja. PT. A ingin mempersiapkan karyawannya untuk mengembangkan kompetensi sehingga dapat memiliki daya saing dengan para kompetitornya.

Hasil wawancara dengan pimpinan perusahaan menyatakan bahwa keberhasilan dan produktivitas yang diperoleh organisasi PT. A hanya dinilai berdasarkan nilai profit yang dihasilkan setiap tahunnya, apakah profit telah mencapai target sesuai dengan yang ditetapkan pada RAKER tahunan. Sedangkan penilaian terhadap kinerja karyawan tidak dilakukan dan hanya didasarkan kepada observasi dan penilaian personal dari pimpinan perusahaan. Segala bentuk pengelolaan kinerja karyawan seperti pemberhentian, promosi dilakukan dengan wewenang pimpinan perusahaan atau jika mendesak maka mengikutsertakan dewan komisaris dalam pengambilan keputusan.

Untuk mendapatkan penilaian kinerja yang objektif dan adil baik bagi karyawan maupun organisasi, maka penilaian kinerja dapat ditinjau dari dua pendekatan. Spencer & Spencer (1993) menyatakan bahwa terdapat dua macam

fokus dalam melakukan penilaian kinerja yaitu performa dan kompetensi. Fokus pada performa menitikberatkan pada hasil kerja, kuantitas, produktivitas, atau kualitas yang dihasilkan oleh karyawan dimasa lalu. Fokus pada kompetensi lebih menitikberatkan pada penilaian yang bersifat kualitatif dan berorientasi pada pengembangan karyawan di masa depan. Fokus pada kompetensi ini menekankan pada dimensi-dimensi penting dalam diri karyawan sehingga dapat memprediksikan kinerja yang efektif dari karyawan di masa yang akan datang.

Masing-masing pendekatan ini tentu saja memiliki kekuatan dan kelemahan. Pendekatan performa dianggap kurang dapat menggambarkan kinerja pegawai di masa sekarang dan akan datang. Sedangkan, pendekatan kompetensi dianggap kurang terikat dengan tujuan kinerja yang efektif dari karyawan dimasa yang akan datang.

Untuk mengantisipasi kelemahan di masing-masing pendekatan performa dan kompetensi, Spencer & Spencer (1993) mengemukakan pendekatan model gabungan (*mixed model*). Melalui pendekatan model gabungan ini, dapat diketahui apa yang telah dilakukan karyawan pada masa lalu, sekaligus memperlihatkan karakteristik-karakteristik kinerja karyawan sehingga dapat diprediksikan kinerja yang superior pada pekerjaan sekarang dan masa yang akan datang. Pendekatan *mixed model* dianggap tepat untuk diterapkan pada lingkungan pekerjaan dengan fleksibilitas tinggi, pekerjaan dengan pelayanan yang dinilai secara kualitatif atau berdasarkan prosesnya, dan pekerjaan yang dilakukan oleh tim dengan pengelolaan secara mandiri. Kondisi-kondisi ini merupakan kondisi yang ditemui pada organisasi PT. A.

Berdasarkan uraian identifikasi masalah diatas, maka dalam penulisan Tugas Akhir ini, penulis mengusulkan penyusunan rancangan instrumen penilaian kinerja level penanggungjawab rubrik dengan pendekatan *mixed model* (performa dan kompetensi) di unit kerja Redaksi Tulis di PT. A.

1. 3. Rumusan Permasalahan

Rumusan permasalahan yang diangkat adalah sebagai berikut :

”Bagaimana menyusun rancangan instrumen penilaian kinerja dengan pendekatan model gabungan (*mixed model*) pada level penanggungjawab rubrik di unit kerja Redaksi Tulis di PT. A ?”

1. 4. Tujuan dan Manfaat

Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam tugas akhir ini adalah memberikan usulan mengenai penyusunan rancangan instrumen penilaian kinerja dengan pendekatan model gabungan (*mixed model*) untuk unit kerja Redaksi Tulis di PT. A.

Dengan adanya penulisan tugas akhir ini, manfaat yang dapat diperoleh perusahaan antara lain :

1. Memberikan suatu rancangan program penilaian kinerja yang efektif dalam rangka meningkatkan serta mengembangkan produktivitas PT. A, khususnya untuk unit kerja Redaksi Tulis.
2. Memiliki panduan rancangan penilaian kinerja yang dapat direplikasi untuk unit kerja lain dengan mempertimbangkan karakteristik pekerjaan di masing-masing unit kerja.
3. Memiliki panduan yang objektif dan adil untuk menentukan apakah karyawan telah memberikan hasil kerja yang memadai dan melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kinerja yang disepakati.
4. Mempunyai landasan pengambilan keputusan secara legal mengenai kepegawaian seperti promosi, peningkatan gaji, penegakan disiplin dan pemutusan hubungan kerja.
5. Memiliki sarana untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan.

2. TINJAUAN TEORITIS

Pada bab ini akan dibahas konsep-konsep yang berkaitan dengan rancangan penilaian kinerja dengan pendekatan model gabungan (*mixed model*) yang meliputi konsep manajemen kinerja, penilaian kinerja, kompetensi, dan penilaian kinerja berdasarkan *mixed model*.

2.1. Manajemen Kinerja

2.1.1. Pengertian Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja (*performance management*) adalah proses perencanaan, *coaching & counseling*, evaluasi dan penilaian kinerja karyawan untuk mewujudkan objektif organisasi sekaligus mengoptimalkan potensi diri karyawan (Amstrong, 2004).

Definisi mengenai manajemen kinerja diungkapkan oleh beberapa tokoh, diantaranya adalah :

Noe (2003) menyatakan bahwa manajemen kinerja adalah :

"...The process through which managers ensure that employee activities and outputs are congruent with the organization's goals..."

(Noe, 2003 : 327)

Hal ini didukung oleh Ivancevich (2001) yang mendefinisikan manajemen kinerja sebagai berikut :

"...Performance management is the process by which executive, manager, and supervisor work to align employee performance with the firm goals..."

(Ivancevich, 2001: 243)

Dari berbagai pengertian yang telah dikemukakan di atas dapat terlihat bahwa secara umum manajemen kinerja merupakan proses yang melibatkan eksekutif, manager, atasan langsung serta pegawai dalam menyelaraskan aktivitas pegawai dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

2.1.2. Proses dalam Manajemen Kinerja

Pada pelaksanaannya, manajemen kinerja mencakup serangkaian kegiatan. Menurut Noe (2003), kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan adalah :

1. Menetapkan kinerja dengan menspesifikkan aspek-aspek kinerja yang relevan dengan tujuan organisasi melalui analisa jabatan.
2. Mengukur aspek-aspek kinerja melalui penilaian kinerja.
3. Memberikan umpan balik kepada pegawai melalui sesi umpan balik sehingga mereka dapat menyesuaikan kinerja mereka dengan tujuan organisasi.

2.2. Penilaian Kinerja

Dalam keseluruhan proses pelaksanaan manajemen kinerja, salah satu bagian yang dinilai penting adalah penilaian kinerja (Cascio, 2003).

2.2.1. Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Cascio (2003), penilaian kinerja merupakan salah satu bagian yang penting dalam proses manajemen kinerja secara keseluruhan. Noe (2003) mengungkapkan bahwa melalui penilaian kinerja inilah organisasi mendapat informasi mengenai seberapa baik karyawan melakukan pekerjaannya.

Berikut ini adalah beberapa definisi dari penilaian kinerja yang dikemukakan oleh para ahli :

"...the process which an organization gets information on how well employees is doing his or her job"

(Noe, 2003)

"...is the process by which organizations evaluate individual job performance"

(Werther & Davis, 1996: 341)

"...is the process of determining and communicating to an employee how he or she is performing on the job, and ideally, establishing a plan of improvement"

(Byars & Rue, 1997: 284)

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses untuk mengevaluasi kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai (apakah pegawai tersebut sudah melakukan pekerjaannya sesuai dengan standar yang telah ditentukan). Idealnya, hasil dari penilaian kinerja tersebut digunakan untuk perbaikan kinerja.

2.2.2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Cascio (2003), secara garis besar penilaian kinerja memiliki dua tujuan, yaitu :

1. Memperbaiki performa kerja para pegawai dengan cara membantu mereka menyadari dan menggunakan seluruh potensinya untuk menjalankan misi perusahaan.
2. Memberikan informasi yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan kepada pegawai dan manajer.

Sedangkan, manfaat dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut (Werther & Davis, 1996) :

1. Pemberian umpan balik terhadap kinerja membantu para pegawai, manajer dan tim ahli untuk mengambil langkah yang tepat dalam usaha memperbaiki kinerja.
2. Evaluasi terhadap kinerja membantu pengambil keputusan untuk menentukan siapa yang berhak mendapatkan kenaikan gaji dan bonus.
3. Pengambilan keputusan penempatan pegawai, meliputi promosi dan mutasi.
4. Sebagai bahan analisa kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Para pegawai yang memiliki kinerja buruk mengindikasikan adanya kebutuhan pelatihan, sedangkan para pegawai yang sudah memiliki kinerja yang baik sebaiknya juga diberi program pengembangan.
5. Sebagai bahan untuk melakukan perencanaan dan pengembangan karir.
6. Kinerja yang baik atau buruk mengindikasikan kekuatan dan kelemahan prosedur *staffing* yang diberlakukan.
7. Kinerja yang buruk mengindikasikan adanya kekeliruan pada informasi analisa jabatan, perencanaan sumber daya manusia, atau bagian lain dalam - sistem informasi *personnel management*.

8. Kinerja yang buruk dapat menjadi gejala dari kekeliruan desain jabatan.
9. Pemberian kesempatan kerja yang adil bagi pegawai.
10. Pemberian umpan balik pada divisi sumber daya manusia

2.2.3. Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja yang berkembang saat ini sangat bervariasi dan masing-masing metode memiliki kelebihan dan kekurangan. Cascio (2003) membedakan penilaian kinerja ke dalam dua metode, yaitu:

1. Metode yang Berorientasi pada Peringkat Perilaku

Metode ini berfokus pada perilaku karyawan baik dengan membandingkan kinerja seseorang dengan yang lain. Di bawah ini akan dijelaskan mengenai macam-macam pendekatan.

a. *Narrative Essay*

Pada metode ini penilai mendeskripsikan dalam bentuk tulisan mengenai kekuatan, kelemahan serta potensi individu yang dinilai berikut saran untuk perbaikannya. Kelebihannya dari metode ini adalah metode ini cukup sederhana, dan memungkinkan yang dinilai atau karyawan untuk memperoleh informasi dan umpan balik yang detil mengenai kinerja mereka. Tetapi pada metode ini tidak dapat dilakukan perbandingan antar individu dan antar kelompok karena *essay* yang dihasilkan itu mengemukakan aspek yang berbeda-beda dari kinerja masing-masing karyawan.

b. *Ranking*

Metode ini dapat dibagi ke dalam dua jenis, yang pertama adalah peringkat sederhana dimana penilai hanya diminta untuk memberi peringkat mulai dari karyawan yang terbaik sampai karyawan yang terburuk kinerjanya. Sedangkan, yang kedua adalah *alternation ranking* dimana penilai diminta untuk menyusun daftar semua karyawan pada sebuah kertas, selanjutnya ia akan memilih karyawan yang terbaik diberi peringkat 1, karyawan yang terbaik ke dua diberi peringkat 2 dan seterusnya.

c. *Paired Comparison*

Metode ini lebih sistematis dalam membandingkan karyawan yang satu dengan yang lain. Dalam hal ini seorang karyawan dipasangkan dengan karyawan lain pada seluruh kategori. Sehingga penilai hanya diminta untuk memilih siapa karyawan yang lebih baik pada setiap pasang. Kemudian peringkat ditentukan dengan menghitung berapa kali seseorang dinilai superior atau lebih baik. Metode ini berguna untuk membuat keputusan mengenai imbalan. Namun metode ini tidak menekankan pada perilaku yang spesifik atau hasil kerja dari individu.

d. *Forced Distribution*

Pada metode ini penilai diminta untuk mengkategorisasikan karyawan berdasarkan distribusi yang telah ditetapkan sebelumnya. Misalkan 10% karyawan yang memiliki penilaian tertinggi mendapatkan bonus sebesar 30% dari gaji, selanjutnya 20% karyawan yang mendapatkan penilaian di bawah 10% nilai tertinggi mendapatkan bonus sebesar 20% gaji, begitu seterusnya. Kelebihan dari metode ini dapat menghilangkan pengelompokan sebagian besar karyawan dalam distribusi atas (perilaku dinilai di atas rata-rata sampai dengan sangat memuaskan), distribusi bawah (perilaku dinilai memuaskan sampai dengan dibawah rata-rata), atau *central tendency* (dimana perilaku dinilai rata-rata). Metode ini sangat berguna ketika terdapat banyak karyawan yang harus diberi peringkat dan terdapat lebih dari satu penilai.

e. *Behavior Checklist*

Metode ini menampilkan pernyataan yang mendeskripsikan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan. Tugas penilai disini hanya memilih pernyataan mana yang mencerminkan perilaku karyawan. Disini penilai diminta untuk merespon kategori yang menurutnya dapat menggambarkan dengan baik perilaku karyawan, kategorinya misalnya mulai dari selalu sampai tidak pernah.

f. *Critical Incidents*

Merupakan laporan yang ditulis oleh penilai mengenai apa yang telah dilakukan karyawan secara efektif atau tidak efektif dalam melakukan pekerjaan mereka. Focus dari penilaian ini adalah pada perilaku bukan pada *traits*.

g. *Graphic Rating Scale*

Metode ini menyajikan sekumpulan *traits* yang dinilai berdasarkan kriteria mulai dari tidak memuaskan sampai dengan sangat memuaskan. Misalkan penilai melakukan penilaian terhadap karyawan pada *trait* kerja sama yang didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan untuk bekerjasama dengan atasan, rekan kerja dan bawahan dalam mencapai tujuan tertentu, kemudian penilai memilih salah satu kriteria yang dianggap mewakili keadaan aktual karyawan. Grafik ini mungkin tidak sedalam insiden kritikal, namun kelebihan skala ini praktis, mudah untuk disusun dan mudah untuk dilaksanakan. Karena skala ini terstandarisasi, maka dapat dilakukan perbandingan antar karyawan.

h. *Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)*

Metode ini merupakan penyempurnaan dari metode skala rating grafik, sehingga metode ini melengkapi kekurangan yang ada dalam metode tersebut. Pada skala ini, dimensi/trait yang harus dipilih dijelaskan dalam istilah perilaku dan menggunakan insiden kritikal untuk mendeskripsikan tingkat kinerja. Sehingga skala ini memastikan adanya cara pandang yang seragam pada tiap penilai.

i. *Organizational Behavior Modification (OBM)*

Metode ini berfokus pada pengelolaan perilaku karyawan melalui sistem pemberian masukan terhadap perilaku dan penguatan yang sifatnya formal.

2. Metode yang Berorientasi pada Hasil

Metode ini menekankan pada apa yang dihasilkan oleh karyawan, misalnya tingkat penjualan, jumlah unit yang diproduksi. Dibawah ini akan dijelaskan mengenai pendekatan penilaian kinerja yang menggunakan metode ini.

a. *Management by Objectives* (MBO)

Merupakan suatu proses pengaturan yang didasarkan atas perumusan tujuan untuk menghasilkan tujuan organisasi secara utuh untuk tiap anggota organisasi. Metode ini mengukur kontribusi tiap karyawan terhadap kesuksesan organisasi.

b. Perencanaan dan Tinjauan Kerja

Metode ini hampir serupa dengan MBO, perbedaannya adalah pada penekanan evaluasi rencana kerja yang dilakukan secara periodik oleh supervisor dan bawahan agar dapat mengidentifikasi tujuan, masalah yang dihadapi dan kebutuhan akan pelatihan.

2.2.4. Persyaratan Penilaian Kinerja yang Efektif

Agar didapatkan suatu sistem penilaian kinerja yang tepat, maka sistem penilaian kinerja harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut (Cascio, 2003; Noe, 2003; Werther & Davis, 1996; Cascio, 1987) :

1. Relevan

Sistem penilaian kinerja yang relevan artinya adalah (1). Ada hubungan yang jelas antara standar kinerja untuk suatu pekerjaan dengan tujuan organisasi; (2). Ada hubungan yang jelas antara elemen kerja yang penting yang diidentifikasi melalui analisa jabatan dengan dimensi yang dinilai dalam instrumen penilaian kinerja. Pengukuran kinerja harus mengukur semua dan hanya aspek-aspek yang relevan dari kinerja (Noe, 2003). Sistem tersebut juga harus *job related* yaitu sistem tersebut mengevaluasi tingkah laku yang penting dalam menentukan keberhasilan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan tertentu (Werther & Davis, 1996).

2. *Sensitivity*

Yang dimaksud dengan sensitivitas adalah bahwa sistem penilaian tersebut cukup peka dalam membedakan antara karyawan yang menunjukkan kriteria yang efektif dengan yang menunjukkan kinerja yang tidak efektif. Hal ini sangat penting karena jangan sampai terjadi suatu sistem yang tidak memiliki kemampuan membedakan karyawan yang berhasil dari karyawan yang tidak

berhasil. Apabila itu terjadi maka dalam suatu organisasi akan mencapai penilaian yang sama dan semua tujuan penilaian kinerja tidak akan tercapai.

3. *Reliability*

Yang dimaksud dengan reliabilitas dalam sistem penilaian kinerja adalah adanya konsistensi dalam penilaian.

4. *Acceptability*

Yang dimaksud dengan *acceptability* adalah bahwa sistem penilaian kinerja dapat diterima baik oleh penilai maupun yang dinilai. Penilai harus menerima pentingnya penilaian kinerja dan umpan balik sebagai suatu tujuan organisasi, mereka harus menerima bahwa sistem penilaian merupakan alat yang efektif untuk mencapai tujuan tersebut dan menerima bahwa membuat suatu penilaian yang akurat merupakan tujuan pribadi (Ilgen & Barnes-Farrel, 1984 dalam Cascio, 1987). *Acceptability* dipengaruhi oleh sejauh mana karyawan yakin bahwa sistem penilaian kinerja adalah adil (Noe dkk, 2003).

5. Praktis

Yang dimaksud dengan praktis adalah bahwa sistem penilaian kinerja tersebut mudah digunakan dan dipahami baik oleh penilai maupun yang dinilai. Sistem yang rumit dan tidak praktis akan menyebabkan penilai maupun yang dinilai merasa kesal sehingga akhirnya penilaian tidak mencapai tujuan (Werther & Davis, 1996).

6. *Specificity*

Specificity menunjukkan sejauh mana pengukuran dari kinerja memberikan informasi kepada karyawan apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana caranya mereka dapat memenuhi harapan tersebut (Noe, 2003). *Specificity* ini relevan dengan tujuan strategis dan pengembangan dari sistem penilaian kinerja. Apabila suatu pengukuran tidak menunjukkan apa yang harus karyawan lakukan untuk menolong perusahaan dalam mencapai tujuan strategisnya maka tujuan strategis dari penilaian kinerja tidak tercapai. Selain itu jika pengukuran gagal dalam menunjukkan secara spesifik masalah kinerja apa yang dialami karyawannya maka tidak mungkin karyawan dapat memperbaiki kinerjanya.

2.2.5. Pihak Penilai dalam Penilaian Kinerja

Berbagai literatur menyatakan pihak-pihak yang dapat menjadi penilai dalam penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Atasan langsung

Umumnya penilaian kinerja dilakukan oleh atasan langsung. Hal ini dilakukan dengan alasan bahwa atasan langsung dianggap sebagai orang yang paling tahu tuntutan pekerjaan bawahannya (Noe, 2003). Selain itu, atasan langsung juga memiliki kesempatan yang lebih banyak untuk mengobservasi kinerja bawahan secara langsung (Cascio (2003).

2. Rekan kerja

Pada pekerjaan tertentu seperti posisi dimana atasan langsung tidak selalu memiliki kesempatan untuk mengamati bawahannya, maka rekan kerja akan menjadi sumber informasi yang baik mengenai kinerja dari karyawan tersebut. Meskipun demikian ada beberapa kelemahan dalam menggunakan rekan kerja sebagai sumber informasi atau penilai, yaitu : (1). Sangat mungkin terjadi bias karena adanya hubungan pertemanan; (2). Jika penilaian dilakukan untuk tujuan administratif seperti kenaikan gaji dan promosi, baik yang dinilai maupun yang menilai akan merasa tidak nyaman (Noe, 2003).

3. Bawahan

Penilaian yang dilakukan oleh bawahan akan menjadi masukan bagi pengembangan atasan langsung. Bawahan adalah orang yang tahu secara langsung bagaimana atasan biasa mendelegasikan tugas mereka, seberapa baik atasan dalam melakukan komunikasi, tipe kepemimpinan dari atasan serta bagaimana atasan melakukan perencanaan dan pengaturan (Cascio, 2003). Permasalahan yang mungkin timbul dari penilaian oleh bawahan adalah adanya kemungkinan bawahan mendapat kecaman dari atasan yang mendapatkan penilaian yang buruk dari bawahannya. Oleh karenanya, anonimitas dari penilai adalah sangat penting agar penilai merasa nyaman dan penilaian menjadi akurat. Selain itu, agar penilaian dari bawahan dapat dirasakan manfaatnya maka perlu adanya kepercayaan dan keterbukaan antara atasan dan bawahan (Munandar, 2001).

4. Diri sendiri

Ketika karyawan menilai kinerja dirinya, maka mereka melakukan penilaian diri sendiri (*self appraisal*). Penggunaan penilaian diri sendiri ini biasanya digunakan sebagai komponen dari *manajemen by objectives*. Manajemen berdasarkan tujuan menggabungkan penilaian dari kinerja masa lalu dengan penetapan tujuan untuk masa depan (Jackson & Schuler, 2000). Karyawan yang berpartisipasi dalam proses penilaian akan merasa lebih terlibat dan berkomitmen dengan tujuan yang telah ditetapkan. *Self Appraisal* akan meningkatkan kepuasan karyawan terhadap proses penilaian (Cawley, 1998 dalam Jackson & Schuler, 2000) dan mendorong pengembangan diri serta mengurangi dorongan untuk membela diri sewaktu wawancara umpan balik. Akan tetapi, penggunaan *self appraisal* ini memungkinkan munculnya bias dimana karyawan menilai dirinya terlalu tinggi atau terlalu rendah. Hal ini dapat diatasi dengan memberikan umpan balik yang intensif dan menyertakan data kinerja yang obyektif (Atwater, dkk, 1998 dalam Jackson & Schuler, 2000).

5. Pelanggan

Dalam situasi tertentu, pelanggan dapat digunakan sebagai sumber informasi atas kinerja karyawan. Penggunaan penilaian dari pelanggan cocok dalam situasi sebagai berikut : (1). Ketika tugas karyawan menuntut adanya layanan langsung kepada pelanggan atau menghubungkan pelanggan dengan jasa lain di dalam perusahaan; (2). Perusahaan tertarik untuk mengumpulkan informasi mengenai produk atau jasa yang diinginkan pelanggan (Noe, 2003). Keuntungan dari penilaian ini selain untuk menilai kinerja juga untuk menentukan pelatihan apa yang diperlukan oleh pegawai (Jackson & Schuler, 2000).

2.2.6. Waktu Penilaian Kinerja

Ada beberapa waktu yang dapat digunakan dalam melakukan penilaian kinerja (Jackson & Schuler, 2000) :

1. *Focal Point System*

Pada umumnya organisasi melakukan sesi penilaian kinerja yang formal pada interval yang teratur, seperti setiap 6 bulan atau setahun sekali. Pada *Focal Point System*, semua karyawan dinilai pada saat yang kurang lebih sama. Keuntungan dari sistem ini adalah atasan dapat membandingkan kinerja bawahannya secara serentak untuk kemudian dibandingkan dengan kinerja karyawan lain. Informasi perbandingan ini penting jika informasi dari penilaian kinerja digunakan untuk keputusan mengenai kompensasi. Akan tetapi *Focal Point Review* ini dapat memberikan beban kerja bagi penilai karena terkonsentrasi pada 1 waktu yang bersamaan. Meskipun demikian, beban kerja ini dapat dikurangi dengan 2 cara, yaitu :

- a. Adanya criteria yang jelas untuk menilai kinerja
- b. Memastikan bahwa bawahan bersama dengan atasannya mempunyai tanggung jawab bersama untuk mendefinisikan criteria kinerja dan mendokumentasikan pencapaian relatif terhadap suatu standar kinerja.

2. *Anniversary Model*

Beberapa organisasi melaksanakan penilaian kinerja sesuai dengan kapan karyawan bergabung dengan organisasi tersebut. Seperti pada *focal point system*, karyawan menerima review setiap 6 bulan atau setahun sekali. Akan tetapi, *anniversary model* mendistribusikan tugas untuk menilai kinerja dalam 1 tahun. Hal ini menyebabkan beban kerja untuk melakukan tugas penilaian menjadi lebih ringan.

3. *Natural Time Span of the Job*

Beberapa ahli menyatakan bahwa waktu yang paling baik untuk menjadwalkan penilaian kinerja adalah dikaitkan dengan jangka waktu yang dibutuhkan untuk mengenal level kinerja dari seseorang yang melakukan pekerjaan tersebut. Apabila kinerja dinilai sebelum kinerja tersebut dapat diukur dengan masuk akal maka akan terjadi kesalahan dalam penilaian.

2.2.7. Masalah dalam Penilaian Kinerja

Menurut Harris (1997), masalah yang mungkin muncul dalam penilaian kinerja dapat dibedakan dalam 4 kategori, yaitu:

1. Kesalahan dalam menilai (*Judgement Error*)

Kesalahan dalam menilai disebabkan oleh penilaian dan pengambilan keputusan yang kurang baik dan bias. Kesalahan dalam menilai mencakup :

- a. *Halo error* : kesalahan ini terjadi ketika 1 aspek dari kinerja karyawan mempengaruhi penilaian untuk dimensi kinerja yang lain.
- b. *Leniency/severity error* : kecenderungan penilai untuk memberikan semua karyawan penilaian yang lebih tinggi (*leniency*) atau lebih rendah (*severity*) daripada yang sepatasnya mereka terima.
- c. *Central tendency* : kecenderungan penilai untuk memberikan semua karyawan penilaian kinerja yang rata-rata.
- d. *Recency error* : Penilai cenderung untuk mengingat tingkah laku dan hasil yang terakhir terjadi sehingga mempengaruhi penilaiannya atas kinerja karyawan. Karyawan tidak dinilai berdasarkan kesan yang dimiliki penilai terhadap karyawan bukan karena kinerjanya selama periode penilaian kinerja.
- e. *Halo effect* : Kesalahan dalam penilaian kinerja timbul karena karyawan dinilai berdasarkan kesan yang dimiliki penilai terhadap karyawan bukan karena kinerjanya selama periode penilaian kinerja.
- f. *Affect* : *Mood* dari penilai maupun kesukaan dan ketidaksukaan terhadap karyawan akan mempengaruhi penilaiannya terhadap kinerja karyawan. Seseorang yang mempunyai *mood* yang buruk cenderung untuk menilai lebih keras daripada seseorang yang berada dalam *mood* yang baik.

2. Instrumen penilaian kinerja yang kurang baik (*poor appraisal form*)

Masalah yang biasanya muncul dalam suatu instrumen penilaian kinerja meliputi :

- a. Ambiguitas, dimensi yang diukur dan skala yang dipergunakan untuk menilai kinerja tidak jelas.
- b. Defisiensi, hal ini terjadi jika instrumen penilaian kinerja kurang mencakup aspek yang penting dalam kinerja.

- c. Kontaminasi, hal ini terjadi ketika instrumen penilaian mencakup dimensi kinerja yang tidak relevan.
 - d. Kompleks, apabila instrumen penilaian terlalu panjang dan kompleks, maka penilai mungkin menolak untuk mengisi instrumen tersebut atau mengisinya dengan asal-asalan.
3. Kurang persiapan dari penilai
- Penilai mungkin tidak siap dalam melaksanakan penilaian kinerja. Hal ini mungkin disebabkan oleh :
- a. Kurang percaya diri. Penilai mungkin merasa tidak mampu untuk melakukan penilaian kinerja sehingga merasa enggan untuk berpartisipasi. Penilai yang kurang percaya diri ini biasanya enggan untuk memberikan umpan balik yang negatif.
 - b. Kurang mengenal kinerja karyawan. Pada suatu jenis pekerjaan tertentu dimana terdapat manajer atau supervisor yang sangat sedikit maka atasan memiliki pengetahuan yang terbatas mengenai kinerja bawahannya.
 - c. Waktu yang sempit. Dengan banyaknya tugas dan bawahan maka atasan yang menjadi penilai menjadi kekurangan waktu untuk mengumpulkan informasi yang cukup dalam melaksanakan sesi umpan balik.
4. Kebijakan organisasi yang tidak efektif
- Hal ini mencakup :
- a. Kurang adanya *reward*
 Pada kebanyakan organisasi, aktivitas penilaian kinerja kurang mendapat *reward*. Hal ini menyebabkan penilai maupun yang dinilai merasa kurang termotivasi untuk melakukan penilaian kinerja. Dengan banyaknya tugas, melakukan penilaian kinerja bagi seorang atasan hanya mendapatkan prioritas yang rendah.
 - b. Norma yang mendukung *leniency*
 Norma yang berlaku secara informal dalam organisasi mungkin menghukum penilai dalam memberikan penilaian yang rendah. Penilaian yang rendah mungkin dipandang sebagai tanda dari kegagalan pengelolaan kinerja dan menyebabkan karyawan tidak senang. Hal ini menyebabkan

kebanyakan karyawan menerima penilaian yang memuaskan walaupun sebenarnya mereka tidak pantas mendapatkan penilaian tersebut.

c. Kurangnya tanggung jawab yang sesuai (*lack of appropriate accountability*)

Walaupun pada kebanyakan perusahaan, atasan dari penilai harus menyetujui penilaian, akan tetapi penilaian sangat jarang dipertanyakan. Hal ini menyebabkan penilai tidak terdorong untuk membuat penilaian yang akurat, terutama jika bawahan cenderung marah ketika mendapat penilaian yang rendah.

2.2.8. Langkah-langkah dalam Penyusunan dan Penilaian Kinerja

Proses penilaian kinerja melalui 3 tahap, yaitu (Dessler, 2000; Werther & Davis, 1996) :

1. Mendefinisikan pekerjaan dan membuat standar kinerja

Mendefinisikan pekerjaan dimaksudkan untuk memastikan bahwa penilai dan yang dinilai mempunyai pemahaman yang sama mengenai tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu, sistem penilaian kinerja membutuhkan standar kinerja yang berfungsi sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja. Agar efektif, maka standar harus berkaitan dengan hasil-hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan. Untuk mencapai hal tersebut maka diadakan suatu analisa jabatan. Analisa jabatan merupakan titik awal dalam melakukan penilaian kinerja kepada karyawan. Analisa jabatan merupakan suatu proses untuk menggambarkan dan mendapatkan informasi mengenai aktivitas dan tingkah laku dalam suatu jabatan tertentu (Harvey, Dunnette & Houghs, 1991 dalam Jackson & Schuler, 2000). Informasi yang diperoleh dari analisa jabatan mencakup tujuan dari jabatan, tugas utama dan aktivitas yang dituntut dari suatu jabatan, kondisi dimana pekerjaan tersebut dilaksanakan, dan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang efektif (Jackson & Schuler, 2000).

Analisa jabatan memberikan gambaran mengenai pekerjaan dan persyaratan melakukan suatu pekerjaan tertentu. Sedangkan, standar kinerja menerjemahkan persyaratan jabatan kedalam tingkah laku pegawai yang dapat

diterima maupun tidak dapat diterima (Cascio, 2003). Analisa jabatan mengidentifikasi apa yang harus dilakukan (*what is to be done*). Sedangkan, standar kinerja menunjukkan seberapa baik suatu pekerjaan harus dilakukan (*how well work is to be done*). Standar tersebut bisa bersifat kuantitatif (contoh : waktu dan kesalahan) atau kualitatif (contoh: kualitas pekerjaan, kemampuan menganalisa).

2. Mengukur kinerja aktual

Pada tahap ini, kinerja aktual dari karyawan diukur dan dibandingkan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan pada tahap sebelumnya. Biasanya hal ini melibatkan suatu tipe dari *rating*.

3. Memberikan umpan balik

Pada tahap ini, kinerja, kekurangan dan kelebihan karyawan dalam melakukan tugasnya didiskusikan. Didalamnya termasuk membuat rencana untuk pengembangan yang dibutuhkan. Umpan balik ini bertujuan untuk memotivasi karyawan agar memperbaiki kekurangannya.

Cascio (2003) menggambarkan secara lebih detil bahwa tahapan dalam menyusun penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Melaksanakan analisis jabatan untuk menentukan karakteristik yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang memuaskan.
2. Mengintegrasikan karakteristik yang dihasilkan ke dalam suatu instrumen *rating*. Hal ini dilakukan dengan menjabarkan perilaku yang spesifik tadi dikelompokkan dan diberi peringkat.
3. Menyediakan instruksi tertulis dan mengadakan pelatihan agar atasan atau karyawan (penilai) dapat menggunakan instrumen dengan benar, serta dapat mengaplikasikan standar kinerja ketika hendak melakukan penilaian. Keseragaman sangat penting agar tetap dapat menjaga keadilan dalam penilaian dan menghindari penerapan standar yang subyektif.
4. Menyusun sistem yang dapat mendeteksi adanya praktek penilaian yang diskriminatif.
5. Menyusun mekanisme formal mengenai ketidakpuasan karyawan terhadap penilaian kinerja dengan melakukan peninjauan kembali terhadap penilaian kinerja.

6. Mencatat dan menyimpan semua dokumen yang berkaitan dengan penilaian dan siapkan argumentasi untuk semua keputusan yang didasari dari penilaian kinerja.
7. Menyiapkan formulir konseling yang berkaitan dengan kinerja agar dapat mengoreksi dan membimbing karyawan yang memiliki kinerja yang buruk.

2.3. Kompetensi

2.3.1. Pengertian Kompetensi

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

(Spencer & Spencer, 1993)

"...Competencies are the personal aspects of an employee that enable him or her to achieve superior performance. They include traits, motives, values, attitudes, knowledge, and skills. Competency drive behavior, and behavior produce performance..."

(LOMA, 1998)

Berdasarkan kedua definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah karakteristik dalam diri manusia yang terkait dengan kriteria kinerja yang superior. Kompetensi memungkinkan munculnya perilaku tertentu dan perilaku tersebut akan menghasilkan kinerja yang superior pada suatu pekerjaan.

2.3.2. Kategori Kompetensi

Menurut Spencer & Spencer (1993), terdapat dua kategori kompetensi, yaitu :

1. *Threshold Competencies*

Karakteristik (pengetahuan, kemampuan, atau ketrampilan) minimal yang dibutuhkan semua karyawan untuk dapat mengerjakan suatu tugas dalam pekerjaannya secara efektif. Kompetensi ini tidak membedakan kinerja karyawan yang superior dan kinerja karyawan yang rata-rata.

2. *Differentiating Competencies*

Karakteristik-karakteristik yang membedakan karyawan yang memiliki kinerja superior dengan karyawan yang memiliki kinerja rata-rata.

2.3.3. Model Kompetensi

Model kompetensi adalah satu set kompetensi yang penting untuk dapat menghasilkan kinerja superior dari satu atau sekelompok pekerjaan. Model kompetensi memberikan peta yang dapat membantu individu untuk memahami bagaimana cara mencapai kesuksesan dari suatu pekerjaan atau situasi tertentu (Loma, 1998).

Menurut Loma (1998), cakupan kompetensi dalam model kompetensi dapat terdiri dari:

1. *General Competencies*

Aspek-aspek unik yang dibutuhkan oleh seluruh karyawan dalam organisasi agar dapat mencapai keuntungan yang kompetitif. Tanpa kompetensi ini, karyawan tidak akan dapat bekerja secara efektif dan organisasi tidak akan sukses.

2. *Job Spesific Competencies*

Aspek-aspek unik yang diperlukan karyawan untuk menunjukkan kinerja yang superior dalam pekerjaan tertentu.

2.3.4. Tahapan Membuat Model Kompetensi :

Menurut Spencer & Spencer (1993) terdapat 6 tahap dalam membuat model kompetensi :

1. Mendefinisikan kriteria kinerja yang efektif

Tahap yang paling penting dalam membuat model kompetensi adalah mengidentifikasi kriteria yang mendefinisikan kinerja superior dari pekerjaan yang ingin diteliti. Kriteria ideal merupakan *hard outcomes* seperti untuk bidang penjualan adalah keuntungan yang diperoleh, untuk konselor adalah jumlah presentasi klien yang tidak pernah ditangkap karena mabuk selama dirawat. Apabila tidak terdapat *hard criteria*, maka rating dari atasan, rekan kerja, bawahan, atau klien dapat digunakan sebagai kriteria.

2. Mengidentifikasi *criterion sample*

Kriteria kinerja di tahap 1 digunakan untuk mengidentifikasi kelompok kinerja superior dan kelompok kinerja rata-rata. Setiap kelompok setidaknya memiliki 20 orang sampel yang terdiri dari 12 orang superior dan 8 orang rata-rata.

Jumlah tersebut memungkinkan dilakukannya pengujian hipotesis secara statistik. Kelompok yang lebih kecil dapat menghasilkan data kualitatif juga dapat digunakan.

3. Mengumpulkan data

Terdapat 6 metode pengumpulan data untuk mengembangkan model kompetensi:

a. *Behavioral Event Interview (BEI)*

BEI mengidentifikasi kompetensi dengan cara meminta individu untuk menggambarkan bagaimana mereka berperilaku secara aktual terhadap insiden tertentu (kesuksesan atau kegagalan dalam pekerjaannya).

b. *Expert Panels*

Sekumpulan ahli (atasan, karyawan dengan kinerja superior, ahli pekerjaan) diwawancarai mengenai karakteristik pribadi yang dibutuhkan untuk menampilkan kinerja superior dan rata-rata.

c. *Survei*

Kelompok ahli menilai kompetensi berdasarkan derajat kepentingan untuk dapat memperoleh kinerja yang efektif.

d. *Computer-Based Expert System*

Sistem komputer mengajukan pertanyaan berdasarkan kompetensi yang telah diidentifikasi kepada peneliti dan ahli untuk mendapatkan gambaran kompetensi detail yang dibutuhkan untuk menampilkan kinerja superior dan rata-rata.

e. *Job Task/Function Analysis*

Karyawan atau observer menyusun daftar detail mengenai tugas, fungsi, dan tindakan dari pemegang jabatan dalam periode tertentu. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuisioner, *time logs*, wawancara individual dan panel, atau observasi secara langsung.

f. *Direct Observation*

Observasi langsung terhadap pemegang jabatan saat bekerja dan kemudian menterjemahkan hasil ke dalam bentuk kompetensi.

4. Menganalisa data dan Mengembangkan Model Kompetensi

Data dari semua sumber dan metode dianalisa untuk mengidentifikasi kompetensi kepribadian dan keterampilan yang membedakan kinerja superior dengan kinerja rata-rata. Analisis mencari perbedaan motif, ketrampilan, dan kompetensi lain antara karyawan dengan kinerja superior dengan kinerja rata-rata. Setiap motif, pikiran atau tingkah laku yang sesuai dengan definisi di kamus kompetensi diberi kode. Tema yang tidak terdapat dalam kamus standar dicatat.

5. Memvalidasi Model Kompetensi

Model kompetensi dapat divalidasi dengan 3 cara :

- a. Peneliti mengumpulkan data BEI pada kelompok sampel yang berbeda. Hasil kedua kelompok dinilai untuk melihat apakah model kompetensi yang diidentifikasi kelompok pertama memprediksi kinerja superior dan rata-rata dari kelompok kedua. Metode ini dikenal dengan nama *concurrent cross validation*.
- b. Pengujian kompetensi digunakan untuk memprediksi kinerja individu pada saat tertentu. Peneliti mengembangkan tes untuk mengukur kompetensi yang digambarkan oleh model kompetensi dan digunakan untuk mengetes kelompok kedua. Metode ini dinamakan *concurrent construct validation*.
- c. Menyeleksi atau melatih individu dengan menggunakan kompetensi dan melihat apakah individu tersebut menampilkan kinerja yang lebih baik di masa mendatang. Metode ini dinamakan *predictive validity* dan merupakan metode yang paling kuat untuk memvalidasi model kompetensi.

6. Mempersiapkan aplikasi model kompetensi

Model kompetensi dapat digunakan untuk keperluan perancangan wawancara dan tes seleksi, jenjang karir, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan serta kompensasi.

2.4. Penilaian Kinerja berdasarkan *Mixed Model* (Model Gabungan)

Terdapat dua macam fokus dalam melakukan penilaian kinerja, yaitu performa dan kompetensi (Spencer & Spencer, 1993). Fokus pada performa menitikberatkan pada hasil kerja, kuantitas, produktivitas, atau kualitas yang

dihasilkan oleh karyawan dimasa lalu. Fokus pada kompetensi lebih menitikberatkan pada penilaian yang bersifat kualitatif dan berorientasi pada pengembangan karyawan di masa depan. Fokus pada kompetensi ini menekankan pada dimensi-dimensi penting dalam diri karyawan sehingga dapat meramalkan kinerja yang efektif dari karyawan di masa yang akan datang.

Masing-masing pendekatan ini tentu saja memiliki kelebihan dan kelemahan. Pendekatan performa dianggap kurang dapat menggambarkan kinerja pegawai di masa sekarang dan akan datang. Sedangkan, pendekatan kompetensi dianggap kurang terikat dengan tujuan kinerja yang efektif dari karyawan dimasa yang akan datang. Masing-masing pendekatan tersebut memiliki kelebihan dan kelemahan. Pendekatan performa perusahaan terutama bagi perusahaan yang menghasilkan keluaran (*output*) yang dapat diukur.

Untuk mengantisipasi kelemahan pendekatan performa dan kompetensi, Spencer & Spencer (1993) mengemukakan pendekatan model gabungan (*mixed model*). Melalui pendekatan model gabungan ini, dapat diketahui apa yang telah dilakukan karyawan pada masa lalu, sekaligus memperlihatkan karakteristik-karakteristik kinerja karyawan sehingga dapat diprediksikan kinerja yang superior pada pekerjaan sekarang dan masa yang akan datang.

Tabel 2.1. Pendekatan Penilaian Kinerja Berdasarkan Performa dan Kompetensi

Dalam model gabungan, performa dipertimbangkan sebesar 50-90%, sedangkan kompetensi dipertimbangkan sebesar 10-50%	
Performa (<i>pay for result</i>)	Kompetensi (<i>pay for skills</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • "What of performance" • Kuantitatif : terikat pada tujuan unit • Jangka waktu pendek : satu tahun, performa yang telah lampau. • Orientasi <i>reward</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • "How of performance" • Lebih kualitatif • Jangka waktu lebih panjang : masa depan, performa pada pekerjaan saat ini dan masa yang akan datang. • Orientasi pengembangan

Sumber : Spencer & Spencer, 1993

Menurut Spencer & Spencer (1993), penilaian kinerja berdasarkan *mixed model* (model gabungan) ini sesuai untuk digunakan pada :

1. Lingkungan yang tidak pasti, dimana hasil tidak berada di bawah kendali karyawan, tujuan pencapaian hasil akhir sering menjadi tidak relevan dikarenakan kejadian eksternal. Pada situasi semacam ini, penilaian harus didasarkan pada apakah karyawan sudah melakukan yang terbaik yang mereka bisa, apakah mereka menunjukkan tingkah laku yang tepat pada saat mereka tidak berhasil mencapai hasil yang ditargetkan. Semakin kecil kontrol karyawan terhadap hasil, kinerja semakin perlu didasari oleh ditampilkannya kompetensi.
2. Pekerjaan yang bersifat kualitatif atau berkaitan dengan pelayanan jasa. Pada pekerjaan dengan keluaran yang tidak bisa diukur, kemampuan kualitatif (kompetensi) adalah indikator terbaik dari kinerja karyawan. Semakin subyektif keluaran kerja, semakin penting penilaian kompetensi dilakukan.
3. Tim yang mengelola diri sendiri (*self-managing teams*). Pada tim, hasil kerja individual mungkin kurang penting dibandingkan kontribusinya terhadap proses kelompok. Semakin penting kerja tim, semakin penting pula menilai tingkah laku bekerja sama dalam tim pada diri individu yang menjadi anggota tim tersebut. Dengan memiliki tim yang mandiri secara internal, maka koordinasi dengan tim lain sebagai sebuah sistem yang saling berkaitan dapat berjalan dengan baik.
4. Pekerjaan yang direncanakan untuk pengembangan kinerja di masa yang akan datang. Semakin suatu perusahaan/organisasi menekankan pengembangan kemampuan bagi karyawan, penilaian kinerja semestinya semakin berdasarkan pada tampilan kompetensi ke arah yang lebih baik.
5. Pasar, fokus atau strategi organisasi yang berubah. Pada lingkungan perusahaan yang sedang berubah, potensi karyawan untuk menyumbang kepada perusahaan di masa yang akan datang lebih penting dibandingkan kinerja di masa lalu. Semakin suatu perusahaan menekankan pada kinerja di masa yang akan datang, sistem pengelolaan kinerjanya semakin perlu menekankan pada pengembangan dan penilaian kompetensi.

3. ANALISIS PEMECAHAN MASALAH

3.1 Analisis Masalah

Pada uraian permasalahan yang telah diungkapkan sebelumnya, PT. A belum memiliki dan menerapkan sistem penilaian kinerja yang terstandarisasi. Dengan tidak adanya sistem penilaian kinerja di PT. A, pihak manajemen tentunya tidak dapat membedakan secara pasti mana karyawan yang telah bekerja sesuai dengan standar dan yang masih bekerja dibawah standar (Mathis, 2006).

Pada organisasi PT. A, parameter yang digunakan untuk menilai kinerja seorang karyawan selama ini hanya berdasarkan pada observasi dan penilaian pimpinan perusahaan. Penilaian yang berlaku selama ini, jika organisasi memperoleh *profit* maka kinerja karyawannya dinilai telah cukup baik. Untuk penilaian secara personal, pimpinan perusahaan memiliki kewenangan menilai sesuai dengan parameter personal yang dimilikinya. Sebagai konsekuensinya, setiap keputusan yang berkaitan dengan sumber daya manusia seperti kenaikan gaji, bonus, promosi jabatan serta pelatihan tidak didasarkan pada penilaian baik buruknya kinerja karyawan namun lebih dikarenakan persepsi bahwa organisasi seharusnya melakukan hal-hal diatas.

Selain itu, bias subjektif juga tidak dapat dihindari dari proses penilaian yang berjalan selama ini. Hal ini dapat membuat karyawan yang berpotensi merasa kurang termotivasi untuk menunjukkan kinerja yang terbaik. Mereka cenderung melakukan tugas-tugas sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya tanpa adanya dorongan untuk menunjukkan kinerja yang lebih dari sebelumnya. Sedangkan untuk karyawan yang pada kenyataannya belum bekerja secara maksimal, cenderung merasa mereka sudah memberikan yang terbaik. Situasi yang ditemui di PT. A membuat karyawan tidak dikondisikan untuk memberikan kinerja yang baik dan selaras dengan keberhasilan organisasi serta kebutuhan pengembangan karyawan sendiri. Jika kondisi ini dibiarkan berlanjut, tidak menutup kemungkinan karyawan akan merasa organisasi tidak memberikan penghargaan dan memfasilitasi kebutuhan pengembangan mereka secara objektif dan adil sesuai dengan usaha yang telah mereka keluarkan.

Untuk mengatasi kondisi-kondisi yang telah diungkapkan diatas, maka diperlukan adanya suatu sistem penilaian kinerja yang terstandarisasi untuk diterapkan di PT. A. Namun, PT. A juga harus jeli di dalam mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan dari suatu sistem penilaian kerja sehingga harapan untuk menciptakan karyawan yang unggul dan kompetitif dapat tercapai. PT. A memerlukan suatu sistem penilaian kinerja yang dapat mengevaluasi, menilai dan memotivasi terwujudnya peningkatan kinerja yang lebih baik.

Dengan diterapkan sistem penilaian kinerja, diharapkan PT. A dapat memperbaiki performa kerja para pegawai dengan cara membantu mereka menyadari dan menggunakan seluruh potensinya untuk menjalankan misi perusahaan, serta memberikan informasi yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan kepada karyawan khususnya pada level penanggung jawab rubrik unit kerja Redaksi Tulis.

Pada dasarnya, tujuan fundamental dari penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi, tim dan individu (Jerome, 2005). Sistem penilaian kinerja yang efektif dapat menghubungkan kinerja karyawan dengan strategi perusahaan. Sistem penilaian kinerja mampu menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga individu akan termotivasi untuk menampilkan unjuk kerja yang optimal yang juga dapat memfasilitasi kebutuhan pengembangan dirinya.

Hal ini akan membuat tim maupun karyawan di PT. A melihat bahwa upaya yang diberikan memiliki kontribusi terhadap pencapaian keseluruhan kinerja organisasi. Dengan begitu, melalui sistem penilaian kinerja yang sesuai akan memberikan gambaran bagaimana kesesuaian tujuan dan sasaran sampai di semua level organisasi. Sistem penilaian kinerja yang dirasakan adil akan mengkondisikan karyawan bahwa ia tidak berada dalam situasi mekanisme pengawasan organisasi yang kaku tetapi berjalan beriringan bersama organisasi (Amstrong, 2000).

Di organisasi PT. A, sistem penilaian kinerja yang diusulkan pada penulisan tugas akhir ini merupakan sebuah proses baru yang membutuhkan partisipasi dan adaptasi dari karyawan. Oleh karena itu, untuk membantu penerapan sistem penilaian kinerja yang efektif, ada beberapa faktor yang harus

diperhatikan guna memperbesar tingkat penerimaan karyawan. **Pertama**, penilaian kinerja harus bersifat objektif yang diturunkan berdasarkan analisa jabatan, perilaku yang diukur berkaitan erat dengan fungsi spesifik, dan dapat dikendalikan oleh karyawan yang dikenai penilaian. Hasil dari penilaian harus dikomunikasikan kepada karyawan (Malos, 1998). **Kedua**, penilaian harus dipersepsikan cukup adil dimana karyawan dilibatkan selama proses berlangsung dan terhindar dari bias subjektivitas atasan. Ketika karyawan merasa penilaian yang dilakukan terhadapnya dirasa adil maka akan meningkatkan motivasi pencapaian dan kepuasan kerja sehingga untuk lebih lanjutnya mempengaruhi komitmen dan loyalitas terhadap organisasi (Cawley, 1998).

Model penilaian kinerja yang dinilai tepat untuk diterapkan pada PT. A adalah model pendekatan gabungan (*mixed model*). Alasan yang melatarbelakanginya adalah : bisnis yang digeluti PT. A sangat dipengaruhi kondisi eksternal seperti kondisi bisnis (makro ekonomi). Majalah sebagai produk yang dihasilkan PT. A dapat digolongkan ke dalam kebutuhan sekunder atau tersier sehingga kendali karyawan terhadap hasil penjualan dapat dikatakan tidak terlalu besar. Selain itu, PT. A merupakan organisasi yang terdiri dari unit-unit kerja yang bersifat *self-managing teams* dimana hasil kerja tim dirasakan lebih penting dibandingkan dengan hasil kerja individual. Dalam rangka berkembang menuju organisasi yang profesional, PT. A sedang melakukan strategi untuk berubah dan berorientasi pada kinerja yang lebih baik di masa yang akan datang. Melalui pendekatan model gabungan ini, dapat diketahui apa yang telah dilakukan karyawan pada masa lalu, sekaligus memperlihatkan karakteristik-karakteristik kinerja karyawan sehingga dapat diprediksikan kinerja yang superior pada pekerjaan sekarang dan masa yang akan datang. Oleh karena itu, sistem pengelolaan kinerjanya semakin perlu menekankan pada pengembangan dan penilaian kompetensi.

Berdasarkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh masing-masing pendekatan performa dan kompetensi, maka untuk merumuskan proporsi bobot performa dan kompetensi pada pendekatan *mixed model* (performa dan kompetensi) dapat mengacu pada tabel berikut ini.

Tabel 3.1 Pendekatan Penilaian Kinerja berdasarkan Performa dan Kompetensi

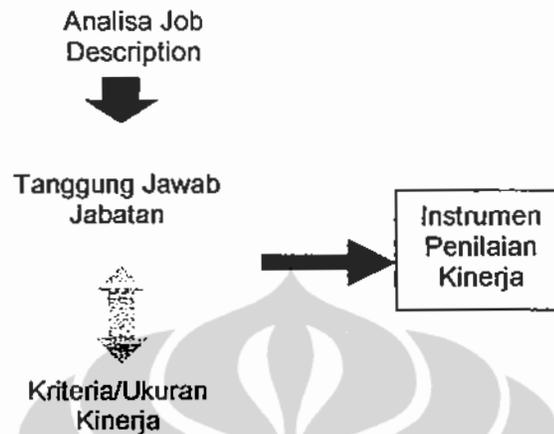
Dalam model gabungan, performa dipertimbangkan sebesar 50-90%, sedangkan kompetensi dipertimbangkan sebesar 10-50%	
Performa (<i>pay for result</i>)	Kompetensi (<i>pay for skills</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • "What of performance" • Kuantitatif : terikat pada tujuan unit • Jangka waktu pendek : satu tahun, performa yang telah lampau. • Orientasi <i>reward</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • "How of performance" • Lebih kualitatif • Jangka waktu lebih panjang : masa depan, performa pada pekerjaan saat ini dan masa yang akan datang. • Orientasi pengembangan

3.2 Pemecahan Masalah

Sistem penilaian kinerja yang dapat diterapkan secara efektif pada kondisi organisasi PT. A adalah sistem penilaian kinerja berdasarkan pendekatan *mixed model* (performa dan kompetensi) dimana penilaian kinerja model ini difokuskan pada performa dan kompetensi.

Untuk penilaian yang difokuskan pada performa, penulis mengusulkan penggunaan metode MBO (*Manajemen By Objective*) yaitu penilaian yang difokuskan pada kinerja. Metode ini mengatur perumusan tujuan organisasi secara utuh untuk tiap anggota organisasi. Sedangkan untuk penilaian kompetensi, penulis mengusulkan instrumen yang berbentuk BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scale*). Pada skala ini, dimensi yang dipilih harus dijelaskan dalam istilah perilaku dan menggunakan insiden kritical untuk mendeskripsikan tingkat kinerja. Alasan penggunaan penilaian kompetensi pada penyusunan penilaian kinerja di PT. A bertujuan untuk memperoleh kompetensi-kompetensi apa saja yang dibutuhkan, yang diidentifikasi berdasarkan uraian jabatan sehingga dapat dilihat relevansinya terhadap suatu jabatan tertentu. Dengan begitu, organisasi dapat mengkomunikasikan perilaku penting apa saja yang menyelaraskan kinerja individu dengan keseluruhan strategi organisasi.

Secara umum, proses penyusunan instrumen penilaian kinerja berlangsung seperti bagan dibawah ini :



Bagan 3.1 Proses penyusunan Instrumen Penilaian Kinerja

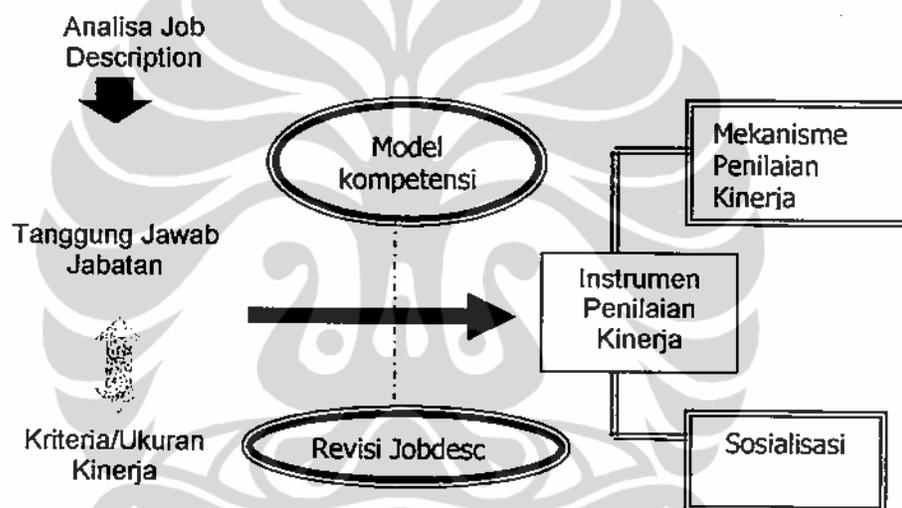
Dengan mengacu pada Cascio (2003) maka pada tugas akhir ini, langkah-langkah yang dilakukan untuk menyusun sistem penilaian kinerja dengan pendekatan *mixed model* (performa dan kompetensi) pada level penanggung jawab rubrik di unit kerja Redaksi Tulis PT. A antara lain :

1. Melakukan koordinasi dengan PT. A mengenai mekanisme penyusunan sistem penilaian kinerja yang akan diterapkan.
2. Melakukan penyusunan sistem penilaian kinerja dengan pendekatan *mixed model* (performa dan kompetensi)
 - Melakukan analisa pada deskripsi jabatan level penanggung jawab rubrik.
 - Membuat model kompetensi dalam Penilaian Kinerja (untuk pengukuran yang berfokus pada penilaian kompetensi). Hal ini bertujuan untuk mengidentifikasi persyaratan kompetensi yang spesifik (*job spesific competencies*) untuk jabatan penanggungjawab rubrik dengan menggunakan informasi dari analisa jabatan.
 - Merevisi deskripsi jabatan yang telah ada dengan menambahkan aspek kompetensi yang dibutuhkan.
 - Menyusun Lembar Penilaian Kinerja berdasarkan pendekatan *mixed model* (performa dan kompetensi)
 - Menentukan Mekanisme Penilaian Kinerja, dimana kegiatan ini meliputi penyediaan instruksi tertulis agar atasan atau karyawan (penilai) dapat

menggunakan instrumen dengan benar, serta dapat mengaplikasikan standar kinerja ketika hendak melakukan penilaian. Keseragaman sangat penting agar tetap dapat menjaga keadilan dalam penilaian dan menghindari penerapan standar yang subyektif.

3. Melakukan sosialisasi tentang penerapan (penggunaan dan cara pengisian) sistem penilaian kinerja dengan pendekatan *mixed model* (performa dan kompetensi) di PT. A.

Proses penyusunan instrumen yang dilakukan di PT. A terangkum dalam bagan dibawah ini.



Bagan 3.2 Proses penyusunan Instrumen Penilaian Kinerja di PT. A

Secara umum, langkah-langkah penyusunan instrumen penilaian kinerja di PT. A terbagi ke dalam empat tahapan yaitu :

1. Tahap Persiapan
2. Tahap Pengumpulan Data
3. Tahap Analisa Data
4. Tahap Penerapan

4. USULAN PEMECAHAN MASALAH

4.1 Program Penyusunan Instrumen Penilaian Kinerja

Program penyusunan instrumen penilaian kinerja yang diusulkan oleh penulis pada penulisan tugas akhir ini difokuskan pada unit kerja Redaksi Tulis level Penanggungjawab rubrik. (lihat lampiran 1, struktur organisasi)

Secara garis besar, program penyusunan instrumen penilaian kinerja di PT. A terbagi menjadi dua bagian, yaitu (1) pembuatan dimensi hasil kinerja atau performa, (2) pembuatan dan penerapan model kompetensi dalam penilaian kinerja.

Untuk melaksanakan program tersebut maka dibutuhkan tim analis yang dipimpin oleh seorang konsultan. Tim analis terdiri dari 2-3 orang analis yang mempunyai kualifikasi sebagai berikut :

1. Sarjana psikologi
2. Terlatih dalam melakukan wawancara dan memfasilitasi diskusi
3. Terlatih dalam melakukan analisa terhadap hasil wawancara dan diskusi
4. Memiliki pengetahuan yang luas mengenai manajemen sumber daya manusia secara umum serta kompetensi dan penilaian kinerja secara umum

Adapun tahapan dalam program penyusunan instrumen penilaian kinerja di PT. A adalah sebagai berikut : (lihat lampiran 3)

A. Tahap Persiapan

Langkah-langkah kerja yang akan dilakukan dalam tahap persiapan adalah sebagai berikut :

1. **Melakukan koordinasi dengan PT. A mengenai mekanisme penyusunan instrumen penilaian.**

Bentuk koordinasinya adalah dengan mengumpulkan informasi mengenai organisasi PT. A seperti profil perusahaan, strategi dan budaya perusahaan.

Tujuan kegiatan :

- Mendapatkan pemahaman mengenai PT. A secara umum seperti jenis usaha, gambaran mengenai karyawan, dan lain-lain
- Mendapatkan pemahaman mengenai strategi dan budaya perusahaan sehingga dapat membantu perusahaan dalam mengembangkan model kompetensi yang sejalan dengan strategi dan budaya.

Kegiatan :

- Melakukan wawancara kepada pimpinan PT. A
- Melakukan wawancara kepada karyawan yang dianggap oleh pimpinan perusahaan memahami strategi dan budaya perusahaan.

Pihak yang terlibat :

- Konsultan
- Pimpinan PT. A
- Karyawan lain yang ditunjuk oleh pimpinan PT. A

Data yang diperlukan :

- Profil perusahaan
- Struktur organisasi

Perlengkapan : *tape recorder*, kaset kosong, dan alat tulis kantor (ATK)

Waktu : 2 hari kerja

Hasil Akhir : Mendapatkan pemahaman mengenai profil perusahaan, strategi dan budaya perusahaan.

2. Mengidentifikasi jabatan yang akan dianalisa dengan mempelajari struktur organisasi dan deskripsi kerja jabatan tersebut.

Tujuan kegiatan :

- Mengetahui bagaimana kedudukan dari jabatan penanggungjawab rubrik dalam keseluruhan struktur organisasi.

Dengan demikian dapat diketahui bagaimana hubungan jabatan tersebut dengan jabatan lainnya di dalam struktur organisasi.

- Mendapatkan gambaran mengenai pekerjaan dari jabatan penanggungjawab rubrik sehingga akan mempermudah dalam proses pengumpulan data dan analisa data.
- Mengetahui bagaimana jabatan penanggungjawab rubrik memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Kegiatan :

- Melakukan wawancara kepada pemimpin redaksi dan wakil pemimpin redaksi

Pihak yang terlibat :

- Analis
- Pemimpin Redaksi dan Wakil Pemimpin redaksi

Data yang diperlukan :

- Profil perusahaan
- Deskripsi kerja jabatan penanggungjawab rubrik

Perlengkapan : *tape recorder*, kaset kosong, dan alat tulis kantor (ATK)

Waktu : 2 hari kerja

Hasil Akhir : Mendapatkan pemahaman mengenai posisi jabatan di dalam struktur organisasi dan pemahaman mengenai deskripsi kerja serta kontribusi jabatan tersebut di dalam mencapai tujuan organisasi.

3. Menetapkan metode analisa jabatan yang digunakan untuk mengidentifikasi kompetensi.

Tujuan kegiatan :

- Menggunakan metode analisa jabatan yang sesuai untuk kondisi dan kebutuhan organisasi.

Kegiatan :

- Mengkaji ulang hasil akhir dari langkah poin 1 dan 2 dan kemudian mempelajari teori kompetensi untuk menentukan

metode analisa jabatan yang tepat untuk mengidentifikasi kompetensi di PT. A

- Menginformasikan kepada pimpinan PT. A mengenai metode yang akan digunakan.

Pihak yang terlibat :

- Konsultan
- Analis
- Pimpinan PT. A

Data yang diperlukan :

- Hasil akhir dari langkah poin 1 dan poin 2
- Teori kompetensi

Perlengkapan : alat tulis kantor (ATK)

Waktu : 1 hari kerja

Hasil Akhir :

Metode analisa jabatan yang akan digunakan untuk mengidentifikasi kompetensi pada jabatan penanggungjawab rubrik yaitu :

1. *Behavioral Event Interview* (BEI) terhadap pemegang jabatan yang kinerjanya rata-rata dan superior. Melalui BEI, maka akan dihasilkan data yang sangat kaya dan berharga untuk melakukan validasi kompetensi yang diperoleh dari metode lain serta memungkinkan ditemukannya kompetensi yang baru.
2. *Expert Panel*, dimana sekelompok yang dianggap ahli mengenai setiap jabatan yang akan dianalisa melakukan diskusi untuk menentukan karakteristik personal yang dapat memunculkan kinerja yang memadai (secara minimal dapat diterima) dan yang superior. Dengan menggunakan metode ini maka akan diperoleh konsensus dari berbagai sudut pandang mengenai kompetensi dari jabatan yang dianalisa.

Penggunaan kedua metode ini disarankan agar dapat dilakukan verifikasi terhadap data yang dihasilkan pada masing-masing metode.

4. Mengidentifikasi responden sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan pada tahap sebelumnya.

Tujuan kegiatan :

- Mendapatkan responden yang tepat untuk mengikuti proses pengumpulan data dengan metode BEI dan *expert panel*.

Kegiatan :

- Menentukan pemegang jabatan yang kinerjanya rata-rata dan yang kinerjanya superior dengan menggunakan kriteria kinerja efektif yang telah ditentukan pada tahap sebelumnya.
- Menentukan responden yang akan terlibat dalam BEI yaitu pemegang jabatan yang kinerjanya superior dan rata-rata.
- Menentukan responden yang terlibat dalam *expert panel* yaitu sekelompok orang yang dianggap ahli atau mempunyai pengetahuan yang paling banyak mengenai jabatan penanggungjawab rubrik.

Pihak yang terlibat :

- Konsultan
- Pemimpin redaksi
- Wakil pemimpin redaksi
- Pimpinan PT. A

Data yang diperlukan :

- Kriteria kinerja yang efektif

Perlengkapan : alat tulis kantor (ATK) dan *laptop*

Waktu : 1 hari kerja

Hasil Akhir : Mendapatkan daftar responden yang terlibat dalam proses BEI dan *expert panel*.

5. Mengidentifikasi tim yang akan melakukan penilaian

Tujuan kegiatan :

- Mendapatkan penilai yang tepat untuk melakukan penilaian terhadap kinerja responden yang akan dinilai.

Kegiatan :

- Menentukan tim penilai yang memiliki wewenang untuk melakukan penilaian pada level penanggungjawab rubrik dengan pihak manajemen perusahaan yaitu atasan langsung, atasan dari atasan langsung, dan diri sendiri.
- Menentukan persiapan untuk pelatihan bagi penilai.

Pihak yang terlibat :

- Konsultan
- Pemimpin redaksi
- Wakil pemimpin redaksi
- Pimpinan PT. A

Perlengkapan : alat tulis kantor (ATK) dan *laptop*

Waktu : 1 hari kerja

Hasil Akhir : Mendapatkan daftar tim penilai yang akan melakukan penilaian berdasarkan lembar penilaian kinerja yang disusun yaitu atasan langsung dari pemegang jabatan penanggungjawab rubrik dengan pertimbangan bahwa atasan dianggap sebagai orang yang paling tahu dengan tuntutan pekerjaan bawahannya.

6. Melakukan sosialisasi kepada karyawan mengenai sistem penilaian kinerja.

Awalnya, sosialisasi akan ditujukan untuk seluruh karyawan yang terdapat di PT. A yang bertujuan memberikan informasi kepada seluruh karyawan mengenai sistem baru, yaitu penilaian kinerja. Prinsipnya, karyawan perlu mengetahui bahwa sistem penilaian kinerja ini adalah alat dan cara yang adil untuk menilai kinerja. Karyawan dapat diberikan informasi mengenai tujuan diterapkannya sistem penilaian kinerja yang dapat dimanfaatkan sebagai dasar dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan sumber daya manusia, seperti promosi, kenaikan gaji, pemberian bonus dan pemberian pelatihan.

Selanjutnya, sosialisasi akan dilakukan kepada seluruh atasan yang ada di PT. A yang nantinya akan berperan sebagai penilai dalam proses penilaian kinerja. Sosialisasi kepada para penilai ini perlu dilengkapi dengan pemberian pelatihan mengenai dasar pemikiran, manfaat, metode, prosedur dan jadwal pelaksanaan penilaian kinerja yang baru. Perlu juga ditambahkan mengenai hal-hal khusus yang perlu diperhatikan untuk meminimalkan kesalahan dalam penilaian kinerja dan untuk meningkatkan ketrampilan penilai dalam mengobservasi dan mencatat tampilan kerja karyawan yang dinilai.

B. Tahap Pengumpulan Data

Pada tahap pengumpulan data, langkah-langkah kerja yang dapat dilakukan antara lain :

1. **Melaksanakan BEI dengan para pemegang jabatan yaitu, seluruh penanggungjawab masing-masing rubrik unit Redaksi Tulis yang berjumlah 4 orang.** 1 orang dari rubrik Interior, 1 orang dari rubrik Taman, 1 orang dari rubrik Arsitektur, dan 1 orang dari rubrik Wisata & Umum.

Tujuan kegiatan :

- Mendapatkan informasi mengenai :
 - a. *Key accountabilities* : tugas-tugas yang paling penting, tanggungjawab terhadap produk atau jasa yang dihasilkan
 - b. *Behavioral events* : gambaran detil mengenai situasi-situasi penting (*critical incidents*) yang pernah responden alami selama bekerja. Situasi tersebut dapat merupakan situasi dimana ia merasa sangat sukses atau gagal dalam melaksanakan tugasnya.
 - c. Karakteristik yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan efektif.

Kegiatan :

- Melakukan BEI kepada responden yang telah diidentifikasi pada tahap sebelumnya.
- Membuat transkrip hasil BEI.

Pihak yang terlibat :

- Analis
- Para penanggungjawab ke empat rubrik (responden)

Data yang diperlukan :

- Struktur organisasi untuk mengetahui letak karyawan dalam struktur organisasi
- Deskripsi kerja jabatan penanggungjawab rubrik
- Panduan untuk melakukan BEI

Perlengkapan : *tape recorder, kaset kosong, alat tulis kantor (ATK) dan laptop*

Waktu : 1 minggu

Hasil Akhir : transkrip dari setiap hasil BEI.

2. **Melaksanakan *expert panel***

Tujuan kegiatan :

- Mendapatkan informasi mengenai :
 - a. *Key accountabilities* : tugas-tugas yang paling penting, tanggungjawab terhadap produk atau jasa yang dihasilkan
 - b. *Critical incidents* : menunjukkan perilaku yang efektif atau tidak dalam menampilkan kinerja.
 - c. Kompetensi yang dibutuhkan dalam menentukan keberhasilan seseorang dalam melakukan pekerjaan dalam tingkat yang dapat diterima (*baseline/threshold competency*) dan tingkat yang superior.

Kegiatan :

- Melaksanakan *expert panel* kepada responden yang telah diidentifikasi sebelumnya.
- Membuat transkrip hasil *expert panel*.

Pihak yang terlibat :

- Analis
- Para penanggungjawab ke empat rubrik (responden)

Data yang diperlukan :

- Struktur organisasi untuk mengetahui letak karyawan dalam struktur organisasi
- Deskripsi kerja jabatan penanggungjawab rubrik

Perlengkapan : *tape recorder, kaset kosong, alat tulis kantor (ATK) dan laptop*

Waktu : 1 minggu

Hasil Akhir : transkrip dari hasil *expert panel*.

C. Tahap Analisa Data

Langkah-langkah kerja dalam tahap analisa data adalah sebagai berikut:

1. Melakukan analisa *content* terhadap data yang diperoleh dari BEI dan *expert panel*.

Tujuan kegiatan :

- a. Mengidentifikasi tugas, perilaku, dan karakteristik yang membedakan antara karyawan yang memiliki kinerja rata-rata dengan yang memiliki kinerja superior, atau karyawan yang menampilkan kinerja yang memadai.

Kegiatan :

- Membuat gambaran mengenai tugas dan tanggungjawab dari setiap jabatan yang dianalisa berdasarkan hasil transkrip.
- Membandingkan antara apa yang ditampilkan oleh karyawan yang kinerjanya superior dan yang rata-rata melalui *behavioral events* atau *critical incidents* yang diidentifikasi dari hasil transkrip.
- Mengidentifikasi perilaku yang efektif dan yang tidak efektif dalam menampilkan kinerja pada suatu *critical incidents*.

- Melakukan *coding* terhadap hasil transkrip yang menunjukkan kompetensi yang sudah ada di kamus kompetensi LOMA atau Spencer&Spencer.
- Mengidentifikasi tema yang menunjukkan kompetensi tertentu tetapi tidak terdapat pada kamus kompetensi LOMA atau Spencer&Spencer.
- Memverifikasi hasil analisa data dari BEI dengan hasil yang diperoleh dari *expert panel*.

Pihak yang terlibat :

- Konsultan
- Analis

Data yang diperlukan :

- Transkrip dari hasil BEI dan *expert panel*
- Kamus kompetensi dari LOMA atau Spencer&Spencer

Perlengkapan : alat tulis kantor (ATK) dan *laptop*

Waktu : 2 minggu

Hasil Akhir : Analisa data.

2. Menyusun model kompetensi

Tujuan kegiatan :

- a. Mendapatkan model *job spesific competency* untuk jabatan penanggungjawab rubrik unit Redaksi Tulis.

Kegiatan :

- Memberikan definisi yang jelas kepada setiap kompetensi.
- Menyusun model kompetensi berdasarkan derajat kepentingan kompetensi tersebut dalam menentukan keberhasilan seseorang di dalam melaksanakan tugas jabatannya.
- Mengadakan pertemuan dengan pimpinan PT. A dan pemimpin redaksi untuk mendiskusikan model kompetensi yang telah dirancang oleh konsultan dan analis.
- Membuat transkrip hasil BEI.

Pihak yang terlibat :

- Konsultan
- Analis
- Pimpinan PT. A
- Pemimpin redaksi

Data yang diperlukan :

- Hasil analisa data
- Deskripsi kerja jabatan penanggungjawab rubrik

Perlengkapan : alat tulis kantor (ATK) dan *laptop*

Waktu : 1 minggu

Hasil Akhir : Model kompetensi yang telah disetujui oleh pimpinan PT. A dan pemimpin redaksi.

D. Tahap Penerapan

Model kompetensi yang telah dihasilkan dari tahap sebelumnya akan dijadikan dimensi yang diukur dalam suatu bentuk instrumen penilaian kinerja. Bentuk instrumen penilaian kinerja yang digunakan adalah BARS (*Behaviorally anchored rating scale*).

Langkah-langkah kerja yang dilakukan dalam tahap penerapan model kompetensi dalam penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Membuat skala penilaian untuk setiap kompetensi dengan contoh perilaku.

Tujuan kegiatan :

- a. Memperjelas skala penilaian untuk setiap kompetensi dengan memberikan contoh perilaku yang mudah diamati dan diukur untuk setiap skala penilaian yang digunakan.

Kegiatan :

- Menentukan skala penilaian yang digunakan. Skala penilaian yang digunakan dapat berkisar antara 1-5. skala 1 menunjukkan perilaku yang paling tidak efektif sedangkan skala 5 menunjukkan perilaku yang superior.

- Menjangkarkan setiap skala penilaian dengan contoh perilaku yang mudah diamati dan diukur. Setiap contoh pada skala penilaian menggambarkan level dari kinerja untuk suatu kompetensi tertentu. Contoh perilaku tersebut ditentukan dengan menggunakan informasi dari perilaku yang muncul dalam *critical incidents*. *Critical incidents* yang diidentifikasi melalui BEI dan *expert panel* ini menggambarkan secara spesifik gambaran dari kinerja yang efektif dan pihak yang tidak efektif untuk setiap kompetensi.

Pihak yang terlibat :

- Konsultan
- Analis

Data yang diperlukan :

- Hasil analisa data terutama informasi mengenai perilaku yang muncul dalam *critical incidents*
- Model kompetensi

Perlengkapan : alat tulis kantor (ATK) dan *laptop*

Waktu : 3 hari kerja

Hasil Akhir : Skala penilaian yang telah dijangkarkan dengan contoh perilaku untuk setiap kompetensi.

2. Menyusun kamus kompetensi dan performa

Tujuan kegiatan :

- a. Mendapatkan acuan yang akan digunakan sebagai panduan dalam melakukan penilaian kinerja sehingga tidak terjadi perbedaan interpretasi mengenai pengertian pada dimensi yang diukur dan standar yang digunakan.

Kegiatan :

- Mengkaji ulang strategi dan budaya organisasi untuk menentukan mengapa suatu kompetensi penting bagi PT. A.

- Menyusun kamus kompetensi yang mencakup penjelasan mengenai pengertian suatu kompetensi dan contoh perilaku untuk setiap skala penilaian.
- Menyusun kamus performa yang mencakup penjelasan mengenai pengertian suatu performa dan contoh perilaku untuk setiap skala penilaian.

Pihak yang terlibat :

- Konsultan
- Analis

Data yang diperlukan :

- Model kompetensi.
- Contoh perilaku untuk setiap level kinerja dari masing-masing kompetensi.
- Contoh perilaku untuk setiap level dari masing-masing performa.

Perlengkapan : alat tulis kantor (ATK) dan *laptop*

Waktu : 2 hari kerja

Hasil Akhir : Kamus kompetensi dan kamus performa.

3. Menentukan mekanisme penilaian kinerja.

Tujuan kegiatan :

- a. Mendapatkan mekanisme penilaian yang efektif dan adil.

Kegiatan :

- Menetapkan waktu penilaian yaitu setiap 6 bulan sekali atau dua kali dalam setahun. Dengan melakukan penilaian sebanyak dua kali dalam setahun, pihak perusahaan bisa meninjau kembali kinerja karyawannya secara lebih intensif sehingga langkah-langkah untuk melakukan perbaikan jika terjadi kekurangan-kekurangan dapat segera dilakukan.
- Menetapkan siapa yang menjadi penilai yaitu menggunakan *multirater* yaitu : diri sendiri, atasan pemegang jabatan, atasan dari atasan pemegang jabatan.

- Menetapkan cara penilaian dan skoring
- Mengajukan usulan mekanisme penilaian kinerja kepada pimpinan PT. A.

Pihak yang terlibat :

- Konsultan
- Analis
- Pimpinan PT. A

Data yang diperlukan :

- Model kompetensi
- Kamus kompetensi
- Kamus performa
- Bobot penilaian.

Perlengkapan : alat tulis kantor (ATK) dan *laptop*

Waktu : 1 hari kerja

Hasil Akhir : Mekanisme penilaian kinerja.

4. Menyusun format lembar penilaian kinerja.

Tujuan kegiatan :

- a. Memperoleh instrumen dengan format standar untuk digunakan dalam melakukan penilaian kinerja.

Kegiatan :

- Merancang bentuk format lembar penilaian kinerja yang standar dan mudah dipergunakan oleh penilai.
- Menentukan bobot proporsi antara performa dan kompetensi.
- Mengajukan usulan rancangan format lembar penilaian kinerja kepada pimpinan PT. A

Pihak yang terlibat :

- Konsultan
- Analis
- Pimpinan PT. A

Data yang diperlukan :

- Kamus kompetensi.
- Kamus performa

Perlengkapan : alat tulis kantor (ATK) dan *laptop*

Waktu : 1 hari kerja

Hasil Akhir : Format lembar penilaian kinerja.

Keterangan : Dalam penilaian kinerja berdasarkan model gabungan terdapat dua aspek utama yang menjadi fokus pengukuran yaitu penilaian performa yang tercermin melalui hasil kinerja (MBO) serta kompetensi dimana masing-masing memiliki proporsi 70 % dan 30 %. Adapun bagian-bagian yang terdapat pada form penilaian kinerja akan dijelaskan pada lampiran.

5. Menyusun pedoman penilaian kinerja.

Tujuan kegiatan :

- a. Memperjelas prosedur penilaian, cara penilaian, dan dimensi yang diukur sehingga membantu pengguna dalam memahami cara melakukan penilaian kinerja.

Kegiatan :

- Membuat suatu pedoman penilaian kinerja yang mencakup : waktu penilaian, penilai dan yang dikenai penilaian, tahapan dalam melaksanakan penilaian kinerja, petunjuk pengisian, dan skala penilaian yang digunakan.
- Mengajukan usulan pedoman penilaian kinerja kepada pimpinan PT. A.

Pihak yang terlibat :

- Konsultan
- Analis
- Pimpinan PT. A

Data yang diperlukan :

- Mekanisme penilaian kinerja
- Kamus kompetensi
- Kamus performa

Perlengkapan : alat tulis kantor (ATK) dan *laptop*

Waktu : 1 hari kerja

Hasil Akhir : Pedoman penilaian kinerja.

6. Melakukan Sosialisasi Tentang Petunjuk dan Penggunaan Lembar Penilaian Kinerja Model Gabungan (*Mixed Model*)

Tahap akhir yang dilakukan dalam penyusunan instrumen penilaian kinerja di PT. A yaitu dengan memperkenalkan lembar penilaian kinerja pada seluruh karyawan di perusahaan.

Pada tahap sosialisasi ini, karyawan dan penilai (atasan) diberikan penjelasan mengenai cara mengisi dan menggunakan Lembar penilaian kinerja (lihat lampiran petunjuk pengisian penilaian kinerja).

4.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan untuk lebih menyempurnakan usulan yang telah dirancang, antara lain :

1. Setelah menentukan proporsi antara performa dan kompetensi adalah sebesar 70 % dan 30 %, maka sebaiknya ditentukan juga bobot penilaian terhadap setiap kompetensi dan performa sesuai dengan derajat kepentingan untuk setiap jabatan penanggungjawab rubrik dengan tujuan untuk memberikan *value* yang lebih tinggi terhadap kompetensi dan performa yang paling berpengaruh untuk menentukan keberhasilan seseorang dalam melakukan jabatan sebagai penanggungjawab rubrik.

2. Untuk lebih lanjutnya setelah sistem penilaian kinerja telah diterapkan pada PT. A maka rekomendasi tahapan berikutnya yang dapat dilakukan setelah tahapan-tahapan yang telah diungkapkan sebelumnya (Cascio, 2003) yaitu :
 - Menyusun mekanisme formal mengenai ketidakpuasan karyawan terhadap penilaian kinerja dengan melakukan peninjauan kembali terhadap penilaian kinerja.
 - Mencatat dan menyimpan semua dokumen yang berkaitan dengan penilaian dan siapkan argumentasi untuk semua keputusan yang didasari dari penilaian kinerja.
 - Menyiapkan formulir konseling yang berkaitan dengan kinerja agar dapat mengoreksi dan membimbing karyawan yang memiliki kinerja yang buruk.

4.1 JADWAL PENYUSUNAN INSTRUMEN PENILAIAN KINERJA DI PT. A

Tahap	Kegiatan	Pelaksana	Waktu
Persiapan	Melakukan koordinasi dengan PT. A mengenai mekanisme penyusunan instrumen penilaian	Konsultan, Pimpinan PT. A, Karyawan (ditunjuk oleh pimpinan)	2 hari
	Mengidentifikasi jabatan yang akan dianalisa dengan mempelajari struktur organisasi dan deskripsi kerja jabatan	Analisis, Pemimpin Redaksi, Wakil Pemimpin Redaksi	2 hari
	Menetapkan metode analisa jabatan yang digunakan untuk mengidentifikasi kompetensi	Konsultan, Analisis, Pimpinan PT. A	1 hari
	Mengidentifikasi responden sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan pada tahap sebelumnya	Konsultan, Pemimpin Redaksi, Wakil Pemimpin Redaksi, Pimpinan PT. A	1 hari
	Mengidentifikasi tim yang akan melakukan penilaian	Konsultan, Pemimpin Redaksi, Wakil Pemimpin Redaksi, Pimpinan PT. A	1 hari
	Melakukan sosialisasi mengenai sistem penilaian kinerja	Konsultan, seluruh karyawan	1 hari
		TOTAL	
Pengumpulan Data	Melaksanakan BEI dengan para pemegang jabatan yaitu seluruh penanggungjawab masing-masing rubric unit Redaksi Tulis.	Analisis, semua Penanggungjawab Rubrik.	1 minggu
	Melaksanakan <i>expert panel</i>	Analisis, semua Penanggungjawab Rubrik.	1 minggu
		TOTAL	2 minggu
Analisa Data	Melakukan analisa <i>content</i> terhadap data yang diperoleh dari BEI dan <i>expert panel</i>	Konsultan, Analisis	1 minggu
	Menyusun model kompetensi	Analisis, Pimpinan PT. A, Pemimpin Redaksi.	1 minggu
		TOTAL	2 minggu
Penerapan	Membuat skala penilaian untuk setiap kompetensi dengan contoh perilaku	Konsultan, Analisis	1 minggu
	Menyusun kamus kompetensi dan kamus performa	Konsultan, Analisis	2 hari

	Menentukan mekanisme penilaian kinerja	Konsultan, Analis, Pimpinan PT.A	1 hari
	Menyusun format lembar penilaian kinerja	Konsultan, Analis, Pimpinan PT. A	1 hari
	Menyusun pedoman penilaian kinerja	Konsultan, Analis	1 hari
	Melakukan sosialisasi tentang sistem penilaian kinerja model gabungan (<i>mixed model</i>)	Karyawan PT. A, Pimpinan PT. A, Pemimpin Redaksi, Wakil Pemimpin Redaksi.	
		TOTAL	2 minggu

4.2 TIME TABLE PENYUSUNAN INSTRUMEN PENILAIAN KINERJA DI PT. A

Bulan (dlm minggu)	Januari					Februari					Maret					April			
	I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	
Persiapan																			
Pengumpulan Data																			
Analisa Data																			
Penerapan																			

DAFTAR PUSTAKA

- Ainsworth, Murray. (2002). *Managing Performance, Managing People*. Pearson Education Australia.
- Cascio, W.F. (2003). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 6th edition. NY : McGraw-Hill
- Dessler, Gary. (2000). *Human Resources Management*. 8th edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc
- Decenzo, D.A & Robbins, S.P. (2002). *Human Resource Management*. 7th edition. USA: John Wiley & Sons, Inc
- Dharma, Surya. (2004). *Manajemen Kinerja : Falsafah, Teori, dan Penerapannya*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional
- Harris, M. (1997). *Human Resources Management. A Practical Approach*. USA : Harcourt Brace College Publishing
- Ivancevich, John.M. (2001). *Human Resources Management*. 8th edition. New York: McGraw-Hill
- Jerome, Paul J. (2007). *Sukses Mengelola Perubahan Tim Anda*/Paul. J. Jerome. Penerjemah : Ramelan-Jakarta.: Penerbit PPM.
- LOMA's Competency Dictionary (1998)
- Munandar, A.S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press
- Miner, Jhon B. (1992). *Industrial Organizational-Psychology*. Singapore. McGraw Hill.
- Noe, Hollenback, Gerhart & Wright. (2005). *Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill
- Schuler, Randall S. & Jackson, Susan. (2000). *Human Resources Management: Positioning the 21st century*. 6th edition. USA: West Publishing Company
- Spencer, L.M & Spencer, S.M. (1993). *Competence At Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc
- Stoker, J.I & Van der Heijden, B.I.J.M. *Journal of Career Development*, Vol.28, No. 2, Winter 2001. *Competence Development and Appraisal in Organizations*. University of Twente.

Umar, Hussein. (2002). *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.

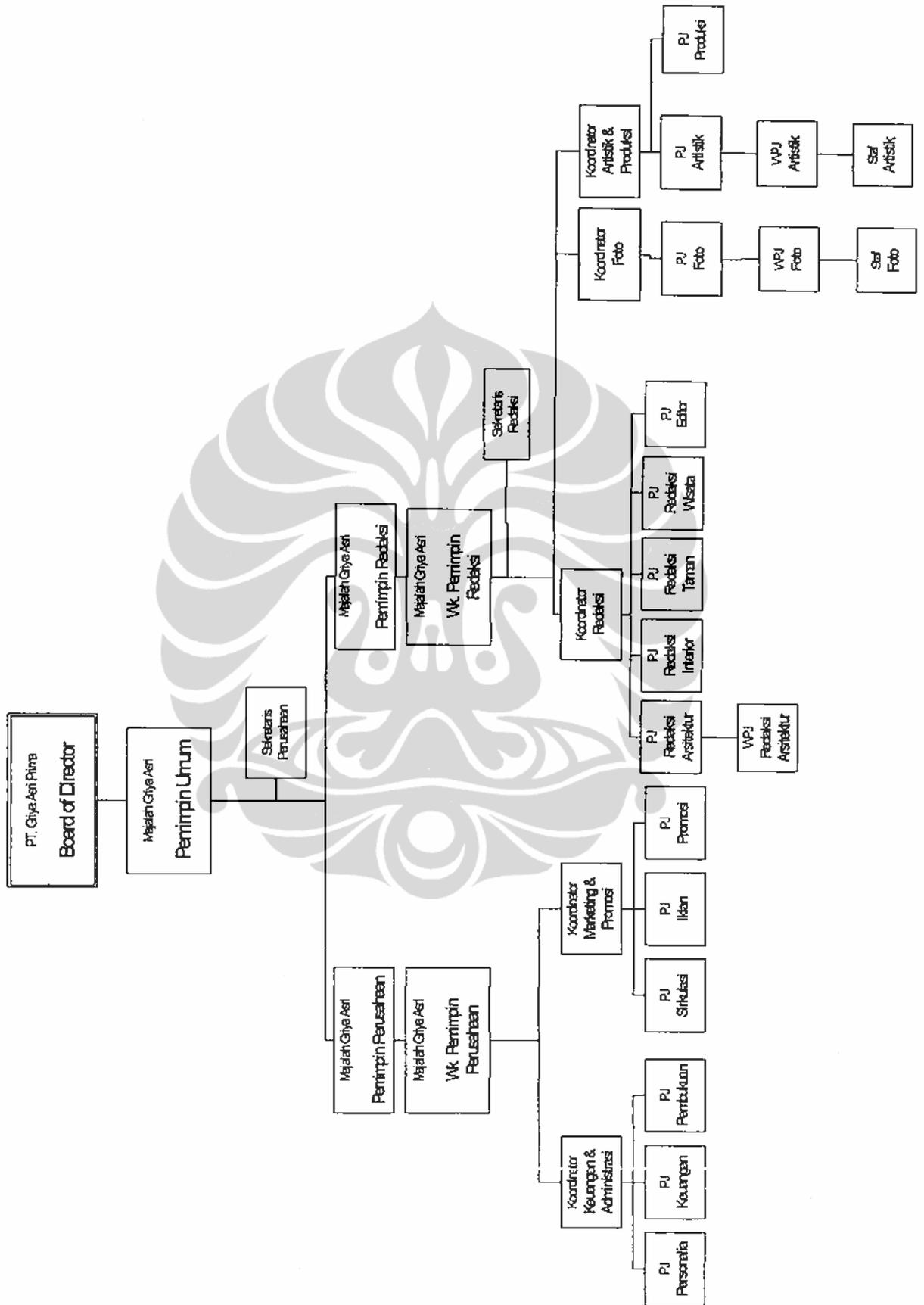
Werther, W & Davis, K. (1996). *Human Resources & Personnel Management*. USA: Irwin McGraw-Hill



LAMPIRAN I

STRUKTUR ORGANISASI

Struktur Organisasi PT.A





LAMPIRAN 2

DESKRIPSI JABATAN

LAMPIRAN 3

*Rangkuman Tahapan Kegiatan
Penyusunan Instrumen Penilaian Kinerja di PT. A*

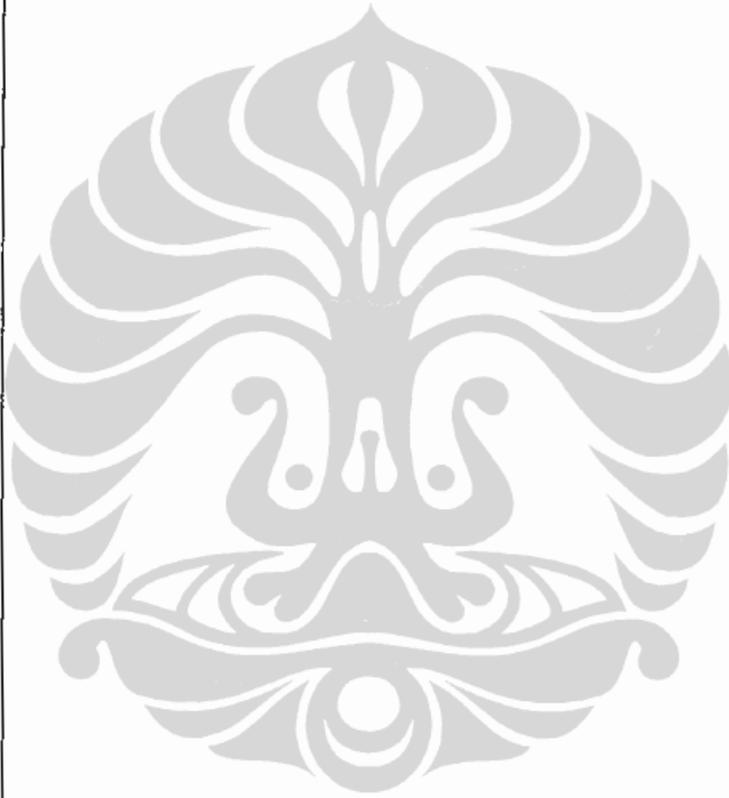
Rangkuman Tahapan Kegiatan Penyusunan Instrumen Penilaian Kinerja di PT. A

Tahap	Langkah	Kegiatan	Data yang diperlukan	Pihak yang terlibat	Hasil akhir	Masa kerja
TAHAP PERSIAPAN	Melakukan koordinasi dengan PT. A mengenai mekanisme penyusunan instrumen penilaian	Melakukan wawancara kepada pimpinan PT. A dan karyawan yang dianggap oleh pimpinan perusahaan memahami strategi dan budaya perusahaan	Profil perusahaan, Struktur organisasi	Konsultan, Pimpinan PT. A, Karyawan (ditunjuk oleh pimpinan)	Mendapatkan pemahaman mengenai profil perusahaan, strategi dan budaya perusahaan	2 hari
	Mengidentifikasi jabatan yang akan dianalisa dengan mempelajari struktur organisasi dan dekripsi kerja jabatan.	Melakukan wawancara kepada pemimpin redaksi dan wakil pemimpin redaksi	Profil perusahaan, Deskripsi kerja jabatan penanggungjawab rubrik	Analisis Pim-Redaksi, WaPim-Redaksi	Mendapatkan pemahaman mengenai posisi jabatan di dalam struktur organisasi dan pemahaman mengenai deskripsi kerja	2 hari
	Menetapkan metode analisa jabatan yang digunakan untuk mengidentifikasi kompetensi	<ol style="list-style-type: none"> Menentukan metode analisa jabatan Menginformasikan kepada pimpinan PT. A mengenai metode yang akan digunakan 	Hasil akhir dari langkah poin 1 dan poin 2, Teori kompetensi	Konsultan, Analis, Pimpinan PT. A	Metode analisa jabatan yang akan digunakan : BEI, <i>Expert panel</i>	1 hari
	Mengidentifikasi responden sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan pada tahap sebelumnya	<ol style="list-style-type: none"> Menentukan pemegang jabatan yang kinerjanya rata-rata dan yang kinerjanya superior. Menentukan responden yang akan terlibat dalam BEI. Menentukan responden yang terlibat dalam <i>expert panel</i> 	Kriteria kinerja yang efektif	Konsultan, Pim-Redaksi, WaPim-Redaksi, Pimpinan PT. A	Mendapatkan daftar responden yang terlibat dalam proses BEI dan <i>expert panel</i> .	1 hari
	Mengidentifikasi tim yang akan melakukan penilaian	<ol style="list-style-type: none"> Menentukan tim penilai yang memiliki wewenang untuk melakukan penilaian pada level penanggungjawab rubrik dengan pihak manajemen perusahaan. Menentukan persiapan untuk pelatihan bagi penilai. 	-	Konsultan, Pim-Redaksi, WaPim-Redaksi, Pimpinan PT. A	Mendapatkan daftar tim penilai yang akan melakukan penilaian berdasarkan lembar penilaian kinerja yang disusun.	1 hari

	Melakukan sosialisasi mengenai sistem penilaian kinerja	Memberikan penjelasan mengenai sistem penilaian kinerja.		Konsultan Seluruh karyawan		1 hari
TAHAP PENGUMPUAN DATA	Melaksanakan BEI dengan para pemegang jabatan yaitu, seluruh penanggungjawab masing-masing rubrik unit Redaksi Tulis	<ol style="list-style-type: none"> Melakukan BEI kepada responden. Membuat transkrip hasil BEI 	Struktur organisasi Deskripsi kerja jabatan penanggungjawab rubrik Panduan untuk melakukan BEI	Analisis Para penanggungjawab ke empat rubrik	TOTAL Transkrip dari setiap hasil BEI	1 minggu
	Melaksanakan <i>expert panel</i>	<ol style="list-style-type: none"> Melaksanakan <i>expert panel</i> kepada responden. Membuat transkrip hasil <i>expert panel</i> 	Struktur organisasi Deskripsi kerja jabatan penanggungjawab rubrik	Analisis Para penanggungjawab ke empat rubrik	Transkrip dari hasil <i>expert panel</i>	1 minggu
TAHAP ANALISA DATA	Melakukan analisa <i>content</i> terhadap data yang diperoleh dari BEI dan <i>expert panel</i>	<ol style="list-style-type: none"> Membuat gambaran tugas dan tanggungjawab jabatan Membandingkan antara apa yang ditampilkan oleh karyawan yang kinerjanya superior dan yang rata-rata melalui <i>behavioral events</i> atau <i>critical incidents</i>. Mengidentifikasi perilaku yang efektif dan yang tidak efektif dalam menampilkan kinerja pada suatu <i>critical incidents</i>. Melakukan <i>coding</i> terhadap hasil transkrip. Mengidentifikasi tema yang menunjukkan kompetensi Memverifikasi hasil analisa data dari BEI dengan hasil yang diperoleh dari <i>expert panel</i>. 	Transkrip dari hasil BEI dan <i>expert panel</i> Kamus kompetensi dari LOMA atau Spencer&Spencer	Konsultan Analisis	TOTAL analisa data	2 minggu 1 minggu
	Menyusun model kompetensi	<ol style="list-style-type: none"> Memberikan definisi yang jelas kepada setiap kompetensi 	Hasil analisa data Deskripsi kerja	Konsultan Analisis	Model kompetensi yang telah disetujui	1 minggu

		<ol style="list-style-type: none"> Menyusun model kompetensi berdasarkan derajat kepentingan kompetensi tersebut. Mengadakan pertemuan dengan pimpinan PT. A dan pemimpin redaksi untuk mendiskusikan model kompetensi yang telah dirancang. Membuat transkrip hasil BEI 	Jabatan penanggungjawab rubrik	Pimpinan PT. A Pemimpin redaksi	oleh pimpinan PT. A dan Pemimpin Redaksi.	2 minggu 1 minggu
					TOTAL	
TAHAP PENYERAPAN	Membuat skala penilaian untuk setiap kompetensi dengan contoh perilaku Menyusun kamus kompetensi Menyusun kamus kompetensi dan kamus performa	<ol style="list-style-type: none"> Menentukan skala penilaian yang digunakan. Menjelaskan setiap skala penilaian dengan contoh perilaku yang mudah diamati dan diukur 	Hasil analisa data Model kompetensi	Konsultan Analisis	Skala penilaian untuk setiap kompetensi	2 hari
	Menentukan mekanisme penilaian kinerja	<ol style="list-style-type: none"> Mendapatkan acuan yang akan digunakan sebagai panduan dalam melakukan penilaian kinerja 	Model Kompetensi Contoh perilaku dari kompetensi Contoh perilaku dari performa	Konsultan Analisis	Kamus kompetensi Kamus performa	2 hari
	Menyusun format lembar penilaian kinerja	<ol style="list-style-type: none"> Menetapkan waktu penilaian. Menetapkan siapa yang menjadi penilai. Menetapkan cara penilaian dan scoring Mengajukan usulan mekanisme penilaian kinerja kepada pimpinan PT. A. 	Model kompetensi Kamus kompetensi Bobot penilaian	Konsultan Analisis Pimpinan PT. A	Mekanisme penilaian kinerja	1 hari
	Menyusun pedoman penilaian kinerja	<ol style="list-style-type: none"> Merancang bentuk format lembar penilaian kinerja yang standar dan mudah dipergunakan.. Mengajukan usulan rancangan format lembar penilaian kinerja kepada pimpinan PT. A Membuat suatu pedoman penilaian kinerja. Mengajukan usulan pedoman penilaian kinerja kepada pimpinan PT. A. 	Model kompetensi Kamus kompetensi	Konsultan Analisis Pimpinan PT. A	Format lembar penilaian kinerja	1 hari
			Mekanisme penilaian Kamus kompetensi	Konsultan Analisis Pimpinan PT. A	Pedoman Penilaian kinerja	1 hari

	Melakukan Sosialisasi Tentang Sistem Penilaian Kinerja Model Gabungan (<i>Mixed Model</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadakan pertemuan dengan seluruh karyawan 2. Mengadakan pertemuan dengan level pimpinan 	-	Karyawan PT. A Pimpinan PT. A Pemimpin Redaksi Wakil Pemimpin Redaksi	-	2 minggu
TOTAL						



LAMPIRAN 4

KAMUS PENILAIAN KINERJA LEVEL PENANGGUNG JAWAB RUBRIK
BERDASARKAN KOMPETENSI
UNIT KERJA REDAKSI TULIS

**KAMUS PENILAIAN KINERJA LEVEL PENANGGUNG JAWAB RUBRIK
BERDASARKAN KOMPETENSI
UNIT KERJA REDAKSI TULIS**

1. Pemikiran Inovatif

Definisi : Pemikiran untuk menerapkan hal-hal baru dalam pekerjaan dengan menciptakan prosedur dan sistem yang inovatif, kemampuan untuk bekerja di luar kebiasaan yang berlaku dan keinginan untuk mendapatkan solusi yang berbeda-beda.

Level	Perilaku
1	Tidak terbuka terhadap ide-ide baru dan menyelesaikan masalah dengan cara-cara yang konvensional
2	Bersikap terbuka terhadap ide-ide baru dan mau menerima solusi yang 'berbeda' ketika solusi yang konvensional tidak berhasil menyelesaikan masalah.
3	Menerapkan cara-cara baru dalam bekerja
4	Berpikir di 'luar kebiasaan' yang berlaku hingga menghasilkan solusi.
5	Memberikan respon dan mengambil tindakan antisipasi terhadap perubahan kondisi eksternal. Fleksibilitas tinggi di dalam menerapkan ide dan metode untuk mengantisipasi perubahan.

2. Kreatif

Definisi : Kemampuan untuk menggunakan pendekatan yang berbeda dalam mencetuskan ide, metode dan teknik baru yang dapat diterapkan untuk penyelesaian masalah yang dihadapi di lingkungan kerja.

Level	Perilaku
1	Mengatur rencana kerja sesuai dengan aturan dan cara kerja yang sudah ada.
2	Mengembangkan metode atau pendekatan baru untuk aktivitas pengaturan waktu.
3	Memformulasikan metode baru dan inovatif, untuk mempermudah penyelesaian tugas kelompok kerja.
4	Mengaplikasikan ide-ide baru dalam bentuk metode kerja yang inovatif.
5	Mengembangkan gagasan, teknik atau solusi yang baru dan inovatif, untuk kepentingan unit kerja atau perusahaan berdasarkan interaksinya dengan pelanggan/klien.

3. Pengumpulan Informasi

Definisi : Mengidentifikasi informasi-informasi yang dibutuhkan dan mencari informasi tersebut dari sumber-sumber yang ada.

Level	Perilaku
1	Mengidentifikasi informasi yang dibutuhkan untuk dasar pengambilan keputusan, mengumpulkan beberapa informasi yang akurat dari beberapa sumber
2	Mengelaborasi informasi sehingga diperoleh informasi yang terperinci
3	Berdiskusi dengan rekan kerja perihal informasi yang dikumpulkan
4	Menyusun daftar pertanyaan untuk menggali informasi yang dibutuhkan. Melakukan wawancara dengan berbagai sumber.
5	Memperoleh informasi yang komprehensif dari sumber yang kompeten

4. Komunikasi Tertulis

Definisi : kemampuan untuk mengkomunikasikan ide, pemikiran, dan fakta ke dalam sebuah tulisan. Keterampilan didalam menggunakan struktur bahasa yang tepat, pengejaan yang benar, susunan kalimat yang terstruktur, dan menggunakan teknik penulisan dalam menulis artikel.

Level	Perilaku
1	Menemui kesulitan di dalam menulis sebuah artikel dengan struktur bahasa yang, kesalahan redaksional, dan susunan kalimat yang kurang teratur.
2	Menyampaikan ide/pemikiran/artikel dengan pesan yang 'kurang terarah/tidak jelas' dan tidak sesuai dengan tema rubric atau edisi.
3	Di dalam mempersiapkan menulis artikel sudah mempertimbangkan selera pasar dan memilih ide secara selektif.
4	Mampu menyajikan cerita dengan alur yang logis dan memiliki gaya penulisan yang khas.
5	Membuat artikel dengan perspektif yang komprehensif dan persuasive

5. Komunikasi Lisan

Definisi : kemampuan mengkomunikasikan ide, pemikiran dan fakta secara lisan. Berbicara dengan menggunakan tata bahasa yang benar, susunan kalimat yang terstruktur sehingga lawan bicara atau pembaca mengerti ide/pemikiran yang ingin disampaikan.

Level	Perilaku
1	Mengemukakan ide/pemikiran tanpa disertai dengan arah/konsep yang jelas.
2	Menyampaikan ide/pemikiran dengan struktur bahasa yang kurang tepat
3	Melakukan wawancara dengan konsep yang terarah
4	Mengali informasi melalui wawancara dengan konsep yang sudah mempertimbangkan selera pasar dan topik yang <i>up to date</i> .
5	Mampu mengungkapkan ide/pemikiran dengan singkat dan jelas mengenai suatu topik yang rumit baik dalam hal wawancara ataupun rapat internal.

6. Inisiatif

Definisi : Mengidentifikasi hal-hal yang menjadi prioritas dan melakukannya sebelum adanya tuntutan. Tanpa diminta. Melakukan langkah-langkah konstruktif dalam bekerja, termasuk mengarahkan penanganannya atau mengajukan ide dan cara kerja yang inovatif.

Level	Perilaku
1	Tanpa diminta, berbagi informasi mengenai perbaikan metode kerja dengan rekan-rekan lain
2	Tanpa diminta, memeriksa dan menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk menghindari kegagalan
3	Memiliki cara kerja sendiri dalam melakukan tugasnya, mampu bekerja mandiri tanpa adanya pengawasan secara langsung dari atasan.
4	Menyusun tujuan personal yang lebih menantang namun realistis untuk pengembangan kualitas diri
5	Bersedia menyelesaikan tugas yang sulit yang tidak mampu atau tidak ingin dilakukan oleh orang lain.

7. Berorientasi pada Hasil

Definisi : memiliki orientasi terhadap keberhasilan tujuan/target unit dengan perencanaan langkah-langkah untuk mencapai keberhasilan target.

Level	Perilaku
1	Menentukan tujuan kerja selama seminggu untuk memenuhi hasil yang diharapkan
2	Menyusun tujuan dan agenda yang jelas dalam setiap rapat dan tugas. Menetapkan tujuan kerja selama seminggu untuk melebihi standar hasil kerja yang diharapkan.
3	Tetap mempertahankan usaha walaupun dalam masa-masa menjelang <i>deadline</i> dan situasi yang penuh tekanan. Selalu memenuhi tugas sesuai dengan jadwal yang ditentukan.
4	Mau bekerja melebihi waktu kerja yang ditentukan untuk memenuhi target
5	Mampu mengambil tindakan yang tepat untuk menyelesaikan masalah rangka memenuhi target. Memiliki panduan langkah kerja yang terorganisir. Terus-menerus bekerja dalam mencapai tujuan yang sangat sulit dengan penuh minat, semangat dan antusiasme.

8. Atensi pada Kualitas Hasil

Definisi : Memberikan perhatian terhadap hal-hal detail pekerjaan. Secara tepat dan akurat memeriksa proses kerja yang berlangsung dan menindaklanjutinya dengan pihak yang kompeten. Memiliki keinginan untuk menyelesaikan tugas dengan cara yang logis, jelas, dan berhasil memenuhi target.

Level	Perilaku
1	Melakukan pemeriksaan kembali terhadap pekerjaan yang sudah diselesaikannya.
2	Melakukan <i>monitoring</i> kinerja rekan lain terhadap sistem dan prosedur kerja yang berlaku .
3	Selalu memenuhi revisi tugas sesuai dengan jadwal yang ditentukan.
4	Memberlakukan analisa SWOT di dalam pelaksanaan tugas. Memberikan saran/masukan terhadap perbaikan cara kerja tim dan proses kerja unit.
5	Memiliki cara kerja yang terorganisir melalui penggunaan lembar kerja tim sehingga bekerja dengan skala prioritas.

9. Membina dan Menjaga Hubungan

Definisi : Membangun hubungan kerja yang efektif dengan orang lain, baik internal maupun eksternal.

Level	Perilaku
1	Memelihara hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja maupun klien (arsitek dan narasumber)
2	Aktif berpartisipasi dalam pertemuan/rapat rutin dengan unit kerja.
3	Memastikan tidak ada keluhan dari klien terhadap hasil tulisan dan unit lain terhadap jadwal penyerahan artikel.
4	Bersedia untuk memperlancar sesi penyelesaian masalah dalam unit kerja
5	Mendiskusikan ketidakpuasan pelanggan (internal maupun eksternal) dan mengidentifikasi kemungkinan penyelesaian masalahnya.

10. Kerjasama

Definisi : Kemampuan untuk dapat bekerja secara efektif dengan orang lain di dalam organisasi serta membangun hubungan yang produktif untuk mencapai tujuan, dan untuk mengenali serta memecahkan masalah secara bersama.

Level	Perilaku
1	Berpartisipasi dengan sepenuh hati, mendukung keputusan tim dan menyelesaikan tugasnya yang memberikan andil bagi tim.
2	Menunjukkan minat dan kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain. Berpartisipasi dalam kelompok dan membantu orang lain jika diminta. Bersedia untuk bertukar informasi dengan anggota kelompok.
3	Menunjukkan sikap positif dan rasa hormat terhadap orang lain. Berusaha memberikan kontribusi secara efektif dalam pencapaian tujuan kelompok. Secara sukarela membagikan informasi yang dimiliki pada anggota lain.
4	Menunjukkan penghargaan terhadap kontribusi dan keahlian orang lain, bersedia belajar dari orang lain (rekan kerja ataupun bawahan). Berusaha mengumpulkan ide dan pendapat dari anggota lain untuk memperkaya rencana/keputusan kelompok.
5	Menciptakan hubungan kerja yang kondusif. Memberikan bantuan dan dorongan dalam berbagai bentuk kepada orang lain untuk meningkatkan keterlibatan dan kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan. Mendorong dan memfasilitasi penyelesaian konflik dalam kelompok.

LAMPIRAN 5

KAMUS PENILAIAN KINERJA PENANGGUNGJAWAB RUBRIK BERDASARKAN PERFORMA

KAMUS PENILAIAN KINERJA PENANGGUNGJAWAB RUBRIK BERDASARKAN PERFORMA

No	Tugas Pokok	Kegiatan	Kriteria pengukuran				
			1 butuh penanganan	2 memerlukan bimbingan dan arahan	3 sebagian besar target tercapai	4 memenuhi komitmen	5 melampaui komitmen
1.	Persiapan Liputan	Menyusun daftar nara sumber, mengkonfirmasi jadwal survey, melaksanakan survei liputan, merekomendasikan materi liputan dalam rapat redaksi	Tidak terdapat informasi yang lengkap dan utuh mengenai persiapan liputan	Sumber narasumber terbatas, konfirmasi survey dan liputan tidak sesuai dengan rencana	Sebagian besar konfirmasi dan jadwal survey sesuai dengan rencana	Semua jadwal survey dan konfirmasi liputan berjalan sesuai dengan rencana, ada rekomendasi materi liputan dalam rapat redaksi	Terdapat rekomendasi materi dan tema/konsep untuk edisi selanjutnya, membuat evaluasi perbaikan kendala dalam persiapan liputan (teknis)
2.	Liputan	Mengkoordinasikan jadwal liputan dengan pihak internal dan eksternal perusahaan, menginterview nara sumber, merekomendasikan dan mengarahkan fotografer	Tidak ada koordinasi dengan pihak lain dalam persiapan liputan	Masih terdapat hambatan komunikasi dalam koordinasi liputan	Dari seluruh jadwal liputan sebagian besar tercapai (75% dari target)	Seluruh jadwal liputan dan interview terpenuhi dan koordinasi dengan fotografer (100 %)	Melakukan liputan dan wawancara di luar jadwal yang telah direncanakan/ untuk kepentingan edisi selanjutnya, tidak ada keluhan dari pihak internal maupun eksternal
3.	Penulisan	Mencari referensi tambahan, menyusun artikel dan text keterangan foto, menganalisa kelengkapan artikel dan foto, mengkoordinasikan layout, bahasa, foto dan kelaikan artikel dengan pihak terkait.	Terdapat beberapa kesalahan dalam penyusunan artikel, kesesuaian foto dengan artikel, kesalahan redaksional dari setiap artikel yang ditulis	Terdapat 1-2 artikel yang ditulis yang membutuhkan revisi kesalahan pengetikan/redaksional, tidak terdapat referensi tambahan.	Menggunakan referensi tambahan, tidak terdapat kesalahan pada keterangan foto, lay-out, menyerahkan 2 dari 3 artikel	Menggunakan referensi tambahan, tidak terdapat kesalahan pada keterangan foto, lay-out, menyerahkan 3 artikel, tidak terdapat keluhan dari narasumber terhadap isi artikel.	Menyerahkan artikel lebih dari 3 untuk setiap edisi, terdapat masukan positif dari narasumber terhadap isi artikel (surat pembaca).

4.	Database	Mencari, mengumpulkan, meng-update informasi dan data mengenai nara sumber, mengumpulkan dan meng-update artikel-artikel yang berkaitan dengan arsitektur, meng-update informasi dan perkembangan arsitektur, desain serta hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaannya.	Menerima up-date informasi dari rekan kerja, kurang berinisiatif mendapatkan informasi secara mandiri.	Masih membutuhkan bantuan rekan kerja yang lain untuk meng up-date informasi yang dibutuhkan	Aktif mencari informasi yang dibutuhkan secara mandiri	Aktif mencari informasi yang dibutuhkan secara mandiri dan terdapat up-date data/informasi untuk setiap edisi/bulan.	Melakukan riset kecil terhadap ide/materi artikel, mensosialisasikan materi/informasi dalam bentuk <i>softcopy</i> ke rekan kerja yang lain.
5.	Evaluasi	Menganalisa dan mengevaluasi artikel-artikel yang telah diterbitkan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan bidangnya, Merekomendasikan rencana tema/topik rubrik tahunan.	Tidak terdapat evaluasi terhadap artikel yang ditulis	Terdapat analisa sederhana 1 dari 3 artikel yang dibuat	Terdapat analisa dari 3 target artikel	Terdapat analisa dan solusi/rekomendasi untuk rencana tema/topik tahunan	Merekomendasikan materi/konsep tambahan dari tema yang telah direncanakan setiap edisinya.

LAMPIRAN 6

PANDUAN WAWANCARA BEI

PANDUAN WAWANCARA BEI

1. Ceritakan apa saja yang menjadi tugas dan tanggungjawab utama Saudara (situasi pekerjaan)?
2. Kegiatan-kegiatan spesifik apa yang dilakukan untuk memenuhi tugas dan tanggungjawab utama Saudara? Ceritakan masing-masing tanggungjawab. (*action*)
3. Apa indikator keberhasilan dari setiap masing-masing tanggungjawab? (*results*)
4. Permasalahan apa saja yang pada umumnya terjadi ketika menjalani pekerjaan sebagai penanggungjawab rubrik?
5. Karakteristik-karakteristik dan persyaratan apa saja yang dibutuhkan oleh seorang penanggungjawab rubrik untuk dapat melaksanakan pekerjaan sebagai penanggungjawab rubrik dengan sangat baik?

LAMPIRAN 7

USULAN LEMBAR PENILAIAN KINERJA PENANGGUNGJAWAB RUBRIK
UNIT REDAKSI TULIS PT.A

**LEMBAR PENILAIAN KINERJA PT. A
(PERFORMANCE APPRAISAL)**

Nama Karyawan :

Unit Kerja :

Jabatan :

Probationary Appraisal

Periode Penilaian Kinerja

Performance Appraisal

Bulan :

s/d Bulan :

Penilaian Performa (70 %)

No	Tanggungjawab	Bobot (%)	Rating					NILAI
			1	2	3	4	5	
1.	Persiapan liputan Memastikan tersedianya rekomendasi liputan rubrik berdasarkan tema/kriteria yang telah ditetapkan							
2.	Liputan Memastikan tersedianya informasi dan data yang berkaitan dengan penulisan artikel rubrik							
3.	Penulisan artikel Menjamin tersedianya artikel rubrik sesuai dengan standar yang telah ditetapkan							
4.	Database Memastikan tersedianya informasi, data dan referensi bagi kepentingan perusahaan							
5.	Evaluasi Memastikan tersedianya hasil evaluasi artikel dan merekomendasikan tindak lanjutnya							
		70 %	Nilai Performa					

Penilaian Kompetensi (30 %)

No	Kompetensi	Bobot (%)	Skala					NILAI
			1	2	3	4	5	
1.	Pemikiran Inovatif Pemikiran untuk menerapkan hal-hal baru dalam pekerjaan dengan menciptakan prosedur dan sistem yang inovatif, kemampuan untuk bekerja di luar kebiasaan yang berlaku dan keinginan untuk mendapatkan solusi yang berbeda-beda.							
2.	Kreatif Kemampuan untuk menggunakan pendekatan yang berbeda dalam mencetuskan ide, metode dan teknik baru yang dapat diterapkan untuk penyelesaian masalah yang dihadapi di lingkungan kerja.							
3.	Pengumpulan Informasi Mengidentifikasi informasi-informasi yang dibutuhkan dan mencari informasi tersebut dari sumber-sumber yang ada.							
4.	Komunikasi Tertulis Kemampuan untuk mengkomunikasikan ide, pemikiran, dan fakta ke dalam sebuah tulisan. Keterampilan didalam menggunakan struktur bahasa yang tepat, pengejaan yang benar, susunan kalimat yang terstruktur, dan menggunakan teknik penulisan dalam menulis artikel.							

5.	Komunikasi Lisan Kemampuan mengkomunikasikan ide, pemikiran dan fakta secara lisan. Berbicara dengan menggunakan tata bahasa yang benar, susunan kalimat yang terstruktur sehingga lawan bicara atau pembaca mengerti ide/pemikiran yang ingin disampaikan.							
6.	Inisiatif Mengidentifikasi hal-hal yang menjadi prioritas dan melakukannya sebelum adanya tuntutan. Tanpa diminta. Melakukan langkah-langkah konstruktif dalam bekerja, termasuk mengarahkan penanganannya atau mengajukan ide dan cara kerja yang inovatif.							
7.	Berorientasi pada Hasil Memiliki orientasi terhadap keberhasilan tujuan/target unit dengan perencanaan langkah-langkah untuk mencapai keberhasilan target.							
8.	Atensi pada Kualitas Hasil Memberikan perhatian terhadap hal-hal detail pekerjaan. Secara tepat dan akurat memeriksa proses kerja yang berlangsung dan menindaklanjutinya dengan pihak yang kompeten. Memiliki keinginan untuk menyelesaikan tugas dengan cara yang logis, jelas, dan berhasil memenuhi target.							
9.	Membina dan Menjaga Hubungan Membangun hubungan kerja yang efektif dengan orang lain, baik internal maupun eksternal.							
10	Kerjasama Kemampuan untuk dapat bekerja secara efektif dengan orang lain di dalam organisasi serta membangun hubungan yang produktif untuk mencapai tujuan, dan untuk mengenali serta memecahkan masalah secara bersama							
		30 %	Nilai Kompetensi					
Nilai keseluruhan		100 %	Nilai Akhir					
Tingkat Nilai PA :								Kualifikasi
A : 4,51 - 5,00 (sangat baik)								
B : 3,71 - 4,50 (baik)								
C : 2,81 - 3,70 (cukup baik)								
D : 1,81 - 2,80 (membutuhkan perbaikan)								
E : 1,00 - 1,80 (tidak memuaskan)							

Kekuatan	Hal-hal yang perlu dikembangkan

Rekomendasi Pengembangan

Persetujuan Tahapan Penilaian Performa						
	Penyusunan rencana kerja		<i>Progress review</i>		Penilaian akhir	
	Tandatangan	Tanggal	Tandatangan	Tanggal	Tandatangan	Tanggal
Karyawan						
Atasan						
Pimpinan						

Panduan pengisian Lembar Penilaian Kinerja

1. Tuliskan nama, unit kerja, jabatan dan periode penilaian
2. Untuk penilaian performa :
 - a. Pada kolom tugas dan tanggungjawab, tuliskan hal-hal yang menjadi tugas dan tanggungjawab.
 - b. Pada kolom bobot, tuliskan presentase masing-masing tugas sehingga keseluruhan presentase tugas berjumlah 70 %.
 - c. Pada kolom *rating*, berikan tanda checklist (✓) untuk hasil pencapaian tugas dan tanggungjawab yang sudah dikonversikan kedalam *rating* penilaian (rentang dari 1 sampai 5) Adapun kriteria dari *rating* penilaian yaitu :

Rating	Pencapaian Target
1	Mebutuhkan penanganan
2	Memerlukan bimbingan dan arahan
3	Sebagian besar target tercapai
4	Memenuhi target/komitmen
5	Melampaui target/komitmen

- d. Pada kolom nilai, tuliskan hasil perkalian antara *rating* dengan bobot pada masing-masing tugas dan tanggungjawab.
 - e. Jumlahkan keseluruhan perkalian antara bobot dengan *rating*, lalu kalikan dengan bobot performa sebesar 70% dan kemudian isi di kolom nilai performa.
 - f. Untuk bobot masing-masing performa bobot nilainya dapat berbeda-beda (derajat kepentingan tetap) disesuaikan dengan target rencana kerja tahunan.
3. Untuk penilaian Kompetensi :

Pada bagian penilaian kompetensi ini, telah ditentukan kompetensi yang dibutuhkan pada level penanggungjawab rubrik.

 - a. Pada kolom bobot, tuliskan presentase bobot pada masing-masing kompetensi sehingga keseluruhan berjumlah 30 %.
 - b. Pada kolom skala, berikan tanda checklist (✓) sesuai dengan indikator kompetensi yang terlampir pada kamus kompetensi.
 - c. Pada kolom nilai, tuliskan hasil perkalian antara persentase bobot dengan skala yang telah di checklist.
 - d. Jumlahkan keseluruhan hasil perkalian bobot dengan skala, kalikan dengan bobot kompetensi sebesar 30% lalu isi di kolom nilai kompetensi.
 - e. Jumlahkan nilai performa dan nilai kompetensi dan isi di kolom nilai akhir.
 - f. Konversikan nilai akhir dengan tingkat nilai PA untuk mendapatkan nilai kualifikasi kinerja.

Tingkat nilai Penilaian Kinerja :

Kualifikasi (nilai mutu)	Nilai	Keterangan
A	4,51 – 5,00	Sangat Baik
B	3,71 – 4,50	Baik
C	2,81 – 3,70	Cukup Baik
D	1,81 – 2,80	Mebutuhkan perbaikan
E	1,00 – 1,80	Tidak Memuaskan

4. Pada kolom kekuatan, tuliskan kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh karyawan.
5. Pada kolom hal yang perlu dikembangkan, tuliskan hal-hal yang dapat dilakukan untuk memperbaiki hasil performa dan mengembangkan kompetensi.
6. Pada kolom rekomendasi pengembangan, tuliskan rencana jangka pendek (cth: pelatihan) dan rencana jangka panjang (cth: pengembangan jenjang karir).
7. Pada persetujuan hasil penilaian, atasan langsung dan pimpinan perusahaan diminta untuk membubuhkan tanda tangan, tanggal penilaian serta menuliskan nama terang.
8. Pegawai yang dinilai diminta untuk membubuhkan tanda tangan serta menuliskan nama terang untuk membuktikan bahwa mereka setuju dengan tahapan dan hasil penilaian.