



UNIVERSITAS INDONESIA

**USULAN PERBAIKAN PENILAIAN KINERJA
BAGIAN PRODUKSI PT XYZ**

TUGAS AKHIR

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Terapan Psikologi**

**Dian Partiningsih
0706183434**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
MAGISTER TERAPAN PSIKOLOGI
KEKHUSUSAN PSIKOLOGI SDM
DEPOK
JANUARI 2010**



LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dian Partiningsih

NPM : 0706183434

Program Studi : Magister Terapan Kekhususan Psikologi SDM

Judul Tugas Akhir : Usulan Perbaikan Penilaian Kinerja Bagian Produksi PT XYZ

menyatakan bahwa Tugas Akhir ini adalah karya saya sendiri. Apabila saya mengutip karya orang lain, maka saya telah mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Saya bersedia menerima sanksi dari Fakultas Psikologi UI apabila terbukti melakukan tindakan plagiarisme.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.



Depok, Januari 2010

(Dian partiningsih, S.Hum.)

0706183434

HALAMAN PENGESAHAN

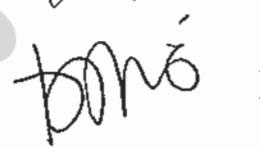
Tugas akhir ini diajukan oleh :

Nama : Dian Partiningsih
NPM : 0706183434
Program Studi : Psikologi Terapan SDM
Judul Tugas Akhir : Usulan Perbaikan Penilaian Kinerja Bagian Produksi PT XYZ

Telah berhasil dipertabankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Terapan Psikologi pada program Magister Psikologi Terapan Kekhususan SDM Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.

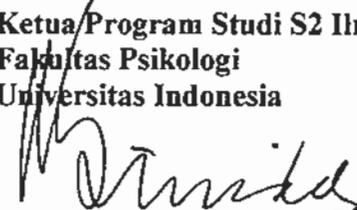
DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dra. Bertina Sjabadhyni, M.Si. ()
NIP : 19610910 198703 2 001

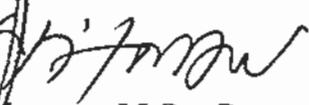
Penguji : Dra. Siti Farida Haryoko, M.Psi. ()
NIP : 19510930 197603 2 002

Depok, 5 Januari 2010

Ketua Program Studi S2 Ilmu Psikologi Terapan
Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia


Dr. Rudolf Woodrow Matindas
NIP. 19520108 197603 1003

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia


Dr. Wilman Mansoer, M.Org.Psy
NIP. 19490403 1976 03 1002



UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan syukur Alhamdulillah atas rahmat dan karunia yang diberikan Allah SWT sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini dalam rangka memenuhi salah satu syarat mencapai gelar Magister Psikologi Kekhususan Terapan SDM pada Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Dra. Bertina Syahbadhyni, M.Si. selaku pembimbing yang telah meluangkan waktu dan tenaga dalam memberikan arahan dan semangat yang tiada henti dalam penulisan tugas akhir ini.
2. Ibu Dra. Siti Farida Haryoko, M.Psi. selaku penguji yang telah dengan sabar menghadapi penulis ketika menguji dan memberikan saran-saran demi peningkatan perbaikan penulisan tugas akhir ini.
3. Bapak Ir. Gerhard Rumeser selaku koordinator terapan SDM yang telah dengan sabar bersedia mendengarkan keluh kesah penulis dan yang dengan ikhlas membantu penulis ketika harus menambah satu semester.
4. Keluarga tercinta, khususnya Ibunda, yang telah memberikan dukungan yang tak ternilai dengan memberikan semangat dan doanya yang tiada terhenti untuk keberhasilan penulis.
5. Rekan-rekan selama kuliah: Ayu, Wawan, Nitya, Nondi, Mira, Dinar, Yudi, Sani, Iqoh, Armand, Bude Sulis, Mbak Nur, Bude Rini, Toni, Andi, Andrew, Azhar yang telah memberikan semangat dan bantuan dalam menyelesaikan tugas-tugas kuliah dan tugas akhir ini.
6. Seluruh petugas perpustakaan yang dengan sabar melayani penulis ketika meminjam buku.

Akhir kata dengan segala ketidaksempurnaan yang terdapat dalam tugas akhir ini, penulis mengharapkan adanya saran dan kritik yang membangun dari para pembaca. Penulis juga berharap semoga tugas akhir ini dapat berguna bagi para pembaca dan bagi penelitian selanjutnya.

Depok, 5 Januari 2010

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS
(Hasil Karya Perorangan)**

Sebagai civitas akademika Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dian Partiningsih
NPM : 0706183434
Program Studi : Psikologi Terapan SDM
Fakultas : Psikologi
Jenis Karya : Tugas Akhir

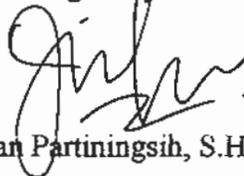
Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Non- Eksklusif (*Non exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Usulan Perbaikan Penilaian Kinerja Bagian Produksi PT XYZ 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, dan menampilkan atau mempublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/ pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian surat ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Jakarta, 5 Januari 2010

Yang menyatakan



(Dian Partiningsih, S.Hum.)

ABSTRAK

Fakultas Psikologi UI
Program Pascasarjana
Program Magister Psikologi Terapan
Kekhususan SDM
2009

Dian Partiningsih

0706183434

Usulan Perbaikan Penilaian Kinerja Bagian Produksi PT XYZ

30 halaman + x, 4 lampiran

Penilaian kinerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penilaian kinerja di bagian produksi yang telah dilaksanakan oleh PT XYZ belum mampu diterapkan karena kriteria yang digunakan masih bersifat kemampuan umum dan bersifat ambigu sehingga terjadi perbedaan persepsi dalam memberikan penilaian. Selain itu, penilaian hanya dilakukan satu kali saja pada akhir masa percobaan.

Untuk menjawab permasalahan tersebut, penulis mengajukan usulan perbaikan penilaian kinerja untuk bagian produksi PT XYZ. Format yang diajukan adalah *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS) dengan rentang skala 5. Penggunaan skala 5 dilakukan agar penilaian dapat dilakukan lebih akurat karena dapat memperdalam dan merinci indikator perilaku dari masing-masing rentang. Adapun kriteria penilaian kinerja ditambahkan 3 kriteria dari 6 kriteria yang telah ada. Seluruh kriteria tersebut mencakup pengetahuan profesional, kualitas hasil kerja, kemampuan analisa dan pengambilan keputusan, keterampilan berkomunikasi, *costumer focus*, perencanaan dan pengorganisasian kerja, kreativitas dan inisiatif, ketekunan, serta integritas. Dari masing-masing dimensi tersebut kemudian diberikan definisi sehingga penilai dan pihak yang dinilai memiliki persamaan persepsi.

Kata Kunci:

Penilaian Kinerja, BARS

Referensi (15 sumber, 1993-2008)

ABSTRACT

Faculty of Psychology UI
Graduate Program
Applied Psychology Graduate program
Specialty Human Resource
2009

Dian Partiningsih
0706183434
Revision Performance Appraisal in Production Department PT XYZ
30 pages + x, 4 attachments

Performance appraisal is the key factor in increasing work performance. Performance appraisal in the department production PT XYZ can't be applied because of the criterion still ambiguous. The impact of that there is differentiation in perception. Beside that, the appraisal only conducted one time in the end of the probation.

To answer the problem, this proposal can be used as a reference for improving performance appraisal in the department production PT XYZ. The format that used is BARS method with 5 scale. And the criterion is added 3 from 6 criteria. There are professionalism, quality of work, analytical thinking, communication, costumer focus, planning or work, creativity & inisiatif, diligence, and integrity. Each dimension is using definition. So, the supervisor and the employee have the same perception.

Key Words:

Performance appraisal , BARS

Reference (15 resouces, 1993-2008)

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
UCAPAN TERIMA KASIH	iv
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Gambaran Persoalan Perusahaan	3
1.3 Rumusan Masalah	5
1.4 Tujuan dan Manfaat Penulisan	5
1.5 Sistematika Penulisan	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Definisi Penilaian Kinerja	7
2.2 Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja	8
2.3 Kriteria Penilaian Kinerja	9
2.4 Syarat Efektivitas Penilaian Kinerja	11
2.5 Metode Penilaian Kinerja	11
2.6 Pelaksana Penilaian Kinerja	15
2.7 Hambatan dalam Penilaian Kinerja	16
2.8 Analisa terhadap PT XYZ dalam Penerapan Penilaian Kinerja	18

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Subjek Penelitian	21
3.2 Metode Pengumpulan Data	21
3.3 Metode Analisa Masalah	22
3.4 Metode Analisa Jabatan	22
3.5 Metode Penilaian Kinerja	22

BAB IV USULAN PEMECAHAN MASALAH DAN HASIL

4.1 Usulan Pemecahan Masalah	24
4.2 Langkah-Langkah Pemecahan Masalah	24
4.3 Hasil Uji Coba.....	29

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan	31
5.2 Saran	31

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR LAMPIRAN

- LAMPIRAN 1 : Visi, Misi Perusahaan, dan Bagan Organisasi
- LAMPIRAN 2 : Panduan Analisa Masalah dan Analisa Jabatan
- LAMPIRAN 3 : Formulir Penilaian Kinerja PT XYZ
- LAMPIRAN 4 : Formulir Penilaian Kinerja yang Diajukan
- LAMPIRAN 5 : Formulir Penilaian Kinerja Setelah Diujicobakan



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Lingkungan bisnis yang terus berubah dan adanya kompetisi global menuntut perusahaan untuk terus membenahi diri, termasuk perusahaan yang bergerak di bidang kreatif. Hal tersebut juga sejalan dengan rencana pemerintah yang mencanangkan tahun 2009 dan tahun-tahun selanjutnya sebagai tahun ekonomi (industri) kreatif. Adapun industri kreatif meliputi 14 subsektor, yaitu periklanan; arsitektur; pasar barang seni; kerajinan; desain; busana; video, film, dan fotografi; permainan interaktif; musik; seni pertunjukan; penerbitan dan percetakan; layanan komputer dan peranti lunak; televisi dan radio; serta riset dan pengembangannya (Kompas, 24 Desember 2008). Kondisi tersebut membuat perusahaan yang terkait dengan industri kreatif terus berpacu dengan berbagai cara agar sanggup bersaing dan mempertahankan *market share*. Oleh karena itu, tidak dapat dipungkiri bahwa eksistensi masa depan perusahaan tergantung kepada sumber daya manusia yang kompetitif untuk mencapai rencana bisnis perusahaan. Dengan demikian, agar sebuah perusahaan mampu bertahan dan sukses dalam lingkup global, maka salah satu jalan yang dapat ditempuh adalah dengan mengoptimalkan kemampuan sumber daya manusia (SDM).

Manusia dalam sebuah perusahaan yang memegang peranan penting karena mereka yang bertanggung jawab atas segala hal yang menyangkut berjalannya kegiatan perusahaan. Ini artinya perusahaan harus memiliki karyawan yang memiliki produktivitas tinggi. Noe, et al (2008) mengungkapkan, perusahaan yang mencari keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) melalui pegawainya harus mampu mengelola perilaku dan hasil kerja seluruh pegawainya. Terkait dengan hal tersebut, setiap organisasi dituntut untuk dapat mendorong tenaga kerja dalam meningkatkan produktivitas. Tingkat produktivitas karyawan dapat tercermin dari kinerja yang dihasilkannya. Sehingga untuk mencapai tujuan dan dapat berkembang dengan optimal, organisasi harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat

produktivitas kerja karyawan, seperti kemampuan karyawan, besar imbalan yang diterima, uraian kerja yang jelas, lingkungan kerja yang kondusif, dan tujuan organisasi yang dapat dipahami bersama. Diharapkan dengan karyawan yang produktif, organisasi dapat tumbuh dan berkembang. Hal ini disebabkan karena seorang karyawan yang produktif berarti dapat tumbuh dan berkembang dengan baik. Perkembangan yang dialami oleh karyawan akan berjalan sejajar dengan perkembangan organisasi. Untuk dapat mencapai hal tersebut, diperlukan sebuah program yang dapat mendukung perkembangan karyawan. Cara perusahaan untuk memperoleh gambaran performa kerja karyawan tersebut dan cara mengevaluasinya adalah melalui penilaian kinerja.

Penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai landasan hukum bagi perusahaan dalam merencanakan tindakan-tindakan yang berhubungan dengan kinerja karyawannya (Cascio, 2003). Artinya, bahwa pihak manajemen perusahaan dapat merencanakan tindakan yang akan dilakukan untuk memperbaiki maupun meningkatkan kinerja karyawan. Proses penilaian kinerja dapat menentukan siapa yang menjadi karyawan berkinerja baik (*top performer*) menurut perusahaan. Dalam penilaian kinerja tersebut, atasan mempunyai kesempatan berkomunikasi dengan karyawannya mengenai kekuatan dan kelemahan mereka. Diharapkan dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, karyawan dapat termotivasi untuk memperbaiki kinerja dengan lebih baik.

Selain itu, penilaian kinerja juga merupakan sebuah usaha intervensi manajemen sumber daya manusia yang paling utama dalam menyediakan umpan balik bagi karyawan, baik secara individu maupun kelompok kerja (Cummings & Worley, 2001). Hal tersebut terjadi karena dalam penilaian kinerja, kinerja seorang karyawan dapat dievaluasi oleh atasan, rekan kerja, bawahan, maupun diri sendiri. Umpan balik tersebut yang diharapkan membantu karyawan dalam mengenali kebutuhan-kebutuhan dalam bekerja agar dapat menampilkan kinerja yang lebih baik pada periode berikutnya.

Meskipun banyak kegunaan yang dapat dirasakan dari penilaian kinerja, tetapi tetap saja harus diwaspadai pelaksanaannya. Kelalaian dapat terjadi sehingga

perusahaan maupun karyawan tidak dapat mengambil keuntungan secara maksimal dari pelaksanaan penilaian kinerja. Kelalaian tersebut misalnya ketika dalam mengevaluasi kinerja, atasan tidak menilai secara objektif. Selain itu, hal yang dapat mengurangi manfaat penilaian kinerja adalah ketika karyawan merasa tidak dilibatkan dalam penilaian kinerja sehingga ada kemungkinan para karyawan menolak hasil penilaian tersebut. Oleh karena itu, seorang manajer SDM harus memiliki pengetahuan tentang berbagai metode penilaian kinerja agar nantinya dapat memilih metode yang paling sesuai untuk diterapkan dalam perusahaan.

1.2 Gambaran Persoalan Perusahaan

PT XYZ merupakan perusahaan swasta yang bergerak di bidang kreatif: *production house* (PH), *event organizer*, dan media intern (majalah *People & Business*) untuk KADIN dan Apindo. PT XYZ berdiri sejak tiga tahun lalu, yaitu 2006. Hingga saat ini karyawan yang dimiliki berjumlah 56 orang. Dari tahun ke tahun, industri kreatif terus bermunculan. Persaingan ini menjadi motivator pihak manajemen PT XYZ untuk terus meningkatkan performa perusahaan agar tetap *exist*. Namun, dalam meningkatkan performa kerjanya terhadang kendala, yaitu minimnya data mengenai performa karyawan. Minimnya data tersebut disebabkan tidak adanya penilaian kinerja secara berkala. Penilaian hanya dilakukan terhadap karyawan baru di akhir masa percobaan. Hasil dari penilaian tersebut yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan layak atau tidaknya karyawan baru menjadi karyawan tetap di perusahaan. Setelah karyawan melalui penilaian ini, untuk selanjutnya tidak ada lagi evaluasi atau penilaian dari pihak manajemen dalam bentuk apapun. Akibat lebih lanjut dari kurangnya informasi kinerja karyawan adalah :

1. Pihak manajemen merasa kesulitan dalam menentukan kontribusi yang telah diberikan masing-masing karyawan terhadap keberhasilan pencapaian sasaran bisnis. Kurangnya informasi mengenai kinerja karyawan kemudian berdampak pada ketidakmampuan pihak manajemen untuk membedakan karyawan yang baik dan kurang baik. Padahal mengacu pada pendapat Cascio (2003) bahwa sejumlah karyawan yang sama-sama melakukan satu jenis

pekerjaan akan menunjukkan kinerja yang berbeda-beda. Oleh karena itu, selayaknya perusahaan memiliki standar atau kriteria yang dapat menentukan mana karyawan yang mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik, efisien, dan produktif sesuai dengan tujuan perusahaan.

2. Pihak manajemen merasa kesulitan dalam menentukan bentuk pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk mengoptimalkan kinerja karyawan. Ketika terjadi kesenjangan antara kinerja yang diharapkan dengan kinerja karyawan sesungguhnya, maka upaya pelatihan dan pengembangan dapat menjadi salah satu solusi. Namun, upaya tersebut belum dapat berjalan dikarenakan kurangnya informasi yang akurat dan actual tentang aspek-aspek dari kemampuan karyawan yang patut dijadikan prioritas untuk dilatih dan dikembangkan.

Selain tidak adanya data kinerja yang berkelanjutan, menurut bagian SDM, format penilaian kinerja yang ada masih mengandung unsur ambiguitas pada aspek pengukuran dan teknik skoringnya. Aspek pengukuran kemampuan belum memiliki definisi yang jelas sehingga menyulitkan pihak penilai maupun individu yang dinilai untuk memperoleh persepsi yang sama mengenai apa yang akan diukur. Sementara itu, juga terjadi ambiguitas pada teknik skoring, misalnya yaitu skala "memenuhi standar" memiliki rentang 60-80. Apa yang dimaksud dengan skor nilai 70 pada skala "memenuhi standar" oleh satu penilai belum tentu sama dengan apa yang dimaksud nilai 70 oleh penilai lain. Akibatnya pihak karyawan pun merasa tidak termotivasi bekerja karena tidak ada konsekuensi khusus yang diterima karyawan jika mereka menunjukkan perilaku yang diharapkan ataupun tidak diharapkan. Hal ini diakui karena karyawan yang dimiliki kurang memahami standar kinerja yang diharapkan.

Dengan demikian, untuk menjawab permasalahan tersebut, usulan yang akan dijadikan sebagai solusi adalah dengan memperbaiki rancangan penilaian kinerja yang bersifat berkelanjutan dan tidak ambigu. Solusi ini diajukan berdasarkan beberapa pertimbangan, yaitu:

Pertama, penilaian kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan dapat menyediakan informasi yang akurat tentang kinerja karyawan sehingga dapat membantu pihak

manajemen dalam membedakan antara karyawan yang sudah efektif dan belum efektif. Penilaian kinerja yang berkelanjutan selanjutnya dapat membantu pihak manajemen dalam mengambil keputusan, seperti misalnya pelaksanaan program pelatihan dan pemberian insentif.

Kedua, penilaian kinerja yang diukur berdasarkan standar yang objektif dan dapat dikomunikasikan merupakan hal yang diinginkan karyawan. Diharapkan hal tersebut dapat membantu karyawan dalam mengenali kebutuhan-kebutuhannya dalam bekerja sekaligus meningkatkan motivasi karyawan agar dapat menampilkan kinerja yang lebih baik lagi.

1.3 Rumusan Masalah

Penilaian kinerja PT XYZ berdasarkan pemaparan di atas masih belum dilaksanakan dengan baik. Diharapkan dengan penelitian ini, perbaikan penilaian dapat digunakan sebagai acuan dasar pengambilan keputusan yang dapat dipercaya untuk memutuskan *reward* yang pantas dan pengembangan karyawan. Mengacu pada hal tersebut, maka permasalahan pokok dari penelitian tugas akhir ini adalah Bagaimana memperbaiki instrumen penilaian kinerja di bagian produksi PT XYZ agar lebih akurat sehingga kinerja karyawan dapat terukur dalam mencapai tujuan perusahaan?

1.4 Tujuan dan Manfaat Penulisan

Tujuan penulisan tugas akhir ini adalah membuat perbaikan penilaian kinerja yang lebih mudah dipahami oleh bagian produksi, lebih akurat, dan dapat meminimalisir unsur subjektivitas.

Manfaat teoritis dari penulisan tugas akhir ini adalah:

1. Memberikan wacana masukan mengenai rancangan penilaian kinerja yang efektif dan dapat diterapkan dalam perusahaan.

Manfaat praktis yang dapat diperoleh oleh pihak perusahaan adalah:

1. Sebagai acuan untuk menentukan apakah karyawan telah memberikan hasil kerja yang memadai dan melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kinerja secara objektif.
2. Sebagai acuan untuk membangun dan meningkatkan kompetensi karyawan karena melalui penilaian setiap karyawan akan mendapatkan *feedback* untuk memperbaiki kinerja.
3. Perusahaan mempunyai landasan dalam pengambilan keputusan secara legal mengenai promosi, peningkat gaji, penegakan disiplin, dan PHK.
4. Perusahaan mempunyai sarana mengidentifikasi kebutuhan training, pengembangan, dan sarana untuk merencanakan jenjang karier.

1.5 Sistematika Penulisan

Penulisan tugas akhir ini terdiri dari lima bab. Bab 1 merupakan pendahuluan yang memuat latar belakang masalah, gambaran persoalan di perusahaan PT XYZ, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penulisan tugas akhir, serta sistematika penulisan.

Bab 2 memuat tinjauan pustaka yang terdiri dari tujuh subbab, yaitu definisi penilaian kinerja, manfaat dan tujuan penilaian kinerja, kriteria yang dibutuhkan dalam penilaian kinerja, syarat efektivitas penilaian kinerja, jenis-jenis metode yang digunakan dalam penilaian kinerja, pelaksana penilaian kinerja, hambatan yang dihadapi dalam penilaian kinerja, dan analisa terhadap penerapan penilaian kinerja di PT XYZ.

Bab 3 memuat metode penelitian yang terbagi menjadi tiga subbab, yaitu subjek penelitian, tahapan pengumpulan data, dan metode penilaian kinerja yang diusulkan.

Bab 4 memuat rancangan pemecahan masalah yang terdiri dari usulan pemecahan masalah dan langkah-langkah dalam menyelesaikan usulan pemecahan masalah.

Bab 5 merupakan penutup yang memuat kesimpulan dari tugas akhir yang dibuat dan saran yang dibutuhkan untuk perbaikan tugas akhir ini.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab II ini akan dibahas teori-teori yang berhubungan dengan penilaian kinerja yang digunakan sebagai landasan dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh PT XYZ. Pembahasan teori-teori tersebut dimulai dari definisi mengenai penilaian kinerja, manfaat dari penilaian kinerja, syarat efektif dalam melakukan penilaian kerja, jenis-jenis metode yang dapat digunakan dalam melakukan penilaian kerja, dan hambatan yang dihadapi dalam melakukan penilaian kinerja.

2.1 Definisi Penilaian Kinerja

Berikut ini disampaikan beberapa pendapat ahli tentang pengertian penilaian kinerja.

"Performance appraisal is a review of the job-relevant strengths and weakness of an individual or a team in an organization," (Cascio, 2003).

Sementara itu, Munandar (2001) mengungkapkan bahwa penimbangan karya merupakan proses penilaian dari ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seorang tenaga kerja/ karyawan yang dianggap menunjang unjuk kerjanya yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadapnya di bidang ketenagakerjaan.

Cummings & Worley (2005) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai suatu sistem timbal balik yang melibatkan evaluasi kinerja individu atau kelompok oleh supervisor, manajer, atau rekan kerja.

Dari definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu upaya meninjau kekuatan dan kelemahan individu atau kelompok dalam melaksanakan pekerjaan sehingga dapat ditentukan efektivitas kerjanya.

2.2 Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja

Empat tujuan pembuatan penilaian kinerja menurut Gary Dessler (2008; 293) adalah

1. Penilaian kinerja memberikan informasi terhadap pengambilan keputusan untuk menaikkan gaji atau memberikan promosi kepada karyawan.
2. Penilaian kinerja memberi kesempatan bagi atasan dan bawahan untuk mengkaji ulang tingkat kinerja bawahan. Ini dapat membantu bawahan dalam membenahi kekurangannya serta meningkatkan kelebihanannya.
3. Penilaian kinerja merupakan bagian dari proses career planning yang dilakukan oleh perusahaan karena memberikan informasi terhadap rencana karier para bawahan beserta kelebihan dan kekurangannya.
4. Penilaian kinerja membantu pengaturan dan perbaikan performance di organisasi.

Sementara itu, Werther & Davis (1996; 342) mengungkapkan tujuan lain dari pembuatan penilaian kinerja, yaitu:

1. *Performance Improvement*

Feedback dari hasil kinerja membuat karyawan, pengawas, dan manajer dapat mengambil tindakan yang tepat untuk memperbaiki tingkat kinerja.

2. *Compensation Adjustments*

Hasil evaluasi kinerja membantu pembuat keputusan untuk menentukan siapa yang patut mendapat kenaikan gaji.

3. *Placement Decisions*

Promosi, transfer, dan penurunan jabatan dapat dilakukan berdasarkan tingkat kinerja yang lalu.

4. *Training and Development Needs*

Kinerja yang buruk memberikan sinyal bahwa kemungkinan retraining dibutuhkan agar karyawan dapat berkembang.

5. *Career Planning and Development*

Feedback dari hasil kinerja dapat menjadi panduan dalam pengambilan keputusan terhadap jalan karier seorang karyawan.

6. *Staffing Process and Deficiencies*

Hasil kinerja yang baik ataupun buruk dapat mempengaruhi kekuatan dan kelemahan di dalam suatu departemen.

7. *Informational Inaccuracies*

Hasil kinerja yang buruk dapat menghasilkan kesalahan di dalam job analysis information, HR plans atau bagian lain dari departemen personalia.

8. *Job Design Errors*

Tingkat kinerja yang buruk menunjukkan kesalahan-kesalahan di dalam job design. Penilaian kinerja membantu dalam membenahi kesalahan-kesalahan tersebut.

9. *Equal Employment Opportunity*

Penilaian kinerja yang akurat dapat memberikan keyakinan bahwa penempatan posisi tidak dipengaruhi oleh diskriminasi.

10. *External Challenges*

Tingkat kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari luar lingkungan kerja, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal pribadi lainnya.

11. *Feedback to HR*

Tingkat kinerja yang baik atau buruk yang meliputi seluruh perusahaan menandai sebaik apa fungsi dari HR yang dijalankan di dalam perusahaan tersebut.

2.3 Kriteria Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja hendaknya memberikan suatu gambaran yang akurat mengenai prestasi kerja karyawan. Untuk mencapai tujuan ini, sistem penilaian kinerja harus memiliki kriteria yang ingin diukur beserta standar penilaian yang akan dijadikan acuan. Kriteria adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seorang pemegang jabatan, tim, atau unit kerja (Robbins, 2002). Ada tiga macam jenis kriteria yang umum digunakan dalam menilai unjuk kerja karyawan, yaitu:

i. Kriteria berdasarkan sifat atau *traits*

Sifat adalah karakteristik individu yang sering ditampilkan dan menggambarkan tingkah laku individu. Hal ini berarti kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan. Dengan kata lain, jenis kriteria ini lebih menekankan pada bagaimana seseorang, bukan pada apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya. Meskipun instrumen penilaian berdasarkan sifat dapat disusun dengan mudah, namun penggunaan kriteria ini dinilai paling lemah karena kriteria sifat merupakan kriteria yang paling jauh dari performa individu. Sifat baik atau dapat diharapkan adalah kriteria yang tidak terkait dengan performa kerja.

2. Kriteria berdasarkan perilaku

Kriteria ini menekankan pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria ini penting karena melibatkan hubungan antarpribadi. Kriteria ini juga sesuai untuk pekerjaan-pekerjaan di mana hasil keluaran sulit dijadikan kriteria penilaian sehingga perilaku menjadi faktor penentu efektivitas kerja karyawan. Perilaku yang dinilai tidak selalu perilaku yang secara langsung berkaitan dengan produktivitas.

3. Kriteria berdasarkan hasil kerja individu

Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan. Jika hasil kerja adalah aspek yang diutamakan pada jabatan tersebut, maka hasil kerja individu dapat dijadikan kriteria penilaian. Sebagai contoh, seorang salesmen dapat dinilai berdasarkan jumlah barang yang berhasil ia jual. Namun, kriteria ini sering mendapat kritik karena dianggap mengabaikan aspek-aspek kritis pekerjaan yang penting seperti kualitas yang sulit dikuantifikasikan.

2.4 Syarat Efektivitas Penilaian Kinerja

Menurut Cascio (1992), penilaian kinerja yang efektif hendaknya memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

1. *Relevance*: hal-hal atau faktor-faktor yang diukur harus terkait dengan pekerjaannya, apakah itu input-nya, prosesnya, dan output-nya.
2. *sensitivity*: sistem yang digunakan harus cukup peka untuk membedakan antarkaryawan yang berprestasi dan tidak berprestasi.
3. *Reliability*: sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya bahwa menggunakan tolak ukur yang objektif, sah, akurat, konsisten, dan stabil.
4. *Acceptability*: sistem yang digunakan harus dapat dimengerti dan diterima oleh karyawan yang menjadi penilai maupun yang dinilai dan memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif antara keduanya.
5. *Practicality*: semua instrumen, misalnya formulir yang digunakan harus dapat digunakan oleh kedua pihak, tidak rumit.

2.5 Metode Penilaian Kinerja

Noe (2008) menjabarkan pengukuran kinerja menjadi lima pendekatan, yaitu

1. *Comparative Approach*

Pendekatan ini meminta penilai untuk mengukur kinerja karyawan dengan membandingkan kinerja orang lain. Pendekatan ini merupakan alat yang efektif untuk membedakan kinerja karyawan. Pendekatan ini dianggap belum mempunyai hubungan dengan tujuan strategis. Dalam pendekatan ini, dapat digunakan 3 teknik yaitu sistem ranking, force distribution, dan paired comparison.

a. *Ranking*

Teknik ini mengurutkan karyawan dalam departemen mulai dari yg mempunyai kinerja yang terbaik sampai yang terburuk. Sementara itu, alternation ranking memungkinkan manajer untuk melihat daftar karyawan dan kemudian memutuskan siapa karyawan terbaik dan membandingkannya dengan orang-orang yang ada dalam daftar tersebut. Dari nama-nama yang tersisa, manajer dapat

menentukan karyawan yang mempunyai kinerja yang buruk dan membandingkannya dengan nama-nama yang lain.

b. *Forced Distribution*

Teknik ini menuntut manajer untuk dapat memberikan persentase khusus terhadap kategori yang telah ditentukan. Teknik ini mengkombinasikan kinerja karyawan dengan kinerja setiap divisi, kemudian dapat dilihat distribusi karyawan pada setiap kategori, yaitu *top 5%*, *top quintile*, *outstanding*, *very good*, *good*, *lower 5%*, dan *not acceptable*. Misalnya pada divisi yang mempunyai kinerja kelompok yang baik sebanyak 8% karyawan berada dalam kategori 5%. Pada situasi tertentu metode ini memaksa manajer untuk mengkategorikan karyawan berdasarkan aturan distribusi, bukan berdasarkan kinerja mereka.

c. *Paired comparison*

Metode ini digunakan dengan cara membandingkan karyawan dengan karyawan lainnya dalam kelompok kerja dengan memberikan skor 1 setiap kali menunjukkan kinerja yang terbaik. Setelah setiap pasangan dibandingkan, manajer menghitung berapa kali karyawan mendapatkan skor.

2. *Attribute Approach*

Pendekatan ini memfokuskan bahwa setiap karyawan mempunyai karakteristik tertentu yang dipercaya diinginkan untuk mencapai kesuksesan perusahaan. Teknik ini menggunakan pendekatan trait untuk membandingkan individu, seperti inisiatif, kepemimpinan, dan tingkat kompetitif. Pendekatan ini mudah untuk dikembangkan dan digeneralisasikan pada berbagai pekerjaan, strategi, dan organisasi. Dalam pendekatan ini dikenal 2 teknik, yaitu *graphic rating scales* dan *mixed standard scales*.

a. *Graphic Rating Scales*

Teknik ini yang paling sederhana dan populer di dalam penilaian kinerja. Di dalamnya terdapat skala yang mencakup faktor-faktor penilaian kinerja serta rating karyawan.

b. Mixed Standard Scales

Teknik ini digunakan dengan cara mendefinisikan dimensi kinerja yang relevan terlebih dulu. Kemudian dikembangkan pernyataan yang mewakili kinerja yang bagus, rata-rata atau buruk pada setiap dimensi. Pernyataan ini kemudian digabung dengan pernyataan dari dimensi lain pada alat yang aktual.

3. Behavioral Approach

Pendekatan ini berusaha mendefinisikan perilaku yang harus diunjukkan oleh karyawan agar efektif dalam pekerjaannya. Dalam *behavioral approach* terdapat lima metode yang dapat digunakan.

a. Critical Incidents

Critical incidents menuntut manajer untuk mengingat contoh-contoh perilaku efektif atau nonefektif yang ditunjukkan oleh setiap karyawannya. Teknik ini memberikan umpan balik yang spesifik kepada karyawan tentang seberapa baik atau seberapa buruk kinerja mereka. Para karyawan pun dapat mengaitkan kinerja mereka dengan tujuan strategis perusahaan.

b. Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)

Metode ini didesain untuk mendefinisikan secara spesifik dimensi kerja dengan mengembangkan jangkar perilaku yang diasosiasikan dengan level kinerja yang berbeda. Dalam pengembangan BARS, diperlukan sejumlah besar critical incidents yang menunjukkan kinerja yang efektif dan tidak efektif. Kejadian-kejadian ini dikelompokkan ke dalam dimensi kinerja dan yang disetujui oleh ahli merupakan level kinerja yang digunakan sebagai contoh perilaku atau jangkar untuk membimbing penilai. Tugas manajer adalah mempertimbangkan kinerja pegawai pada setiap dimensi dan menentukan dimensi kinerja karyawan, sesuai dengan panduan dari jangkar perilaku tersebut. Keuntungan dari metode ini adalah dapat meningkatkan reliabilitas antarpemilai dengan memberikan definisi dimensi kinerja yang jelas dan lengkap. Selain itu, setiap skala dimensi dapat ditemukan mana perilaku yang sudah efektif dan mana yang perlu pengembangan. Kelemahan metode ini adalah memakan banyak waktu dan biaya.

c. Behavioral Observation Scales (BOS)

BOS merupakan variasi dari BARS. Perbedaannya terletak pada sejumlah kinerja yang efektif dan tidak efektif dibuang dalam BARS. Sementara dalam BOS, baik kinerja yang efektif maupun tidak efektif tetap dijelaskan. BOS menuntut pihak manajer untuk memberikan frekuensi kinerja karyawan, bukan menilai kinerja mana yang menunjukkan perilaku karyawan.

d. Organizational Behavior Modification (OBM)

Teori ini dibangun berdasarkan pandangan aliran behavior tentang motivasi yang mengatakan bahwa perilaku yang akan datang ditentukan oleh perilaku masa lalu yang diperkuat secara positif. Terdapat empat komponen dalam teknik ini. Pertama, mendefinisikan sejumlah perilaku kunci yang diperlukan dalam perilaku kerja. Kedua, menggunakan sistem pengukuran untuk menilai apakah perilaku muncul. Ketiga, manajer atau konsultan memberitahukan kepada karyawan tentang tujuan perilaku tersebut. Keempat, diperlukan umpan balik kepada karyawan.

e. Assesment Centers

Dengan metode ini, karyawan diberikan beberapa tugas. Penilai kemudian mengobservasi perilaku individu dan mengevaluasi keterampilan atau potensi mereka sebagai manajer.

4. Pendekatan Hasil

Pendekatan ini memfokuskan pengelolaan tujuan kinerja dan hasil kinerja yang dapat diukur pada kelompok kerja. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa subjektivitas dapat dihilangkan dari proses pengukuran dan hasilnya dapat menjadi indikator yang paling dekat dalam menunjukkan efektivitas organisasi. Dalam pendekatan hasil, terdapat teknik *management by objectives (MBO)* dan *productivity measurement and evaluation system (PROMES)*.

a. Management by Objectives (MBO)

Proses MBO yaitu semua bawahan memberikan surat kepada atasannya tentang tujuan perilaku kerja mereka untuk tahun yang akan datang dan bagaimana cara mereka untuk mencapainya. Dalam sistem MBO, manajemen puncak harus

mendefinisikan tujuan strategis perusahaan setahun yang akan datang. Tujuan ini digunakan sebagai standar kinerja untuk mengevaluasi kinerja individu.

b. PROMES

Tujuan utama PROMES adalah memotivasi karyawan untuk mencapai produktivitas yang lebih tinggi. PROMES terdiri dari empat langkah. Pertama, setiap karyawan dalam organisasi mengidentifikasi produknya atau menetapkan tujuan aktivitas yang diharapkan oleh organisasi. Produktivitas karyawan tergantung kepada seberapa baik menghasilkan produk atau aktivitas tersebut. Kedua, staf mendefinisikan indikator dari produk. Indikator diukur dari seberapa baik produk yang dihasilkan oleh organisasi. Ketiga, staf menghubungkan antara jumlah indikator dengan level evaluasi. Keempat, manajer menginformasikan umpan balik kepada karyawan mengenai level kinerja pada setiap indikator. Skor produktivitas keseluruhan dapat dihitung dengan menjumlahkan skor efektivitas pada berbagai indikator.

5. Pendekatan Kualitas

Pendekatan ini berdasarkan pada orientasi pelanggan dan pendekatan yang mencegah adanya error. Pendekatan kualitas menyarankan, fokus utama dari evaluasi kinerja seharusnya dapat memberikan umpan balik tentang area-area yang dapat ditingkatkan. Pendekatan ini memiliki dua tipe umpan balik, yaitu umpan balik subjektif dari manajer, rekan kerja, dan pelanggan tentang kualitas individual karyawan. Kedua, umpan balik objektif yaitu berdasarkan proses kerja dengan menggunakan metode statistik.

2.6 Pelaksana Penilaian Kinerja

Noe (2008) menyebutkan penilaian kinerja dapat dilakukan oleh semua pihak yang berhubungan langsung dengan karyawan, yaitu meliputi:

1. Manajer atau supervisor

Penetapan hirarkis dari wewenang formal di sebagian besar orang menjadikan supervisor memiliki tanggung jawab mutlak.

2. Bawahan (subordinat)

Informasi yang diberikan oleh bawahan dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk menaikkan gaji atau memperoleh promosi. Ada tiga alasan menggunakan penilaian dari bawahan:

- Memberikan informasi yang unik. Bawahanlah yang paling mengerti apakah kepemimpinan atasan mereka baik atau buruk.
- Menciptakan perubahan. Jika bawahan tidak menyukai cara atasan memimpin, manajer akan termotivasi untuk mengkaji ulang cara memimpinnya dan mengubahnya.
- Mengurangi perbedaan kekuasaan. Penilaian yang dilakukan bawahan cenderung menyamakan perbedaan kekuasaan di dalam organisasi dan membuat lingkungan kerja lebih demokratis.

3. Rekan kerja

Rekan kerja berada di posisi yang lebih baik daripada supervisor untuk mengevaluasi kinerja dari hari ke hari.

4. Diri sendiri

Dalam hal ini, seseorang memiliki kesempatan yang panjang dalam menilai perilakunya sendiri.

5. *Customers*

6. 360 derajat

Pihak-pihak yang terlibat adalah atasan, bawahan, rekan kerja, diri sendiri, serta pelanggan internal dan eksternal.

2.7 Hambatan dalam Penilaian Kinerja

Noe (2008; 381) mengungkapkan, terdapat beberapa hambatan dalam melakukan penilaian kinerja, di antaranya yaitu:

1. *Similar to Me*

Salah satu hambatan yang terjadi saat seorang penilai harus menilai karyawan yang menyerupai dirinya, misalnya memiliki kesamaan dalam ras, jenis

kelamin, latar belakang, kepercayaan. Hal inilah yang menyebabkan terjadinya diskriminasi sosial.

2. *Contrast*

Hambatan ini terjadi jika kita saling membandingkan dua individu bukan dengan menggunakan standar penilaian yang objektif.

3. *Distributional errors*

Hambatan yang terjadi pada saat seorang penilai cenderung hanya menggunakan sebagian dari skala penilaian yang telah ditetapkan.

4. *Halo and Horns*

Halo error terjadi pada saat seorang karyawan yang melakukan sebuah kinerja positif menyebabkan penilai memberikan nilai yang baik pula terhadap seluruh aspek kinerja dari karyawan tersebut.

Horns error terjadi pada saat seorang karyawan melakukan kinerja yang buruk dan mempengaruhi penilaian dari seluruh aspek kerjanya.

Adapun hambatan lainnya menurut Gary Dessler (2008; 310) yaitu:

1. bias. Kebanyakan penilaian bersumber pada persepsi individual dan kesan supervisor terhadap karyawan.
2. *strictness effect*. Kebanyakan supervisor cenderung memberikan penilaian yang baik bagi kinerja seorang karyawan, tetapi rekan lain tidak sependapat.
3. *Halo effect*. Penilaian kinerja kadangkala membuat seseorang yang mempunyai karakter positif atau negatif dapat mempengaruhi perlakuan rekan-rekannya terhadap orang tersebut.
4. *central tendency effect*. Penilaian kinerja berdasarkan rata-rata terhadap seluruh karyawan.
5. *unclear standar*. Kinerja sangat sulit didefinisikan, terutama untuk pekerjaan yang tidak menghasilkan produk secara fisik.

Keseluruhan teori yang telah diuraikan dalam bab II ini selanjutnya akan digunakan sebagai landasan dalam menganalisis permasalahan dan kemudian

digunakan dalam memberikan program usulan yang dapat mengatasi permasalahan tersebut.

2.8 Analisa Penerapan Penilaian Kinerja di PT XYZ

Selama tiga tahun berdiri, perusahaan telah berusaha menggunakan penilaian kinerja dengan metode *rating scale* untuk menseleksi karyawan percobaan yang akan dijadikan karyawan tetap. Rentang skor yang digunakan adalah skala 1-4. Masing-masing skala yaitu 1=tidak memenuhi standar, 2= di bawah standar, 3= memenuhi standar, dan 4= melampaui standar. Setiap skala memiliki rentang skor tertentu, yaitu

Tabel 1.1 Peringkat Penilaian Kinerja

Skala	Rentang Nilai
1	< 50
2	50-60
3	60-80
4	80-100

Namun, penilaian tersebut masih mengandung unsur bias karena tidak ada penjelasan definisi untuk setiap dimensi kemampuan yang akan diukur walaupun untuk setiap skala telah diberikan definisi. Hal ini menyebabkan pihak penilai maupun individu yang dinilai kesulitan untuk memperoleh persepsi yang sama mengenai penilaian tersebut. Sebagai contoh, skala 3 (memenuhi standar) memiliki rentang skor antara 60-80. Atasan bertugas memberikan skor pada karyawan yang mewakili deskripsi perilaku yang sesuai pada skala. Namun, skoring ini menyebabkan seringkali terjadi perbedaan persepsi antara penilai dengan individu yang dinilai. Apa yang dimaksud dengan skor 70 pada skala memenuhi standar oleh penilai belum tentu sama dengan apa yang dimaksud skor 70 oleh penilai lainnya dan juga dengan individu yang dinilai. Perbedaan persepsi tersebut muncul karena tiap skor penilaian tidak memberikan informasi perilaku secara jelas. Dengan demikian, penilaian dengan menggunakan rentang skor kurang mampu menghasilkan data perilaku yang akurat sehingga faktor subjektivitas penilaian sangat besar dan akhirnya membuat

penilai cenderung memberi skor aman, yaitu skor di tengah-tengah. Akibatnya, hasil penilaian yang diperoleh tidak dapat menggambarkan kemampuan individu yang sebenarnya. Dengan demikian, penilaian tersebut tidak valid. Menurut Cascio (2003), alat ukur yang digunakan dalam penilaian harus dapat diandalkan, dipercaya karena menggunakan tolak ukur yang objektif, akurat, konsisten, dan stabil.

Selain rentang nilai yang masih ambigu, dimensi penilaian juga dianggap masih bias karena tidak ada penjelasan untuk setiap dimensi. Oleh karena itu, bias penilaian yang terjadi selama proses penilaian kinerja harus diminimalkan sehingga hasil penilaian menjadi akurat dan objektif. Diharapkan dengan penilaian yang akurat dan objektif, dapat memberikan keputusan-keputusan yang tepat. Dalam penilaian kinerja di PT XYZ, aspek-aspek yang diukur disusun berdasarkan dimensi keterampilan yang umum. Aspek-aspek pengukuran yang berlaku adalah sebagai berikut:

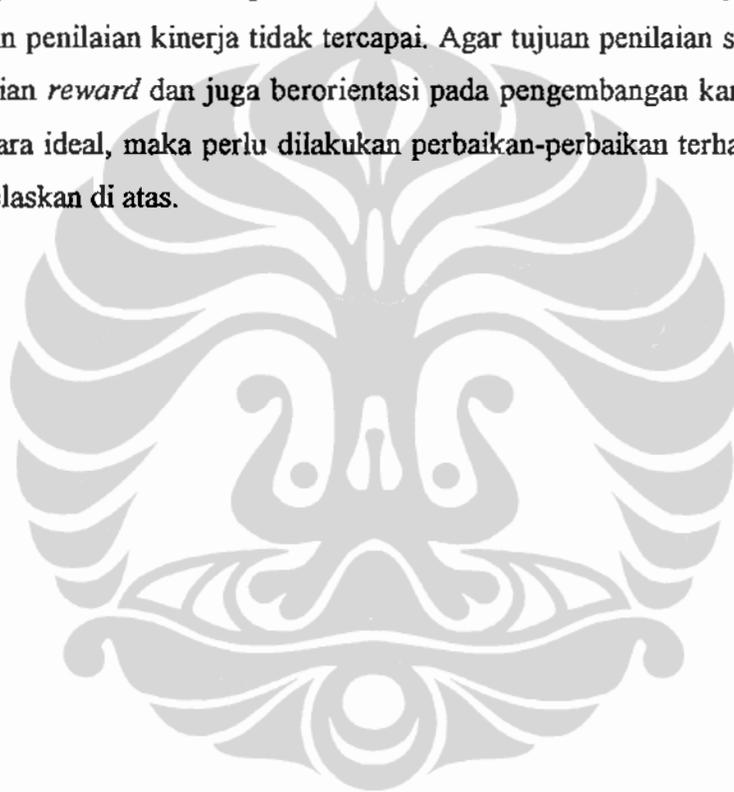
1. pengetahuan profesional
2. kualitas hasil kerja
3. kemampuan analisa dan pengambilan keputusan
4. keterampilan komunikasi
5. *costumer focus*
6. perencanaan dan pengorganisasian kerja

Daftar kemampuan yang telah ditetapkan perusahaan kurang berhasil menggambarkan kemampuan pekerja dengan karakteristik khusus, seperti di departemen produksi yang membutuhkan kreativitas dan inovasi.

Selain itu, menurut pimpinan perusahaan yang membuat proses penilaian kinerja karyawan tidak berjalan dengan baik karena tidak ada umpan balik dari individu yang dinilai. Selama tiga tahun berdiri, penilaian kinerja hanya dilakukan satu arah, yaitu dari atasan terhadap bawahan tanpa diskusi. Hal ini menyebabkan bawahan merasa tidak dilibatkan dan membuat mereka tidak mengetahui kelebihan dan kekurangan mereka yang berakibat tidak adanya motivasi bekerja.

Kelemahan lainnya adalah penilaian kinerja di PT XYZ dilakukan hanya di akhir masa percobaan. Hasil penilaian tersebut menyebabkan minimnya data dan informasi yang akurat tentang kinerja karyawan.

Kelemahan-kelemahan yang telah disebutkan di atas mengakibatkan penilaian kinerja di PT XYZ tidak berjalan dengan baik karena karyawan yang dinilai tidak memperoleh gambaran secara tepat akan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sehingga tujuan penilaian kinerja tidak tercapai. Agar tujuan penilaian sebagai acuan dalam pemberian *reward* dan juga berorientasi pada pengembangan karyawan dapat terlaksana secara ideal, maka perlu dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap masalah yang telah dijelaskan di atas.



BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan dibahas mengenai metode-metode yang akan digunakan dalam menjawab permasalahan penelitian. Hal tersebut meliputi subjek penelitian, metode pengumpulan data yang dilakukan sebelum membuat penilaian kinerja.

3.1 Subjek Penelitian

Pengambilan sample dilakukan dengan menggunakan tehnik pengambilan sampel kritical (Kristi Poerwandari, 2001). Sampel kritical merupakan pengambilan sampel pada satu kelompok tertentu (kritical) yang menjamin diperolehnya data penting sesuai topik yang diteliti. Menurut Poerwandari, penelitian yang mengambil pendekatan ini biasanya merupakan penelitian yang bersifat intervensi atau aksi.

Oleh karena itu, subjek penelitian dalam penulisan tugas akhir ini adalah para pegawai PT XYZ bagian produksi dengan kriteria: telah bekerja minimal 1 tahun dan telah menjadi bawahan langsung minimal 6 bulan. Adapun jumlah subjek yang akan diteliti berjumlah 17 orang terdiri dari bagian *production house* 5 orang, bagian *event organizer* 5 orang, dan bagian majalah 7 orang.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data untuk mengetahui persoalan yang terjadi di PT XYZ dilakukan dengan metode kualitatif, yaitu wawancara dengan pimpinan perusahaan, bagian SDM, dan manajer bagian produksi. Wawancara dilakukan bila peneliti bermaksud untuk memperoleh pengetahuan tentang makna-makna subjektif yang dipahami individu berkenaan dengan topik yang diteliti dan bermaksud melakukan eksplorasi terhadap isu tersebut (Banister, dkk: 1994 dalam Poerwandari 2001). Selain itu, dikumpulkan juga data dokumentasi perusahaan yang berupa visi dan misi perusahaan, bagan organisasi, serta strategi perusahaan untuk dijadikan acuan analisa masalah dan analisa jabatan.

3.3 Metode Analisa Masalah

Dalam melakukan analisa masalah, metode yang digunakan adalah wawancara dan menggunakan data dari bagian SDM. Wawancara dilakukan dengan redaktur dan manajer produksi. Tujuan melakukan analisa ini adalah untuk melihat apakah deskripsi jabatan yang digunakan masih sesuai dengan pekerjaan sekarang. Aspek-aspek yang digali dalam kegiatan wawancara ini adalah :

1. Format formulir penilaian kinerja
2. Aspek-aspek pengukuran
3. Metode evaluasi
4. Prosedur penilaian kinerja
5. Manfaat penilaian kinerja

Daftar pertanyaan lengkap mengenai aspek-aspek di atas terdapat dalam panduan analisis (Lampiran 2).

3.4 Metode Analisa Jabatan

Analisa jabatan dilakukan dengan menggunakan metode wawancara dan data dari bagian SDM berupa deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Wawancara dilakukan terhadap pemegang jabatan di bagian produksi yang meliputi wartawan, atasan langsung yaitu redaktur, karyawan *event organizer*, dan karyawan *production house*. Adapun aspek-aspek yang digali dalam analisa jabatan yaitu:

1. Tugas-tugas jabatan
2. Tanggung jawab jabatan
3. Kemampuan/ kompetensi yang dibutuhkan

3.5 Metode Penilaian Kinerja

Untuk melakukan penilaian kinerja karyawan di departemen produksi, penulis menggunakan metode rating BARS. Pemilihan metode ini dilakukan atas pertimbangan dapat meningkatkan reliabilitas antarpemilai dengan memberikan definisi dimensi kinerja yang jelas dan lengkap. Selain itu, setiap skala dimensi dapat ditemukan mana perilaku yang sudah efektif dan mana yang perlu pengembangan.

Adapun skala yang digunakan penulis adalah rentang 1-5. Penulis memilih menggunakan skala 5 agar penilaian dapat dilakukan lebih akurat karena dapat memperdalam dan merinci indikator perilaku pada masing-masing rentang. Selain itu, penggunaan skala dengan rentang 5 dapat menghasilkan reliabilitas yang lebih tinggi daripada skala dengan jumlah rentang yang lebih sedikit (Cooper, 2000 dalam Dewi 2004).



BAB IV

RANCANGAN PEMECAHAN MASALAH

Sesuai dengan permasalahan yang telah dijelaskan dalam bab sebelumnya, maka pada bab ini akan dijelaskan usulan pemecahan masalah agar penilaian kinerja yang digunakan sebagai dasar acuan pemberian *reward* dan pengembangan karyawan dapat diminimalisir dari kesalahan atau bias penilaian. Adapun yang mendasari rancangan pemecahan masalah dalam penelitian ini adalah aspek-aspek pengukuran kinerja masih belum menggambarkan karakteristik pekerjaan di bagian produksi. Selain itu, penilaian kinerja yang ada juga masih mengandung unsur bias dalam penilaiannya. Dengan melakukan perbaikan pada instrumen penilaian kinerja, diharapkan penilaian kinerja di PT XYZ menjadi lebih baik.

4.1 Usulan Pemecahan Masalah

Adapun usulan pemecahan masalah meliputi:

1. Menambahkan aspek pengukuran yang lebih spesifik untuk departemen produksi, yaitu aspek kreativitas dan inovatif, ketekunan, dan integritas. Ketiga aspek tersebut sejalan dengan visi perusahaan yaitu menjadi perusahaan industri kreatif yang terpercaya dan misi perusahaan yaitu mengembangkan usaha secara amanah. Pada penilaian kinerja sebelumnya, aspek-aspek yang diukur merupakan kemampuan yang umum dibutuhkan di semua departemen. Aspek-aspek tersebut meliputi:
 - a. Pengetahuan professional
 - b. Kualitas hasil kerja
 - c. Kemampuan analisa dan pengambilan keputusan
 - d. Keterampilan berkomunikasi
 - e. *Costumer focus*
 - f. Perencanaan dan pengorganisasian kerja

2. Menambahkan penjelasan dalam kriteria penilaian agar pihak penilai dan pihak yang dinilai memiliki persepsi yang sama.
3. Memperbaiki teknik skoring. Metode penilaian kinerja sebelumnya menggunakan BARS dengan rentang 4 skala di mana setiap skala memiliki rentang skor tertentu. Perubahan dilakukan dengan menambah teknik skoring dengan memperlebar skala menjadi 5 rentang agar indikator masing-masing dimensi dapat lebih rinci.

4.2 Langkah-Langkah Pemecahan Masalah

Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam memperbaiki instrumen penilaian kinerja yang baru akan dijabarkan sebagai berikut:

1. Mengumpulkan informasi mengenai PT XYZ dengan tujuan untuk memperoleh pemahaman mengenai gambaran PT XYZ. Informasi yang dibutuhkan antara lain yaitu:
 - a. Gambaran perusahaan secara umum seperti bidang usaha, iklim kerja, dan struktur organisasi
 - b. Visi dan misi perusahaan sehingga dapat membantu perusahaan untuk memeriksa kembali apakah aspek yang dinilai selama ini masih sejalan.
 - c. Deskripsi pekerjaan perlu *direview* kembali untuk memeriksa apakah masih ada tugas-tugas yang kurang relevan atau tugas-tugas baru yang belum tercantum sehingga perlu perbaikan kembali.
2. Setelah data terkumpul, dilakukanlah analisa masalah untuk melihat apakah aspek-aspek yang diukur dalam penilaian kinerja yang berlaku sesuai dengan aspek yang diminta dari pekerjaan. Dengan demikian, dapat diketahui informasi dari hal-hal berikut ini:
 - a. Format penilaian kinerja yang sudah ada. Apakah sudah cukup efektif atau belum.
 - b. Aspek-aspek pengukuran
 - c. Metode penilaian

3. Setelah analisa masalah, dilakukanlah analisa jabatan yang bertujuan untuk memastikan bahwa tugas-tugas kerja masih relevan dengan situasi atau kondisi saat ini maupun untuk mengidentifikasi adanya penambahan tugas baru sehingga dapat dipastikan aspek perilaku dan kemampuan yang dinilai masih sejalan dengan tugas-tugas tersebut. Sumber untuk mendeskripsikan kemampuan dapat menggunakan sumber kamus kompetensi LOMA. Pihak departemen produksi menyepakati bahwa aspek yang perlu ditambahkan adalah kreativitas dan inisiatif. Sementara itu, dua aspek lainnya yaitu integritas dan ketekunan didapat dari hasil diskusi dengan pimpinan perusahaan dan pihak SDM karena disesuaikan dengan visi dan misi perusahaan.
4. Menyusun aspek-aspek kemampuan atau kompetensi yang dibutuhkan. Dalam menyusun instrumen tersebut, langkah-langkah yang dilakukan adalah:
 - a. Mendefinisikan masing-masing dimensi kerja agar dapat dipahami bersama antara penilai dengan individu yang dinilai. Selain itu juga untuk memperoleh acuan yang akan digunakan sebagai panduan dalam melakukan penilaian sehingga tidak terjadi perbedaan interpretasi mengenai pengertian atau definisi pada dimensi yang diukur dan standar yang digunakan. Berikut adalah keseluruhan kriteria yang digunakan beserta definisinya.

Kriteria	Definisi
Pengetahuan profesional	Terus menerus mengikuti perkembangan dan tren terkait dengan keahlian di bidangnya
Kualitas hasil kerja	Aktivitas kerja untuk menjaga ketepatan, keakuratan, dan kelengkapan hasil
Kemampuan analisa dan	Mengevaluasi konsekuensi alternatif

pengambilan keputusan	solusi suatu permasalahan dan memilih alternatif yang paling menjanjikan
Keterampilan berkomunikasi	Kemampuan untuk menyampaikan informasi dengan jelas kepada pelanggan, rekan kerja, supervisor secara individu maupun kelompok, baik secara lisan maupun tulisan; mau mendengarkan secara aktif
<i>Customer focus</i>	Kesediaan untuk menjadikan pelanggan dan kebutuhan mereka menjadi focus dan dapat mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang produktif dengan pelanggan
Perencanaan dan Pengorganisasian kerja	Kemampuan menyusun rencana kerja operasional, menetapkan alternatif tindakan dengan orientasi untuk kepentingan unit kerja dan organisasi secara keseluruhan
Kreatif dan inisiatif	Kemampuan untuk mengaplikasikan pendekatan baru, baik ide, metode, atau teknik baru dalam menyelesaikan tugas dan mampu mengambil tindakan yang konstruktif tanpa diminta, seperti berinisiatif mempromosikan ide-ide atau metode baru
Ketekunan	Tetap bekerja meskipun menghadapi pertentangan, tetap tekun bekerja meskipun terdapat gangguan dan hambatan yang berulang

Integritas	Mampu berlaku jujur dalam setiap aktivitas pekerjaan meskipun terdapat konsekuensi yang berat
------------	---

- b. Membuat definisi untuk setiap skala penilaian. Tujuannya adalah memberikan gambaran mengenai deskripsi kerja. Adapun skala penilaian yang digunakan adalah sepanjang 5 rentang skala. Setiap indikator perilaku dari setiap rentang menggambarkan tingkatan dari kinerja untuk suatu dimensi kemampuan. Skala 1 menunjukkan perilaku yang paling tidak efektif dan skala 5 menunjukkan perilaku yang paling efektif.
 - c. Menentukan skoring penilaian. Mengacu pada rentang skala yang digunakan berkisar antara 1-5, maka rentang skala ini sekaligus digunakan sebagai skor penilaian untuk masing-masing kinerja.
5. Perubahan format instrument penilaian kinerja. Tujuan perubahan ini adalah agar instrument penilaian kinerja lebih mudah digunakan dan dimengerti di perusahaan dengan skala yang lebih kecil.
6. Melakukan *Try-Out* dan sosialisasi. Tujuannya adalah mengujicobakan kembali teknik baru tersebut kepada para penilai. Penilai akan diberi penjelasan mengenai cara skoring dan indikator perilaku yang baru. Selanjutnya penilai diberikan instrumen penilaian yang baru dan memberikan umpan balik terhadap instrument tersebut. Tujuan try out dan sosialisasi ini adalah memastikan bahwa persepsi para penilai adalah sama untuk perilaku di tiap tingkat penilaian. Apabila rating penilaian untuk masing-masing tingkatan perilaku masih bersifat ambigu dan tumpang tindih, maka tingkatan perilaku harus diperbaiki kembali dan dilakukan *try out* ulang untuk memastikan teknik penilaian benar-benar minim dari kesalahan penilaian.
7. Finalisasi instrument baru. Apabila teknik penilaian baru telah siap digunakan, maka kriteria kemampuan dapat dimasukkan ke dalam instrumen penilaian yang

baru bersama dengan penilaian pencapaian sasaran yang telah ada. Apabila pihak manajemen setuju dengan perbaikan format penilaian kinerja yang baru maka format ini dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

8. Memberikan umpan balik kepada karyawan. Setiap redaktur dan manajer PH dan EO harus menyampaikan hasil penilaiannya kepada bawahan. Tujuannya adalah agar bawahan mendapatkan masukan mengenai bagaimana unjuk kerjanya saat ini dan bagaimana ia harus meningkatkan kinerjanya. Oleh sebab itu, sesi umpan balik yang paling penting adalah pemberian saran-saran yang dapat membantu bawahan meningkatkan kerjanya.
9. Evaluasi pelaksanaan penilaian kinerja. Evaluasi ini dilakukan dengan melakukan pembicaraan dengan pihak manajemen PT XYZ mengenai hasil penilaian kinerja yang telah dilakukan.

4.3 Hasil Uji Coba

Uji coba dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada 17 karyawan di bagian produksi. Dari 17 kuesioner tersebut, hanya 15 kuesioner yang kembali kepada penulis. 3 kuesioner tidak kembali karena 2 pegawai sedang cuti dan 1 orang wartawan sedang meliput di luar kota. Dari hasil uji coba perangkat penilaian kinerja yang baru diketahui bahwa:

1. Pihak redaktur majalah dan manajer produksi setuju dengan format penilaian yang lebih sederhana tanpa harus mengisi lembar penilaian dalam bentuk esai mengingat ritme pekerjaan di bagian produksi sarat dengan *deadline* dan tidak memiliki batasan waktu dan tempat dalam bekerja.
2. Pihak redaktur, manajer produksi, wartawan, karyawan *production house*, dan *event organizer* tetap membutuhkan sosialisasi atau penjelasan lebih lanjut mengenai definisi dari masing-masing aspek kemampuan sehingga mereka paham betul dan memiliki persepsi yang sama mengenai hal-hal yang diukur.

3. Dari 15 kuesioner yang disebarkan, 12 responden meminta untuk diberikan penjelasan lebih lanjut mengenai perbedaan antara skala 4 dan 5. Menurut mereka, perbedaan antara skala tersebut sangat tipis.
4. 15 responden meminta untuk diberikan penjelasan lebih lanjut tentang konsekuensi-konsekuensi yang mungkin didapat jika berhasil memenuhi skala 5 maupun skala 1.

Berdasarkan masukan dari hasil uji coba tersebut, langkah pertama yang penulis lakukan adalah harus kembali merevisi definisi dari setiap skala penilaian dikarenakan 12 dari 15 responden mengungkapkan bahwa definisi antara skala 4 dengan skala 5 sulit untuk dibedakan bahkan cenderung sama. Responden memberikan contoh definisi yang memiliki pengertian sama, yaitu untuk dimensi pengetahuan profesional pada skala 4 dan 5. Pada skala 4 dinyatakan bahwa karyawan mampu mendemonstrasikan pengetahuan dan keterampilannya melebihi sasaran. Definisi tersebut ternyata sama dengan definisi skala 5, yaitu karyawan mampu mendemonstrasikan pengetahuan dan keterampilannya secara mengagumkan.

Setelah itu, formulir penilaian kinerja dikembalikan kepada 15 responden untuk ditanyakan ulang mengenai definisi dari skala 4 dan 5 dari setiap dimensi yang tidak jelas. Setelah didapatkan data dari responden, penulis kembali merevisi definisi dari setiap skala yang dinilai masih ambigu. Langkah selanjutnya yang penulis lakukan adalah mengujicobakan kembali formulir penilaian kinerja yang baru. Uji coba kedua dilakukan terhadap 15 responden yang telah memberikan umpan balik pada uji coba pertama. Hasil dari uji coba tahap kedua ini adalah:

1. 15 responden menyatakan bahwa perbedaan definisi dari setiap skala sudah jelas tergambar. Namun, para responden tetap meminta untuk dilakukan sosialisasi ulang dari pihak SDM mengenai perubahan formulir penilaian kinerja yang baru.
2. 15 responden meminta pihak SDM untuk memberikan penjelasan lebih lanjut mengenai konsekuensi yang didapat jika mendapat skala 1 atau 5. Untuk menjawab usulan tersebut, dibutuhkan analisa dan penelitian lebih lanjut.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang didapat dari penelitian ini adalah

1. Dimensi penilaian kinerja bagian produksi di PT XYZ tetap menggunakan 6 dimensi penilaian yang sudah ada, yaitu pengetahuan professional, kualitas hasil kerja, kemampuan analisa dan pengambilan keputusan, keterampilan berkomunikasi, customer focus, serta perencanaan dan pengorganisasian kerja dan ditambahkan dengan 3 aspek yang lebih spesifik, yaitu aspek kreativitas dan inisiatif, ketekunan dan integritas. Ketiga aspek tersebut sesuai dengan visi dan misi perusahaan serta karakteristik pekerjaan di departemen produksi.
2. Dimensi penilaian kinerja diberi tambahan penjelasan sehingga perbedaan persepsi antara penilai dengan individu yang dinilai dapat diminimalisir.
3. Rentang skor penilaian ditambah menjadi 5 skala dari 4 skala yang telah ada sehingga dapat memperdalam dan merinci indikator perilaku pada masing-masing rentang.

5.2 Saran

Sebagai bahan masukan agar penilaian kinerja yang baru dapat terealisasi dengan baik, maka saran-saran yang diberikan adalah

1. Pihak SDM dan manajemen harus memiliki komitmen yang tinggi dalam mensosialisasikan penggunaan instrumen yang baru.
2. Sebaiknya diadakan perbaikan sistem penilaian kinerja pada departemen yang lain agar sesuai dengan kondisi dan perubahan yang terjadi di perusahaan.

3. Pelatihan pengisian lembar penilaian yang baru perlu dilakukan agar setiap penilai memiliki persepsi yang sama terhadap item-item pada lembar penilaian tersebut.



DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael. (2004). *Performance Management*. London: Kogan Page Ltd.
- Amstrong M. and Baron, A. (2004). *Managing performance: performance management in action*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Amstrong, Michael. (2003). *The Art of HRD: Strategic Human Resource Management*. Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer.
- Cascio, Wayne F. (2003). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York: Mc Grow Hill.
- Cummings & Worley. 2001. *Organization Development & Change Jilid I Edisi 7*. USA: South Western College Publishing.
- Cummings & Worley. 2001. *Organization Development & Change Jilid III Edisi 7*. USA: South Western College Publishing.
- Dessler, Gary. (2008). *Human Resource Management: Eleventh Edition*. New Jersey: Pearson Education.
- Jalan Panjang Pengembangan Industri Kreatif*. (24 Desember 2008). www.kompas.com
- LOMA'S Competency Dictionary*.
- Munandar, Ashar Sunyoto. *Psikologi Industri dan Organisasi*. (2001). Depok: UI Press.
- Noe, Raymond A, et al. 2008. *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*. Six Edition. USA: Mc Graw Hill.
- Rancangan Pengembangan Ekonomi Kreatif 2009-2015*. (2008). www.depdag.go.id.
- Spencer, L.M & Spencer, S.M. (1993). *Competence At Work: Models for Superior Performance*. New York: Wiley & Sons Inc.
- Tahun Indonesia Kreatif*. (19 Desember 2008). www.kompas.com
- Wheelen, Thomas L & J David Hunger. 2004. *Strategic Management and Business Policy*. Ninth Edition. USA: Pearson Prentice Hall.



**Lampiran 1: Visi & Misi Perusahaan, Strategi Bisnis,
dan Bagan Organisasi**

VISI dan MISI PERUSAHAAN

Visi:

Visi PT XYZ adalah menjadi perusahaan industri kreatif dan menjadi pusat pembelajaran terdepan dan terpercaya di Indonesia yang senantiasa mengikuti perkembangan dunia SDM dan memberikan solusi yang sesuai dengan kebutuhan korporasi besar, menengah, dan individual.

Misi:

- Berkontribusi membangun bangsa Indonesia dengan bertopang pada 3 pilar utama:
 1. pengembangan SDM
 2. pengetahuan dan pembelajaran
 3. kewirausahaan
- Senantiasa memberikan nilai tambah kepada stakeholder
- Menjalankan usaha secara amanah dan mengedepankan transparansi

Produk-produk PT XYZ:

- Pelita Production
 - Multimedia documenter
 - Creative design
- Flash Students Magazine
- People & Business Magazine
- Event Organizer seminar & workshop

Klien:

- KADIN Indonesia
- APINDO

STRATEGI BISNIS PT XYZ

Tahun 0-2

- Investasi pada pembangunan awareness: PR, Media, Institution, Community
- Investasi pada pembangunan infrastruktur, sistem dan kultur perusahaan yang sejalan dengan kode etik dan kepentingan bisnis
- Kegiatan bisnis lebih bersifat entry to relationship with potential customer melalui seminar-seminar lepas, penyebaran newsletter dan organizing events
- Marketing roadshow

Tahun 2-5

- Memperkuat pencitraan melalui program tematik tahunan
- Penetrasi pasar korporasi, baik untuk event dan majalah
- Penetrasi untuk event segmen ritel ke pasar luar Jakarta

Tahun 5-

- Menginisiasikan program pengembangan manusia baik untuk individual, organisasi
- Pembangunan infrastruktur learning center



Lampiran 2: Formulir Penilaian Kinerja PT XYZ

Form Penilaian Kinerja PT XYZ

Nama : _____
Tanggal Mulai : _____
Bekerja : _____
Jabatan : _____

Tanggal Penilaian : _____
Nama Penilai : _____
Jabatan : _____

Petunjuk Pengisian

- Formulir ini digunakan untuk menilai kinerja Karyawan selama 3 bulan bekerja
- Dari hasil penilaian kerja ini, harus mendapat persetujuan dari tingkat manjerial yang lebih tinggi.

Kategori Penilaian

- Kurang
- Cukup
- Baik
- Memuaskan

SECTION A

KEMAMPUAN UMUM

I. Pengetahuan Profesional

Skala Penilaian			
1	2	3	4
Penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan memadai	Mebutuhkan bimbingan dan supervise dari atasan untuk dapat menyelesaikan sasaran kerja	Mampu mendemonstrasikan pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan sasaran kerja yang disepakati	Mampu mendemonstrasikan pengetahuan dan keterampilannya melebihi sasaran kerja yang telah ditetapkan dan menjadi narasumber bagi rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Kualitas Hasil Kerja

Skala Penilaian			
1	2	3	4
Mutu dan totalitas hasil pekerjaan tidak sesuai dengan yang dinarapkan	Totalitas sesuai dengan yang dihasilkan, namun sering terlambat dari batas waktu yang ditetapkan	Mutu dan totalitas hasil pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan	Mutu yang dihasilkan melampaui yang diharapkan dengan waktu pengerjaan tepat waktu

3. Kemampuan Analisa dan Pengambilan Keputusan

Skala Penilaian			
1	2	3	4
Hanya mengerjakan tugas-tugas rutin	Membuat keputusan untuk pekerjaan yang sifatnya rutin	Membuat keputusan untuk pekerjaan yang kompleks, mengantisipasi langkah-langkah yang harus dilakukan jika terjadi kesalahan	Membuat keputusan untuk pekerjaan yang kompleks, mengantisipasi langkah-langkahnya, dan merekomendasikan alternatif solusi yang tepat

4. Keterampilan Berkomunikasi

Skala Penilaian			
1	2	3	4
Cenderung kaku dan tidak terarah, memiliki potensi untuk salah diartikan instruksinya	Mudah dimengerti dalam menyampaikan informasi, meskipun kadang-kadang sulit dalam menjelaskan ide-ide kompleks	Jelas dalam menyampaikan informasi, ide atau instruksi	Mampu menjelaskan ide-ide secara logis dan mampu menjadi pendengar yang mampu menerima dan menginterpretasikan suatu pesan dengan baik dan benar

5. Costumer Focus

Skala Penilaian			
1	2	3	4
Tidak mampu mengantisipasi kebutuhan pelanggan, baik	Kurang cekatan dalam mengatasi kesulitan karena kurang cepat memutuskan langkah-	Mampu mengantisipasi dan merespon kebutuhan pelanggan dan tidak ada keluhan	Berusaha secara konkret memberikan nilai tambah kepada pelanggan dan mau menghabiskan waktu ekstra

internal maupun eksternal	langkah yang terkait dengan kebutuhan pelanggan	customer	untuk mengunjungi pelanggan
---------------------------	---	----------	-----------------------------

6. Perencanaan dan Pengorganisasian Kerja

Skala Penilaian			
1	2	3	4
Tidak merencanakan dan mengorganisasikan pekerjaan yang rutin	Merencanakan dan mengorganisasikan pekerjaan rutin yang menuntut beberapa langkah penyelesaian, menentukan prioritas kerja	Merencanakan dan mengorganisasikan aktivitas kerja untuk beberapa minggu ke depan dan mengkoordinasikan jadwal yang konflik	Mengembangkan jadwal kerja, kelanjutan tugas, dan mengidentifikasi sumber daya yang ada

SECTION B

Tugas – tugas dan Tanggung Jawab

Gunakan Deskripsi Pekerjaan yang berlaku dari posisi yang dinilai. Komentar – komentar tambahan dan contoh – contoh untuk menerangkan penilaian sangat dianjurkan

No	Tugas dan Tanggung jawab	1	2	3	4	Komentar

Nilai Keseluruhan : _____

SECTION C

Penilaian Diri – Sekarang dan Masa Depan

Untuk diisi oleh karyawan yang sedang dinilai

I. Kinerja Sekarang

a. Prestasi yang dicapai :

b. Kesulitan – kesulitan yang ada :

c. Area kerja mana yang dapat Anda tingkatkan dengan bantuan atasan Anda ?

d. Bagaimana Anda menilai sumbangsih Anda pada kinerja Departemen Anda ?

2. Masa Depan

a. Apakah Tujuan karier Anda dalam waktu 2 tahun atau kurang?

b. Pelatihan apa yang diperlukan untuk pengembangan karir Anda ?

SECTION D

Pengembangan Karier

1. Jabatan apa yang selanjutnya yang Anda inginkan (beri komentar dan saran)?

2. Kemungkinan dalam jangka waktu berapa lama jabatan tersebut Anda capai?

- A. 6 – 12 bulan
- B. 12 – 24 bulan
- C. Masih terlalu dini

SECTION E

Kebutuhan Pelatihan

1. Faktor – faktor yang diperlukan untuk mengerjakan tugas secara efektif pada saat ini:

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____

2. Faktor – faktor yang diperlukan untuk pengembangan karier selanjutnya:

- a. _____
- b. _____
- c. _____

Disetujui oleh :

Diketahui oleh :

(nama atasan Penilai)

(HR – Manajer)

Tanggal :2009

Tanggal :2009



**Lampiran 3: Panduan Analisa Masalah dan Analisa
Jabatan**

Panduan Analisa

3.1 Analisa Masalah

Sumber Data : Dokumentasi milik HRD dan hasil wawancara

Jadwal : 2 minggu

Narasumber : HRD, pimpinan perusahaan, dan manager

Jumlah Responden : 7 orang

Hal-hal yang digali antara lain:

1. Format penilaian kinerja
 - a. Apakah sudah cukup efektif formulir yang digunakan saat ini?
 - b. Perlukah perubahan dalam bentuk format atau jenis formulirnya?
2. Aspek-aspek pengukuran
 - a. Apakah aspek yang diukur sudah menggambarkan kinerja pekerja?
 - b. Perlukah kinerja digambarkan secara detail?
3. Metode Penilaian
 - a. Apakah metode penilaian sudah dimengerti oleh penilai?
 - b. Apakah criteria penilaian yang digunakan dapat menggambarkan kondisi yang diukur?
4. Prosedur Penilaian
 - a. Apakah prosedur yang berlaku sudah berjalan dengan benar?
 - b. Apakah pelaksana penilaian memahami prosedur?
5. Manfaat Penilaian Kinerja
 - a. Apakah pelaksana penilaian kinerja memahami arti penting atau manfaat yang bisa didapat dari penilaian kinerja?
 - b. Manfaat apa yang diharapkan?
 - c. Bagaimana meningkatkan manfaat hasil penilaian kinerja?

3.2 Analisa Jabatan

Sumber Data : Dokumentasi HRD dan wawancara

Jadwal : 3 minggu

Narasumber : manager, supervisor, dan bawahan bidang produksi

Jumlah Responden : 10 orang

Hal-hal yang digali antara lain:

1. Tugas Jabatan
 - a. Apakah yang menjadi tugas pokok dan tugas tambahan?
 - b. Bagaimana jadwal dari setiap tugas?
2. Ukuran keberhasilan penyelesaian tugas
 - a. Apa saja yang dihasilkan dari setiap tugas?
 - b. Bagaimana standar kualitas dan kuantitasnya?
 - c. Bagaimana jadwal keluaran dari setiap tugas?
 - d. Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk melaksanakan tiap tugas?
3. Tanggung jawab jabatan
 - a. Apakah tugas bersifat rahasia?
 - b. Apakah ada tenggat waktu untuk menyelesaikan tugas?
 - c. Apakah ada peralatan khusus yang menjadi tanggung jawab jabatan?
4. Modal yang dibutuhkan
 - a. Pengetahuan apa saja yang diperlukan untuk menjalankan tugas?
 - b. Keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas?
 - c. Apakah perlu pengalaman kerja?

**Lampiran 4 : Usulan Perbaikan Instrumen Penilaian
Kinerja PT XYZ**



I. Penilaian terhadap pencapaian target kerja

Nama :

Unit Kerja :

Periode Penilaian :

No.	Target Kerja	Bobot	Nilai	Nilai x Bobot
TOTAL				

II. Penilaian Kemampuan

Lingkarilah angka penilaian untuk setiap faktor kinerja

1. Pengetahuan Profesional : Terus menerus mengikuti perkembangan dan tren terkait dengan keahlian di bidangnya

Skala Penilaian				
1	2	3	4	5
Penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan belum memadai	Membutuhkan bimbingan dan supervise dari atasan untuk dapat menyelesaikan sasaran kerja	Mampu mendemonstrasikan pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan sasaran kerja yang disepakati	Mampu mendemonstrasikan pengetahuan dan keterampilannya melebihi sasaran kerja yang telah ditetapkan dan	Mampu mendemonstrasikan pengetahuan dan keterampilannya secara

			menjadi narasumber bagi rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.	mengagumkan dan terus mengikuti informasi yang berkaitan dengan pekerjaannya
--	--	--	--	--

2. Kualitas Hasil Kerja : Aktivitas peran kerja untuk menjaga ketepatan, keakuratan, dan kelengkapan hasil.

Skala Penilaian				
1	2	3	4	5
Mutu dan totalitas hasil pekerjaan tidak sesuai dengan yang diharapkan	Totalitas sesuai dengan yang dihasilkan, namun sering terlambat dari batas waktu yang ditetapkan	Mutu dan totalitas hasil pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan	Mutu yang dihasilkan melampaui yang diharapkan dengan waktu pengerjaan tepat waktu	Mutu dan totalitas waktu yang diselesaikan melebihi dari yang ditargetkan

3. Kemampuan Analisa dan Pengambilan Keputusan: Kemampuan untuk mengevaluasi konsekuensi alternative solusi suatu permasalahan dan memilih alternative yang paling menjanjikan

Skala Penilaian				
1	2	3	4	5
Hanya mengerjakan tugas-tugas rutin	Membuat keputusan untuk pekerjaan yang sifatnya rutin	Membuat keputusan untuk pekerjaan yang kompleks, mengantisipasi langkah-langkah yang harus dilakukan jika terjadi kesalahan	Membuat keputusan untuk pekerjaan yang kompleks, mengantisipasi langkah-langkahnya, dan merekomendasikan alternatif solusi yang tepat	Membuat keputusan untuk pekerjaan yang beresiko tinggi. Mengantisipasi langkah apa yang harus dilakukan jika melakukan kesalahan. Merekomendasikan solusi bisnis yang tepat

4. Keterampilan Berkomunikasi : Kemampuan untuk menyampaikan informasi dengan jelas kepada customer, rekan kerja, supervisor secara individu maupun kelompok baik secara lisan maupun tulisan. Mendengarkan secara aktif

Skala Penilaian				
1	2	3	4	5
Cenderung kaku dan tidak terarah, memiliki potensi untuk salah diartikan instruksinya	Mudah dimengerti dalam menyampaikan informasi, meskipun kadang-kadang sulit dalam menjelaskan ide-ide kompleks	Jelas dalam menyampaikan informasi, ide atau instruksi	Mampu menjelaskan ide-ide secara logis dan mampu menjadi pendengar yang mampu menerima dan menginterpretasikan suatu pesan dengan baik dan benar	Mampu menjelaskan ide-ide kompleks secara logis sesuai dengan tingkat kemampuan pendengar.

5. Customer Focus: Kesiapan untuk menjadikan pelanggan dan kebutuhan mereka menjadi fokus dan dapat mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang produktif dengan pelanggan.

Skala Penilaian				
1	2	3	4	5
Tidak mampu mengantisipasi kebutuhan pelanggan, baik internal maupun eksternal	Kurang cekatan dalam mengatasi kesulitan karena kurang cepat memutuskan langkah-langkah yang terkait dengan kebutuhan pelanggan	Mampu mengantisipasi dan merespon kebutuhan pelanggan dan tidak ada keluhan customer	Berusaha secara konkret memberikan nilai tambah kepada pelanggan dan mau menghabiskan waktu ekstra untuk mengunjungi pelanggan	Mencari informasi yang mendasari kebutuhan pelanggan bukan hanya berdasarkan yang diberi tahu dan menyesuikannya dengan produk layanan yang tersedia.

6. Perencanaan dan Pengorganisasian Kerja : Kemampuan menyusun rencana kerja operasional, menetapkan alternatif tindakan dengan orientasi untuk kepentingan unit kerja dan organisasi secara keseluruhan

Skala Penilaian				
1	2	3	4	5
Tidak merencanakan	Merencanakan dan	Merencanakan dan mengorganisasikan	Mengembangkan jadwal kerja, kelengkapan tugas, dan	Merencanakan dan

dan mengorganisasikan pekerjaan yang rutin	mengorganisasikan pekerjaan rutin yang menuntut beberapa langkah penyelesaian, menentukan prioritas kerja	aktivitas kerja untuk beberapa minggu ke depan dan mengkoordinasikan jadwal yang konflik	mengidentifikasi sumber daya yang ada	mengorganisasikan proyek yang sangat kompleks dan mampu menentukan sumber daya yang ada untuk proyek sangat besar dengan tingkat ketergantungan yang kritis
--	---	--	---------------------------------------	---

TOTAL PENILAIAN =

Rekapitulasi Data Penilaian

	Bobot (%)	Jumlah Nilai	Bobot x Jumlah nilai
Pencapaian target kerja			
Kemampuan			
Hasil Penilaian Keseluruhan	100%		

Persetujuan Hasil Penilaian

Penilai 1	Penilai 2	Pegawai
Nama:	Nama:	Nama:
()	()	()
Tgl	Tgl	Tgl



**LAMPIRAN 5 : FORMULIR PENILAIAN KINERJA
BERDASARKAN HASIL UJI COBA
TAHAP II**

FORMULIR PENILAIAN KINERJA DEPARTEMEN PRODUKSI PT XYZ

Nama Karyawan :

Jabatan :

Tanggal mulai bekerja :

Tanggal Penilaian :

Nama Penilai :

Jabatan :

I. Penilaian terhadap Pencapaian target kerja

No.	Target kerja	Bobot	Nilai	Nilai x Bobot
TOTAL				

II. Penilaian Kemampuan

1. **Pengetahuan Profesional : terus menerus mengikuti perkembangan dan tren terkait dengan keahlian di bidangnya**

Skala Penilaian				
1	2	3	4	5
Penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang berkaitan dengan	Telah memiliki pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan. Namun,	Pengetahuan dan keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan	Pengetahuan dan keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan di	Pengetahuan dan keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan di

pekerjaan belum memadai	keterampilan yang dikuasai kurang mendukung	memenuhi standar minimal	atas rata-rata	atas rata-rata dan mampu menjadi narasumber bagi rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan
----------------------------	--	-----------------------------	----------------	--

2. Kualitas hasil kerja : Aktivitas kerja untuk menjaga ketepatan, keakuratan, dan kelengkapan hasil

Skala Penilaian				
1	2	3	4	5
Mutu hasil kerja tidak sesuai dengan yang diharapkan	Mutu hasil kerja sesuai dengan yang diharapkan, namun sering terlambat dari batas waktu yang ditetapkan	Mutu hasil pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan dan tepat waktu	Mutu yang dihasilkan melampaui yang diharapkan dengan waktu pengerjaan tepat waktu	Mutu yang dihasilkan melampaui yang diharapkan dengan waktu pengerjaan sebelum deadline

3. Kemampuan analisa dan pengambilan keputusan: Mampu untuk mengevaluasi konsekuensi alternatif solusi suatu permasalahan dan memilih alternatif yang paling menjanjikan

Skala Penilaian				
1	2	3	4	5
Belum mampu menganalisa sebuah persoalan	Mampu menganalisa sebuah persoalan, namun butuh bantuan dari	Mampu menganalisa suatu persoalan, mampu memutuskan untuk	Mampu menganalisa kesimpulan hingga ke akar persoalan dan menawarkan	Mampu menganalisa persoalan hingga ke akarnya dan mampu

	supervisor untuk memutuskan apakah kesimpulan yang didapat tersebut butuh ditindalanjuti atau tidak	menganalisa lebih lanjut akar persoalan	solusi pemecahan masalah	memberikan solusi yang tepat untuk pemecahan masalah
--	---	---	--------------------------	--

4. **Keterampilan Berkomunikasi : Kemampuan untuk menyampaikan informasi dengan jelas kepada costumer, rekan kerja, supervisor secara individu maupun kelompok baik secara lisan maupun tulisan dan mau mendengarkan secara aktif**

Skala Penilaian				
1	2	3	4	5
Cenderung kaku, mampu mengkomunikasikan ide, fakta secara lisan dan tulisan, namun sulit untuk dipahami dan dimengerti	Mampu menyampaikan ide dan fakta dengan lisan secara cukup jelas, namun secara tulisan masih kurang jelas dimengerti	Mampu mengkomunikasikan ide dan fakta dengan jelas dan baik	Mampu mengkomunikasikan ide dan fakta kompleks secara lisan dan tulisan dengan jelas dan baik	Mampu mengkomunikasikan ide dan fakta kompleks secara lisan dan tulisan dengan jelas dan baik disertai pemahaman literature yang baik

5. **Costumer focus: Kesiadaan untuk menjadikan pelanggan dan kebutuhan mereka menjadi focus dan dapat mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang produktif dengan pelanggan**

Skala Penilaian				
1	2	3	4	5
Lamban dalam melayani permintaan pelanggan	Mampu melayani permintaan pelanggan, namun masih	Mampu melayani permintaan pelanggan dan mampu menangani	Mampu melayani permintaan pelanggan dan mampu menangani pelanggan yang	Mampu melayani permintaan pelanggan dan mampu

	mengalami kesulitan jika menghadapi pelanggan yang emosional	pelanggan yang emosional	emosional, serta bersedia menghabiskan waktu ekstra bersama pelanggan	menangani pelanggan yang emosional, serta bersedia menghabiskan waktu ekstra bersama pelanggan dan bertindak proaktif mencari umpan balik dari pelanggan untuk memperbaiki pelayanan
--	--	--------------------------	---	--

6. Perencanaan dan pengorganisasian kerja : Kemampuan menyusun rencana kerja, menetapkan alternative tindakan dengan orientasi untuk kepentingan unit kerja dan organisasi secara keseluruhan

Skala Penilaian				
1	2	3	4	5
Tidak merencanakan prioritas pekerjaan dan mengorganisasi pekerjaan	Sudah mampu membuat prioritas kerja, namun masih perlu bimbingan dari supervisor	Sudah mampu membuat prioritas kerja dan menyelesaikannya tepat waktu serta mampu mengkoordinasikan jadwal yang konflik	Mampu membuat prioritas kerja, menyelesaikannya sebelum diminta atasan, dan membuat kelanjutan tugas	Mampu mengorganisir proyek besar, mampu menentukan sumber daya yang ada, dan menyelesaikannya sebelum diminta atasan

TOTAL PENILAIAN TAHAP II =

7. **Kreativitas dan inisiatif** : Kemampuan untuk mengaplikasikan pendekatan baru, baik ide, metode, atau teknik baru dalam menyelesaikan tugas dan mampu mengambil tindakan yang konstruktif tanpa diminta, seperti berinisiatif mempromosikan ide-ide atau metode baru

Skala Penilaian				
1	2	3	4	5
Harus selalu diingatkan untuk membantu pekerjaan orang lain	<ul style="list-style-type: none"> Membantu pekerjaan orang lain meskipun diminta terlebih dahulu Kurangnya keinginan mengambil kesempatan sehingga masih perlu didorong orang lain dalam mengembangkan dirinya 	<ul style="list-style-type: none"> Secara sukarela membantu pekerjaan orang lain Ada usaha sendiri untuk mengembangkan diri dengan mencari dan mengambil manfaat dalam kesempatan yang ada 	Tanpa diminta membantu pekerjaan orang lain dan selalu mengambil kesempatan yang ada untuk pengembangan dirinya	Tanpa diminta secara sukarela segera membantu pekerjaan orang lain dan secara konsisten mengembangkan kemampuan dan keterampilannya

8. **Ketekunan** : Tetap bekerja meskipun menghadapi pertentangan, tetap tekun bekerja meskipun terdapat gangguan dan hambatan yang berulang

Skala Penilaian				
1	2	3	4	5
Bisa menyelesaikan tanggung jawab dengan sedikit gangguan	Mampu menyelesaikan tugas walaupun beberapa rekan kerja telah menyela	Menyelesaikan tanggung jawab walaupun menghadapi tantangan dan gangguan yang cukup berarti	Menyelesaikan tanggung jawab walaupun terdapat gangguan yang hebat	Menyelesaikan tanggung jawab walaupun terdapat tantangan yang timbul berulang kali

	penyelesaian pekerjaan			
--	------------------------	--	--	--

9. Integritas : Mampu berlaku jujur dalam setiap aktivitas pekerjaan meskipun terdapat konsekuensi yang berat

Skala Penilaian				
1	2	3	4	5
Berlaku jujur ketika tidak ada konsekuensi negatif	Mengakui bahwa suatu kesalahan kecil adalah tanggung jawab diri dan segera mengambil tindakan untuk memperbaikinya	Berlaku jujur walaupun terdapat kemungkinan konsekuensi negatif	Berlaku jujur walaupun kemungkinan menerima konsekuensi yang berat	Berlaku Jujur walaupun kemungkinan menerima konsekuensi yang sangat berat tanpa takut resiko kehilangan pekerjaan

Rekapitulasi Data Penilaian

	Bobot (%)	Jumlah Nilai	Bobot x Jumlah nilai
Pencapaian kerja			
Penilaian kemampuan			
Hasil Akhir	100%		

Persetujuan Hasil Penilaian

Penilai 1	Penilai 2	Peegawai
Nama:	Nama:	Nama:
()	()	()
Tgl :	Tgl :	Tgl: