

# **RANCANGAN PENGEMBANGAN MODEL PENILAIAN KINERJA DI PT ATEJA**

Oleh:

Indra Taruna Anggapradja

E-mail: indra.taruna@widyatama.ac.id  
Universitas Widyatama

## **ABSTRACT**

*The purpose of this research is to study and develop the performance appraisal's model at PT. Ateja. In accordance with the objectives to be achieved in this study, the method used is descriptive method, which is focusing on solving problems that exist in the present or actual problems with the processing of data, ie data owned arranged, described, and then analyzed. This research resulted in the finding that the existing of performance appraisal's model may not help improve employee performance toward a better and motivate employees to step up and compete fairly. These findings suggest that the Department of Human Resources (HR) PT. Ateja to develop the design of appropriate performance assessment model to fulfill aspects of the relevance, sensitivity, reliability, acceptability and practicality based expectancy, instrumentality and valence.*

**Keywords :** *Design of performance appraisal model, relevance, sensitivity, reliability, acceptance, practicality, expectancy, instrumentality, valence..*

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Tercapainya tujuan perusahaan sangat tergantung pada kinerja para karyawannya karena berbagai rencana yang telah disusun oleh perusahaan pada akhirnya akan sangat bergantung pada karyawan yang diberi tugas dan tanggungjawab untuk melaksanakannya. Untuk mengukur atau menilai pencapaian atas kinerja dari karyawan tersebut diperlukan perhitungan yang dapat dilakukan melalui penilaian kinerja. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) yang dikenal juga dengan istilah, evaluasi kinerja (*performance evaluation*), *performance rating*, *performance assessment*, *employee evaluation*, *merit*, *rating*, *efficiency rating* atau *service rating* yang pada dasarnya merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi *job performance*. an gaji (*pay increases*), promosi dan keputusan-keputusan penempatan lainnya.

Penilaian kinerja berkaitan dengan kinerja dan pertanggungjawaban karyawan pada perusahaan. Perusahaan membutuhkan *feed back* terhadap kinerjanya sebagai pembimbing sikap untuk masa yang akan datang. Penilaian kinerja yang terus menerus dilakukan secara harian penting dilakukan karena bertujuan untuk memperlancar kegiatan operasional, penilaian seperti ini bersifat informal. Penilaian informal belumlah cukup untuk memenuhi kebutuhan departemen SDM, sehingga diperlukan penilaian formal untuk membantu manajer dalam hal yang berkaitan dengan keputusan-keputusan SDM seperti penempatan, penggajian dan lain-lain. Dengan demikian, penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan. Kinerja sebagai suatu sistem pengukuran dan evaluasi yang mempengaruhi atribut-atribut yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, perilaku dan output serta tingkat absensi untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan pada saat ini. Untuk itu diperlukan kriteria dalam melakukan penilaian kinerja yaitu tugas, perilaku dan ciri-ciri karyawan dimana didalamnya meliputi bagaimana melihat efektivitas karyawan, menelusuri faktor-faktor yang membentuk kinerja, menyesuaikan standar kinerja dengan kondisi yang ada dan memberikan tambahan kemampuan kepada karyawan. Dengan terpenuhinya kondisi-kondisi ini, penilaian kinerja dapat mengidentifikasi peningkatan yang diperlukan pada SDM yang berhubungan dengan penempatan, pelatihan, pengembangan, perencanaan karier dan lain-lain.

Hal yang sama dilakukan juga oleh PT. Ateja sebagai salah satu perusahaan asli Indonesia yang bergerak di industri tekstil, yaitu penghasil kain interior berkualitas internasional dengan orientasi ekspor. Secara prinsip, PT. Ateja adalah perusahaan komersial yang bertujuan untuk menjadi perusahaan yang menguntungkan, makmur dan berkelanjutan. Namun semenjak memasuki tahun 2011 terjadi penurunan kinerja perusahaan dimana tingkat produksi mengalami penurunan yang cukup signifikan (hampir 20%). Penurunan produksi berkorelasi dengan menurunnya kinerja karyawan. Apabila kualitas dan kuantitas output produksi tidak mencapai target, maka kegiatan perusahaan secara keseluruhan akan terganggu. Penurunan kinerja karyawan di PT. Ateja ditunjukkan oleh :

1. Banyaknya jumlah pelaku absen disertai dengan tingkat absensi yang tinggi dimana jumlahnya selalu berada di atas target (0,8%) yang telah ditetapkan setiap bulannya.

Periode	Absensi
Januari'11	0.85 %
Februari'11	0.93 %
Maret'11	0.95 %
April'11	0.87 %
Mei'11	1.02 %
Juni'11	0.98 %
Juli'11	1.88 %

Agustus'11	0.95 %
September'11	1.21 %
Periode	Absensi
Oktober'11	1.08 %
November'11	1.35 %
Desember'11	0.87 %
Januari'12	1.42 %
Februari'12	1.13 %

Maret'12	1.38 %
April'12	1.58 %

Mei'12	1.82 %
Juni'12	1.66 %

2. Banyaknya jumlah hari kerja yang hilang, hanya memenuhi 80 – 85% dari hari kerja yang telah ditetapkan setiap bulannya.
3. Tingginya upah rata-rata lembur per orang yang nominalnya berada di kisaran hampir setengah dari gaji pokok (Upah pokok sesuai dengan Upah Minimum Kota Cimahi yaitu sebesar Rp 1.236.991,-).
4. Banyaknya laporan pengaduan atau keluhan atas kejadian abnormal mengenai pelayanan yang diberikan (target = 0).
5. Rendahnya motivasi karyawan untuk berprestasi.

Penilaian kinerja di PT. Ateja hanya dilakukan satu kali setiap tahunnya dan dilakukan oleh kepala bagian dari masing-masing bagian yang kriteria penilaiannya didasarkan pada deskripsi pekerjaan saja. Model penilaian kinerja yang ada saat ini hanya menilai rincian tugas dan tanggungjawab dari karyawan apakah sudah dilaksanakan atau belum saja, tidak ada parameter hasil yang menunjukkan besaran atau ukuran, sehingga pencapaian atas pekerjaan yang ditargetkan dan telah selesai dilaksanakan tidak terukur hasilnya. Kemudian hasil dari penilaian kinerja tersebut digunakan sebagai penentu besaran bonus yang diberikannya bersamaan dengan pemberian tunjangan hari raya (THR). Meskipun begitu, model penilaian kinerja yang ada dirasakan belum memberikan hasil yang optimal dan signifikan bagi peningkatan bisnis perusahaan. Penilaian kinerja yang ada juga dirasakan belum menghasilkan penilaian seutuhnya yang bisa menggambarkan secara benar, adil dan jelas mengenai kualitas karyawan atas kinerja dan motivasinya. Selain itu, karyawan PT. Ateja beranggapan jika selama ini penilaian kerja yang dilakukan cenderung bersifat subjektif, dimana lebih dipengaruhi oleh faktor kedekatan atau keakraban antara penilai dengan yang dinilai. Oleh karena itu, PT. Ateja membutuhkan penilaian kinerja yang benar, adil dan sesuai untuk diterapkan guna mengoptimalkan kemampuan SDM yang tersedia, sehingga membuat karyawan merasa dihargai dan diharapkan karyawan akan berperilaku yang baik pula sebagai timbal balik terhadap perusahaan. Penilaian kinerja yang efektif dan efisien membutuhkan sistem dan model yang mampu menjawab tantangan atas perubahan yang diakibatkan oleh dinamika perkembangan bisnis perusahaan. Dari fenomena masalah yang telah dipaparkan tersebut, maka perlu untuk dilakukan penelitian lebih lanjut yang dituangkan ke dalam bentuk karya ilmiah dengan judul **“Rancangan Pengembangan Model Penilaian Kinerja di PT. Ateja”**.

### **Identifikasi Masalah**

Dari latar belakang penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya dapat diidentifikasi bahwa kinerja karyawan di PT. Ateja semenjak tahun 2011 menurun dibandingkan tahun-tahun sebelumnya yang ditunjukkan dengan tingginya tingkat absensi dan upah lembur, serta banyaknya laporan pengaduan terkait pelayanan yang

diberikan. Selain itu ditandai juga dengan rendahnya motivasi karyawan untuk berprestasi. Oleh karena itu dapat ditentukan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah model dan implementasi penilaian kinerja yang dilakukan di PT. Ateja saat ini sesuai dengan peningkatan bisnis perusahaan.
2. Bagaimana rancangan pengembangan model penilaian kinerja yang tepat untuk diterapkan di PT. Ateja.

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang penelitian, serta identifikasi dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya , maka tujuan penelitian ini untuk :

1. Mengetahui dan menganalisis kesesuaian model dan implementasi penilaian kinerja yang dilakukan di PT. Ateja dengan peningkatan bisnis perusahaan.
2. Memberikan saran atau rekomendasi mengenai usulan rancangan pengembangan model penilaian kinerja yang tepat untuk diterapkan di PT. Ateja.

### **Tinjauan Literatur Dan Pengembangan Hipotesis**

#### **Konsep Kinerja**

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja bisa dikatakan sebagai kemampuan kerja atau suatu prestasi yang dicapai serta yang diperlukan. Dengan demikian, kinerja dapat dilihat dari beberapa dimensi yang berbeda, yang pertama adalah kinerja sebagai hasil atau *output*, yaitu menilai kinerja melihat apa yang telah dicapai oleh seseorang. Kedua adalah kinerja dapat dilihat dari aspek prosesnya. Bagaimana prosedur-prosedur yang telah dilaluinya dan ditempuh seseorang dalam menyelesaikan tugasnya. Dan dimensi lainnya adalah ditinjau dari aspek kontekstualnya, yakni kemampuan sendiri (*personal ability*) yang dimiliki oleh seorang karyawan. Dalam kajian manajemen, pengertian kinerja (*performance*) didefinisikan secara beragam oleh para ahli namun substansinya adalah sama, yaitu suatu *output* yang dihasilkan melalui prestasi kerja.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja sebagai hasil kerja, baik secara kualitas maupun secara kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan serta catatan hasil produksi pada fungsi pekerjaan yang spesifik akan aktifitas selama periode tertentu.

#### **Konsep Penilaian Kinerja**

Penilaian kerja adalah proses untuk mengukur prestasi kerja karyawan berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan dengan cara membandingkan sasaran atau hasil kerja dengan persyaratan deskripsi pekerjaan, yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu, standar kerja tersebut dapat dibuat, baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Penilaian kinerja merupakan suatu alat yang bermanfaat, tidak hanya untuk mengevaluasi kerja, tetapi juga untuk mengembangkan

dan memotivasi karyawan. Luis R. Gomez-Mejia (2001) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses yang terdiri dari :

1. Identifikasi

Menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan.

2. Pengukuran

Merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja pegawai, bagaimana yang termasuk baik dan buruk. Manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau membandingkan kinerja antar karyawan yang memiliki kesamaan tugas.

3. Manajemen

Proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa yang akan datang untuk meningkatkan potensi karyawan di organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

### **Kerangka Pemikiran**

Fenomena turunnya kinerja karyawan di PT. Ateja dapat ditanggulangi dengan penilaian kinerja yang efektif dan efisien, serta membutuhkan sistem dan model yang mampu menjawab tantangan atas perubahan yang diakibatkan oleh dinamika perkembangan bisnis perusahaan. Meskipun PT. Ateja telah menerapkan penilaian kinerja, namun dirasakan belum memberikan hasil yang optimal dan signifikan bagi peningkatan bisnis perusahaan. Selain itu, hasil dari penilaian kinerja yang dilakukan juga dirasakan belum menghasilkan penilaian yang seutuhnya yang bisa menggambarkan secara benar, adil dan jelas mengenai kualitas karyawan atas kinerja dan motivasinya, sehingga pada akhirnya terjadi kesalahan dalam pemberian penghargaan, baik dalam bentuk materil maupun non materil. Menurut Wayne F. Cascio (2003), penilaian kinerja yang efektif itu hendaknya memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

1. Keterkaitan (*Relevance*)

Hal-hal atau faktor-faktor yang diukur adalah yang relevan, terkait dengan pekerjaannya, apakah itu output, proses ataupun inputnya.

2. Kepekaan (*Sensitivity*)

Sistem yang digunakan harus cukup peka untuk membedakan antara karyawan yang berprestasi dengan yang kurang berprestasi.

3. Keandalan (*Realbility*)

Sistem yang digunakan harus dapat diandalkan dan dipercaya bahwa menggunakan tolak ukur yang objektif, akurat, konsisten, stabil dan pasti.

4. Dapat diterima (*Acceptability*)

Sistem yang digunakan harus dapat dimengerti dan diterima oleh karyawan yang menjadi penilai maupun yang dinilai serta memfasilitasi komunikasi yang aktif dan konstruktif antara keduanya.

5. Keperaktisan (*Practicality*)

Semua instrumen, misalnya formulir yang digunakan, harus mudah digunakan oleh kedua belah pihak, tidak rumit dan berbelit.

Tanpa penilaian kinerja yang tepat, maka dimungkinkan motivasi kerja tidak akan tercapai dan kinerja yang baik pun dari para karyawan tidak optimal. Dalam rangka memotivasi para karyawan untuk berperilaku sesuai dengan yang diinginkan perusahaan dan menghasilkan kinerja yang baik, ada tiga hal yang harus diperhatikan, yakni :

1. *Expectancy*

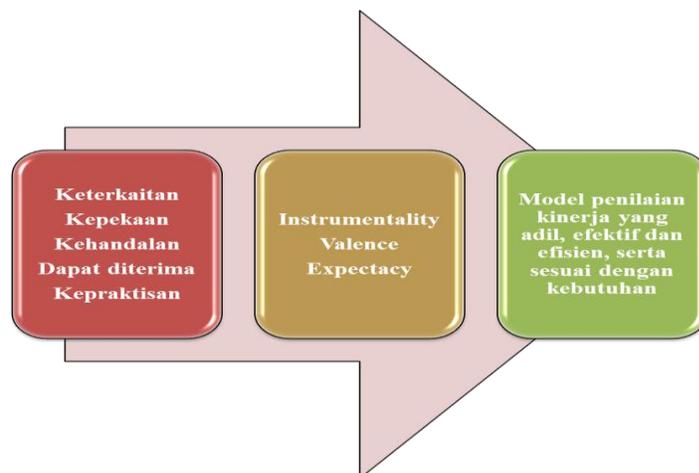
Persepsi karyawan jika mereka berusaha keras maka mereka akan menghasilkan kinerja yang baik. Pekerjaan yang diberikan dirasa dapat dilakukan.

2. *Instrumentality*

Persepsi karyawan akan kinerja yang dilakukan memberikan hasil berupa penghargaan tertentu. Persepsi mengenai pekerjaan yang diberikan tersebut dapat dilakukan dan membuat karyawan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut sesuai dengan yang diperintahkan dengan harapan organisasi akan memberikan balasan sesuai dengan usaha mereka.

3. *Valence*

Hasil yang diberikan perusahaan sebagai balas jasa atas kinerja tersebut adalah sesuai dengan yang diinginkan karyawan. Timbal balik yang diberikan oleh perusahaan harus sesuai dengan apa yang karyawan inginkan. Semahal apa pun penghargaan yang perusahaan janjikan atau sudah diberikan kepada karyawan, jika karyawan saat itu sedang tidak menginginkannya, maka tidak akan membuat karyawan termotivasi untuk mencapai apa yang menjadi tujuannya.



Ketika *instrumentality* dan *valence* meningkat, maka karyawan akan memiliki keinginan untuk melakukan pekerjaan. Hal tersebut jika dibarengi dengan pemenuhan

*expectancy*, maka menyebabkan karyawan melakukan usaha yang terbaik. Kinerja terbaik akan muncul ketika usaha disertai dengan kemampuan dan pemahaman akan tugas. Penilaian kinerja yang adil membuat para karyawan mengetahui jika kinerja mereka dalam bekerja selama ini dihargai dengan baik oleh perusahaan, sehingga diharapkan mereka akan mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja dan kontribusi mereka kepada perusahaan, serta dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja. Dengan meningkatkan ketiga hal tersebut akan meningkatkan kinerja dan motivasi kerja dari karyawan.

### **Metode Penelitian**

Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, yaitu untuk mendeskripsikan atau mendefinisikan suatu permasalahan dengan membuat suatu profil dari suatu kumpulan masalah, orang atau kejadian melalui pengumpulan data dan tabulasi dari frekuensi atas variabel riset maupun interaksi antar mereka, maka metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif. Selain itu, metode deskriptif dilakukan untuk mengetahui dan menjadi mampu untuk menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi, serta bertujuan untuk mengetahui gambaran mengenai situasi yang terjadi berdasarkan fakta untuk kemudian diolah atau dianalisis untuk diambil suatu kesimpulan berdasarkan hasil pengolahan data tersebut.

## **PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

#### **Analisis Model Penilaian Kinerja Yang Digunakan Saat ini**

Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang syarat dengan sosial emosional yaitu evaluasi terhadap kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Sinyal-sinyal yang diterima karyawan ini mempengaruhi harga diri dan kinerja berikutnya. Bila segalanya berjalan dengan lancar, evaluasi akan mudah. Karyawan memberikan dan memperoleh umpan balik yang menyatakan bahwa ia tidak perlu berubah, tetapi kondisi persaingan saat ini biasanya tidak menerima status quo dimana kondisi ini menghendaki adanya perbaikan. Perbaikan sering kali datangnya perlahan dan lama sebagaimana adanya konflik yang melekat dalam proses evaluasi. Konflik-konflik ini mengganggu pengumpulan data secara jujur, pendistribusian data dan pemanfaatan data. Hasil dari model penilaian kinerja sering menghasilkan angka rendah dari karyawan, pengusaha dan para pakar. Sering kali angka rendah ini mencerminkan masalah sistematis yang lebih besar.

Menurut pengamatan yang dilakukan oleh penulis, pelaksanaan model penilaian kinerja yang saat ini digunakan bagi karyawan di PT. Ateja tidak efektif karena tidak dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan ke arah yang lebih baik. Selain itu, model penilaian kinerja yang ada tidak memotivasi karyawan untuk maju dan bersaing secara sehat. Setiap dilakukan penilaian kinerja selalu terjadi konflik antara penilai dengan karyawan dan mengarah pada perilaku yang disfungsi. Hal tersebut diindikasikan oleh adanya lebih dari 55% karyawan yang tidak puas dengan

model, proses dan hasil penilaian kinerja yang digunakan saat ini. Dalam pelaksanaan model penilaian kinerja yang digunakan saat ini ada beberapa masalah potensial yang perlu mendapatkan perhatian karena akan sangat mempengaruhi kualitas dari penilaian itu sendiri. Masalah-masalah tersebut dirinci sebagai berikut :

1. Keterkaitan (*Relevance*)

Dalam model penilaian kinerja yang digunakan saat ini, faktor-faktor yang diukur belum cukup relevan karena ada pengukuran yang tidak didasarkan dengan hasil pekerjaannya. Hal tersebut ditandai dari adanya pengaruh *halo effect* yaitu kondisi dimana seorang karyawan yang dinilai baik dalam faktor tertentu, maka akan dinilai baik juga untuk faktor penilaian lainnya. Bagi karyawan yang merasa telah bekerja baik, tetapi kurang menunjukkan sikap bersahabat, maka akan dinilai lebih rendah daripada yang bersahabat. Bias penilaian kinerja ini terjadi karena penilai memberikan penilaian berdasarkan pada kesan pertama ketika penilai mengenal atau mengetahui objek SDM yang akan dievaluasi. Penilai lebih ditekankan pada kesan pertama yang bisa disebabkan karena secara psikologis setiap orang dalam penampilan pertamanya akan berusaha tampil mengungguli yang lain dalam segala hal.

2. Kepekaan (*Sensitivity*)

Model penilaian kinerja yang digunakan saat ini tidak cukup peka untuk membedakan antara karyawan yang berprestasi dengan yang kurang berprestasi. Hal tersebut diindikasikan dari adanya *error of central tendency* (kecenderungan menilai di tengah). Hambatan yang berupa bias penilaian ini adalah penilaian yang dilakukan dengan asumsi berdasarkan pada rata-rata kinerja. Setiap karyawan dianggap memiliki nilai yang sama dalam kinerjanya. Anggapan dengan cara pukul rata seperti ini tentu saja bias karena kita tahu bahwa setiap individu berbeda dan pasti beda pula kinerjanya. Selain itu mungkin ada pula beberapa penilai yang tidak suka menempatkan karyawan ke posisi ekstrem. Dengan kata lain ada karyawan yang dinilai sangat positif atau sangat negatif. Penilaian demikian sering dihindari karena penilai harus menjelaskan kepada departemen SDM mengenai alasan penilaian seperti itu. Artinya agar tidak harus menjelaskan sistem peringkat yang digunakannya, para penilai cenderung mengambil jalan tengah yaitu dengan memberikan nilai yang agak merata bagi karyawan yang dinilainya. Dapat dipastikan bahwa cara penilaian demikian sangat tidak objektif karena karyawan yang berprestasi tinggi akan merasa tidak adil dan dirugikan, sedangkan yang berprestasi rendah memperoleh penghargaan yang tidak wajar.

3. Keandalan (*Realbility*)

Model penilaian kinerja yang digunakan saat ini belum dapat diandalkan dan dipercaya karena tidak menggunakan tolak ukur yang objektif, akurat, konsisten, stabil dan pasti, sehingga dalam menentukan peringkat dan nilai terhadap unsur yang dinilai menjadi subjektif. Padahal model penilaian kinerja harus memiliki standar penilaian yang jelas, yang harus dipahami oleh penilainya. Perbedaan pemahaman akan menghasilkan penilaian yang tidak

adil. Masalah-masalah yang acap kali timbul juga karena adanya perbedaan-perbedaan konseptual dalam makna kata-kata yang digunakan untuk mengevaluasi karyawan. Disini tentu perlu ada kesatuan persepsi dan pandangan terhadap makna butir-butir penilaian yang terdapat dalam formulir penilaian serta dituntut untuk membuat standar yang jelas bila perlu disertai dengan penjelasan atau petunjuk yang disertai dengan contoh konkret, sehingga tidak ada pihak yang merasa dirugikan. Perlu ada ukuran-ukuran yang jelas dan lebih mudah dalam menilai bila menggunakan ukuran kuantitatif.

4. Dapat diterima (*Acceptability*)

Model penilaian kinerja yang digunakan saat ini tidak dapat diterima, terutama oleh karyawan karena hasil dari penilaian tersebut tidak dapat mempresentasikan kondisi yang sebenarnya, sehingga berpengaruh juga pada besarnya kompensasi dan penghargaan yang diperoleh..

5. Keperaktisan (*Practicality*)

Model penilaian kinerja yang digunakan saat ini terlalu praktis atau bahkan bisa dikatakan terlalu sederhana.

Dari rincian masalah yang ada menunjukkan model penilaian kinerja yang demikian tidak dapat membedakan antara karyawan yang berprestasi dengan yang kurang berprestasi, sehingga hasil penilaian tidak cocok atau sesuai untuk mengukur kinerja karyawan yang sesungguhnya. Dengan demikian keragaman manusia merupakan kenyataan hidup yang tidak dapat dipungkiri maupun sesuatu yang harus dihindari, sedemikian eksklusifnya dalam kehidupan perusahaan. Untuk menghadapi kenyataan seperti ini, Manajemen SDM banyak dilibatkan dalam pengurusan keragaman ini. Sudah merupakan keharusan bagi suatu perusahaan untuk menyikapi hal ini melalui upaya manajemen yang sering kita kenal dengan istilah penilaian kinerja. Para atasan, profesional SDM dan karyawan, semuanya perlu bekerja sama dalam kemitraan untuk memastikan model penilaian kinerja dapat berjalan efektif dan adil bagi setiap orang yang terkait. Tidak diragukan lagi ketika evaluasi kinerja disejajarkan dengan bisnis, pengetahuan setiap orang akan sangat bermanfaat.

### **Analisis Rancangan Pengembangan Model Penilaian Kinerja Pedoman Pengembangan Model Penilaian Kinerja**

PT. Ateja harus mampu menghadapi tantangan bagaimana menganalisis, memanfaatkan dan mengembangkan keterampilan serta kemampuan karyawan untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan dapat tercapai. Di samping itu, PT. Ateja juga harus menjamin bahwa karyawan yang terlibat didalamnya dapat memperoleh kepuasan terhadap pekerjaan mereka sekaligus dapat membuat kontribusi yang efektif. Oleh karena itu, peranan penilaian kinerja sebagai elemen kunci dari manajemen SDM sangat penting. Pentingnya peranan penilaian kinerja ini juga harus ada pendekatan yang strategis dan terpadu terhadap manajemen SDM. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja harus diarahkan pada pertimbangan manajemen SDM dalam formulasi strategi perusahaan.

Pendefinisian misi, penetapan tujuan dan sasaran perusahaan menjadi unsur kunci dalam penilaian kinerja. Untuk dapat merumuskan misi dengan tepat dan jelas, PT. Ateja menggunakan dua acuan utama yaitu filosofi perusahaan “Meningkatkan reputasi, citra dan kemajuan perusahaan untuk memuliakan Tuhan dan bermanfaat bagi umat manusia” dan visi perusahaan “Menjadi salah satu perusahaan kain interior terbaik dan dapat diandalkan di dunia”. Penetapan tujuan dan sasaran PT. Ateja merupakan hasil pengkajian pernyataan misi yang berisi suatu kebijakan jangka panjang tertentu misalnya lima tahun, sepuluh tahun atau dua puluh tahun dan jangka pendek (tahunan) yang akan dilakukan dalam upaya mencapai hasil yang telah ditetapkan. Tujuan tidak harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, mungkin kualitatif, akan tetapi harus dapat mengekspresikan suatu kondisi di masa yang akan datang yang dapat dicapai atau tidak. Sasaran sedapat mungkin ditetapkan dengan menggunakan ukuran-ukuran kuantitatif maupun kualitatif, sehingga pencapaian sasaran dapat diukur dengan jelas dan mudah.

Demikian pula, manajemen SDM merupakan elemen kunci dalam perencanaan strategis setiap bisnis. Tidak hanya manajemen SDM yang memegang peranan penting, tetapi juga visi SDM termasuk filosofi bagaimana memperlakukan orang-orang dalam perusahaan. Hal ini juga ditegaskan betapa pentingnya suatu perusahaan mengetahui jawaban “*What business are we in?*” dan “*What business should we be in?*” Pernyataan misi juga diperlukan oleh PT. Ateja sebagai fokus dalam mencapai tujuan perusahaan. Kemungkinan berhasilnya PT. Ateja dalam mencapai tujuan strateginya tergantung pada banyak faktor, termasuk budaya perusahaan. Dalam hal ini budaya termasuk nilai, norma dan sikap. Untuk mengembangkan budaya, PT. Ateja harus mempertimbangkan hal-hal berikut.

1. Bagaimana pekerja berhubungan dengan tujuan organisasi.
2. Bagaimana pekerja berinteraksi dengan pekerja lainnya.
3. Bagaimana pekerja mengembangkan nilai dan keyakinan yang mendukung untuk pencapaian tujuan strategis.
4. Bagaimana pekerja dihargai.
5. Bagaimana kinerja pekerja dievaluasi dan dikembangkan.

Butir terakhir menyatakan sistem penilaian kinerja dapat memberikan kontribusi perubahan budaya dan untuk mengembangkan budaya yang tepat dalam perusahaan. Manajemen SDM yang strategis berkenaan dengan perencanaan, pengawasan, evaluasi dan pengembangan SDM yang ada dalam perusahaan agar memperoleh sebanyak mungkin nilai tambah.

Penilaian kinerja membandingkan kinerja pekerjaan seseorang terhadap tolok ukur atau tujuan yang ditetapkan untuk posisi orang tersebut. Penilaian terhadap kinerja penilai maupun yang dinilai merupakan tanggungjawab manajemen SDM dan juga penilai dari departemen lain. Penilai memikul tanggungjawab utama untuk menilai bawahan-bawahannya karena merekalah yang mengawasi pelaksanaan pekerjaan dan yang paling tepat dalam melakukan penelitian-penelitian tersebut. Departemen SDM umumnya bertanggungjawab atas pembuatan formulir dan prosedur-prosedur penilaian kinerja yang efektif, serta memastikan bahwa penilaian

kinerja dilaksanakan secara seragam di seluruh perusahaan. Dan perlu pula melatih para penilai bagaimana membuat standar-standar kinerja yang masuk akal, melakukan penilaian-penilaian yang akurat dan melakukan wawancara-wawancara kinerja bila dipandang perlu.

### **Komponen Pengembangan Model Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja sebagai suatu proses untuk mengukur kinerja karyawan dengan membandingkan hasil kerja dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja yang efektif dan tahan lama berorientasi kepada masa depan. Penilaian akan efektif dalam menunjang implementasi bisnis apabila karyawan mengerti dimensi-dimensi apa saja yang dinilai. Model penilaian kinerja menjadi pilihan strategis karena harus dirancang sesuai dengan strategi yang ditentukan. Selain itu, model penilaian kinerja akan efektif bila pendekatan dan metode yang digunakan cocok dengan strategi yang dijalankan perusahaan. Konsekuensinya adalah model penilaian kinerja harus memuat aktivitas-aktivitas individu atau kelompok yang diperlukan dalam implementasi strategi perusahaan yang efektif.

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur. Dalam menetapkan indikator kinerja harus dapat diidentifikasi suatu bentuk pengukuran yang akan menilai hasil yang diperoleh dari aktivitas yang dilaksanakan. Indikator kinerja ini digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari karyawan membuat kemajuan menuju tujuan dan sasaran dalam rencana strategis. Penetapan awal indikator kerja hendaknya didasarkan pada perkiraan yang realistis dengan memperhatikan tujuan, sasaran dan hasil yang diinginkan. Penetapan awal ini mungkin berdasarkan data atau informasi yang sangat sedikit. Namun paling tidak indikator yang ditetapkan sedapat mungkin lebih dari satu. Oleh karena itu, penetapan indikator kinerja haruslah hasil kerja tim, bukan hasil kerja seseorang saja atau hasil pemikiran pimpinan perusahaan. Dengan mengembangkan indikator kinerja hendaknya diperhatikan bahwa pengembangan tersebut difokuskan pada hal-hal utama yang merupakan kegiatan yang terikat pada tujuan program dan dapat menggambarkan tingkat keberhasilan pencapaiannya. Di samping itu juga perlu dipertimbangkan antara sistem ukuran kinerja dengan kondisi nyata yang dihadapi seperti biaya pengumpulan data, tingkat kecukupan data, tingkat akurasi data dan konsistensi data untuk pengambilan keputusan.

Strategi perusahaan harus cenderung selalu mengalami perubahan sejalan dengan tren perubahan kebutuhan masyarakat dan kepentingan perusahaan. Model penilaian kinerja yang berorientasi prestasi atau hasil sebagai cara bagi pengembangan karyawan. Untuk merancang model penilaian kinerja yang efektif, faktor yang harus diperhatikan manajemen harus berkaitan dengan proses penilaian kinerja dengan fungsi-fungsi lainnya dari manajemen SDM terutama yang berkaitan dengan analisis jabatan, desain jabatan dan pengembangan.

Perancangan model penilaian kinerja akan memuaskan pihak yang dinilai apabila terasa adil. Terdapat dua macam keadilan dalam penilaian kinerja yang harus dipenuhi, yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural. Keadilan distributif

dalam penilaian kinerja dirasakan apabila nilai yang diperoleh terasa wajar, penilaian didasarkan kepada prestasi kerja dan hasil penilaian digunakan di dalam menentukan kebijaksanaan kenaikan gaji atau promosi, atau adanya kewajaran dalam penilaian prestasi kerja, karyawan mau menerima nilai yang mereka peroleh, karyawan mau menerima cara pimpinan memberikan nilai, dan ada kesesuaian antara nilai yang diperoleh dengan prestasi kerja dalam masa penilaian. Sedangkan keadilan prosedural dapat dirasakan apabila pihak yang dinilai berpartisipasi dalam menentukan kriteria penilaian dan kriteria-kriteria itu digunakan untuk melakukan evaluasi, ada komunikasi dua arah, hasil penilaian dapat dipertanyakan, penilai memahami dengan baik kinerja dari yang dinilai dan faktor-faktor yang dinilai digunakan secara konsisten.

Perancangan model penilaian kinerja dilakukan dalam rangka memperoleh masukan yang tepat dan objektif untuk menunjang keberhasilan dalam mengambil keputusan berkenaan dengan karyawan yang bersangkutan. Oleh karena itu terdapat beberapa prinsip dasar dalam melakukan penilaian kinerjanya, yaitu :

1. Penilaian kinerja merupakan proses dinamis serta memerlukan bimbingan atau pengarahan yang aktif, analitis dan penuh pertimbangan dalam pengambilan keputusan.
2. Model penilaian kinerja harus menjamin bahwa sasaran hasil kerja dan standar kerja setiap individu mengacu kepada sasaran setiap unit kerja, sedangkan sasaran setiap unit kerja harus menyatu atau terintegrasi secara langsung dengan sasaran perusahaan.
3. Pemimpin dan karyawan harus mengetahui sasaran-sasaran dan standar dari unit yang bersangkutan agar dapat menjadi pedoman bagi mereka dalam melaksanakan tugas.
4. Memonitor secara periodik perkembangan-perkembangan yang telah dicapai dan membandingkannya dengan sasaran-sasaran dan hasil-hasil akhir tahun. Kegiatan ini penting dan diperlukan agar para pemimpin dapat memusatkan perhatian pada hasil-hasil yang ingin dicapai dan memperoleh komitmen dari para bawahannya untuk mencapai sasaran mereka.
5. Penilaian kinerja harus diselenggarakan secara jujur, konsisten, objektif dan berdifat membantu, serta harus dilihat atau diletakkan sebagai tanggung jawab langsung dari pemimpin.
6. Pemimpin harus secara teratur mendorong para karyawannya yang mempunyai prestasi kerja baik dan berlaku pula sebaliknya, pemimpin harus secara tegas memperbaiki para karyawannya yang mempunyai prestasi kerja kurang baik.

Penilaian kinerja dapat bersifat subjektif atau objektif. Pada model penilaian kerja yang lama, pengukuran bersifat subjektif berarti pengukuran yang berdasarkan pendapat pribadi atau standar pribadi orang yang melakukan penilaian dan sulit untuk diverifikasi oleh orang lain. Untuk menghindari subjektifitas penilaian terhadap seorang karyawan, diperlukan pengukuran kinerja secara formal dengan format atau acuan yang transparan yang diketahui oleh karyawan secara keseluruhan, sehingga seseorang dapat merencanakan keberhasilan karirnya dengan mengacu pada sistem

penilaian kinerja yang diterapkan. Oleh karena itu diperlukan model penilaian kinerja secara objektif berarti pengukuran kinerja dapat juga diterima, diukur oleh pihak lain selain yang melakukan penilaian dan bersifat kuantitatif dimana kriteria dalam model penilaian kerjanya melalui beberapa dimensi, yaitu :

1. Kegunaan fungsional (*functional utility*) bersifat krusial karena hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk melakukan seleksi, kompensasi, dan pengembangan pegawai, maka hasil penilaian kinerja harus valid, adil, dan berguna, sehingga dapat diterima oleh pengambil keputusan.
2. Keabsahan (*validity*) atau mengukur apa yang sebenarnya hendak diukur dari penilaian kinerja tersebut.
3. Bersifat empiris (*empirical base*), bukan berdasarkan perasaan semata.
4. Sensitivitas kriteria. Kriteria itu menunjukkan hasil yang relevan saja, yaitu kinerja, bukan hal-hal lainnya yang tidak berhubungan dengan kinerja.
5. Sistematika kriteria (*systematic development*). Hal ini tergantung dari kebutuhan dan lingkungan perusahaan.
6. Kelayakan hukum (*legal appropriateness*) yaitu kriteria itu harus sesuai dengan hukum yang berlaku.

Agar penilaian kinerja tidak bias dan dapat mencapai sasaran sesuai yang dikehendaki, maka perlu ditetapkan, disepakati dan diketahui faktor-faktor yang akan dinilai atau dievaluasi sebelumnya, sehingga setiap karyawan yang ada mengetahui dengan pasti faktor-faktor apa saja yang akan dinilai, dengan demikian akan tercipta ketenangan kerja.

### **Kriteria dan Proses Pengembangan Model Penilaian Kinerja**

Untuk dapat melaksanakan suatu model penilaian kinerja dengan hasil yang efektif dibutuhkan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi oleh para penilai. Ada pun beberapa persyaratan yang harus dipenuhi terkait dengan pelaksanaan penilaian kinerja sebagai berikut :

1. Kesesuaian (*Relevance*)  
Ini menekankan bahwa di dalam suatu model penilaian kinerja terdapat adanya :
  - a. Hubungan yang jelas antara standar penilaian untuk suatu jabatan atau pekerjaan dengan sasaran organisasi.
  - b. Hubungan yang jelas antara elemen-elemen kritis yang dapat diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dibuat peringkatnya dalam format penilaian.Dapat diartikan *relevance* sebagai pemeliharaan secara periodik dan memperbaharui analisis jabatan, standar penilaian, serta sistem penilaiannya.
2. Kepekaan (*Sensitivity*)  
Model penilaian kinerja harus mampu membedakan penampilan kinerja yang efektif dengan yang tidak. Dan jika karyawan yang terbaik diberi peringkat yang tidak berbeda dengan karyawan yang penampilannya tidak efektif, maka sistem penilaian tersebut tidak dapat digunakan untuk semua kebutuhan

administratif. Hal ini tentu saja tidak akan menolong para karyawan untuk berkembang dan hal ini akan menurunkan motivasi para supervisornya dan para bawahannya. Jadi penilaian kinerja yang dilaksanakan harus memiliki kepekaan dan kemampuan untuk membedakan tenaga kerja mana yang produktif dan yang tidak.

3. Keandalan (*Reliability*)

Untuk setiap karyawan yang dinilai, penilaian dibuat berdasarkan peringkat pekerjaan secara tersendiri dan yang lainnya harus menyepakatinya. Untuk memberikan data yang dapat diandalkan, setiap pembuat peringkat harus mempunyai pengalaman yang sesuai untuk mengetahui apa yang karyawan telah lakukan dan kondisi, serta hasil kerja mereka. Sebaliknya ketidakhandalan mungkin akan membingungkan dengan ketidakpahaman. Model penilaian kinerja yang dilakukan harus dapat dipercaya dan mempunyai alat ukur yang dapat diandalkan dan konsisten.

4. Penerimaan (*Acceptability*)

Model penilaian kinerja yang dilaksanakan harus dapat diterima dan dimengerti baik oleh penilai maupun yang dinilai karena bila tidak dapat diterima dan dimengerti, maka penilaian akan menjadi tidak efektif.

5. Praktis (*Practically*)

Model penilaian kinerja yang dilaksanakan harus praktis, yaitu mudah dimengerti dan mudah dilaksanakan baik oleh atasan maupun bawahan, tidak berbelit-belit, baik yang menyangkut administrasi maupun interpretasi hasilnya, serta tidak memerlukan biaya yang terlalu besar.

Dalam fase atau tahap pelaksanaan, proses konsultasi dengan sebanyak mungkin individu dan kelompok harus dilakukan untuk menjamin seluruh aspek dari model penilaian kinerja dapat dihubungkan secara menyeluruh dari pokok-pokok yang berhubungan dengan praktik, sehingga dapat berjalan dengan baik. Proses tersebut dapat dilakukan melalui sarana-sarana berikut ini diantaranya dapat melalui :

1. *Briefing* (penjelasan singkat)

Persyaratan yang cukup penting bagi pelaksanaan yang sukses yaitu jika seluruh karyawan dapat dilibatkan. Penilaian atau yang dinilai harus diberi penjelasan secara menyeluruh mengenai sistemnya. Penjelasan yang baik harus :

- a. *Face to face*
- b. Didukung dengan buku panduan atau pedoman yang berisi penjelasan yang dibutuhkan oleh penilai dan yang dinilai.
- c. Suasana yang kondusif.
- d. Tersedia sebuah mekanisme dimana tiap karyawan mengetahui siapa yang harus didekati untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan mereka atau siapa yang mereka lebih suka dalam perusahaan secara pribadi.

Dalam hal *briefing* harus meliputi :

- a. Tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran dari sistem penilaian kinerja.

- b. Manfaat bagi kelompok-kelompok utama, karyawan yang dinilai, penilai dan perusahaan.rincian yang lengkap mengenai putaran-putaran penilaian, berbagai elemennya termasuk metode dan dokumentasi.
- c. Apa-apa yang benar diharapkan dari masing-masing kelompok pada tiap tahap dalam putaran kinerja.
- d. Wawancara penilaian sesuai kepentingan pokoknya.
- e. Hasil penelitian.

Penjelasan singkat harus diberikan kepada seluruh karyawan yang terlibat. Saat meluncurkan sistem penilaian baru juga dapat digunakan sebagai sarana pelatihan bagia karyawan.

## 2. Pelatihan

Pelatihan memberikan dampak yang baik dan besar bagi keefektifan wawancara-wawancara penilaian. Salah satu tren atau kecenderungan baru-baru ini adalah menyediakan pelatihan bagi karyawan yang dinilai sebagai kelompok yang selalu terabaikan, selain para penilai. Pembentukan kelompok yang sering diberi pelatihan sudah jelas bahwa penggolongan dari kisaran area dimana pelatihan dibutuhkan penting untuk dilakukan. Biasanya bila suatu perusahaan akan memperkenalkan suatu sistem penilaian baru atau memodifikasi sistem lama, pelatihan bagi para penilai akan terfokus pada :

- a. Penilaian kebijakan perusahaan
- b. Sistem dan dokumentasi
- c. Keterampilan penilaian

Keterampilan para penilai untuk melakukan penilaian kinerja biasanya diragukan. Penilai perlu mengetahui bagaimana cara bisa menyetujui suatu hasil kinerja secara jelas, bisa mengukur dan mengetahui secara tepat sasaran yang dapat dicapai oleh karyawan mereka. Seorang penilai perlu mengetahui bagaimana cara menggambarkan dan mengevaluasi kebutuhan yang kompeten. Selain itu, penilai perlu memberikan tanggapan yang bersifat membantu dan mengetahui, sehingga tidak hanya mampu mengomentari karyawan atas kinerja mereka di dalam kesempatan tatap muka ketika penilaian kinerja dilakukan, tetapi juga bagaimana melatih karyawan dan membantu agar karyawan mampu mengenali dimana kinerja mereka telah menjadi standarisasi dan perlu untuk ditingkatkan.

Jika penilaian kinerja dapat dilaksanakan dengan baik, penilaian kinerja menyiratkan suatu pergeseran dalam hubungan antara penilai dengan karyawan mereka. Penilai tersebut dihadapkan pada situasi baru dan lebih menantang dalam hal memberikan tanggapan, menentukan jenis pelatihan dan kempuan konseling serta kemampuan untuk mengatasi dan mendorong peningkatan evaluasi lebih maju bagi karyawannya. Dalam pelaksanaannya sebaiknya ada pemisahan atau pembedaan antara pelatihan tentang sistem dan prosedur dengan penjelasan tentang sistem penilaian agar sasaran untuk memperkenalkan sistem penilaian ini tercapai.

Langkah terpenting dalam model penilaian kinerja adalah menentukan faktor-faktor penilaian. Faktor-faktor penilaian adalah aspek-aspek yang diukur dalam proses penilaian kinerja individu. Faktor penilaian tersebut terdiri dari empat aspek yaitu :

1. Hasil kerja, yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja (*output*) biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya, dan berapa besar kenaikannya. Misalnya, omset pemasaran, jumlah keuntungan, total perputaran asset, dan lain-lain.
2. Perilaku, yaitu aspek tindak-tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, pelayanan, kesopanan, sikap, dan perilakunya, baik terhadap sesama karyawan maupun kepada pelanggan.
3. Atribut dan kompetensi, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, keterampilan, dan keahliannya. Seperti kepemimpinan, inisiatif, dan komitmen.
4. Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan.

Berbekal dari pembahasan tersebut, maka rancangan model penilaian kinerja menggunakan kriteria penilaian sebagai berikut :

1. Penilaian sasaran hasil (KPI) dengan bobot 70%.
2. Penilaian sasaran kompetensi non teknis dengan bobot 30% yang meliputi :
  - a. Kompetensi inti yang berbobot 10%.
  - b. Kompetensi manajerial yang berbobot 10%.
  - c. Kompetensi jabatan yang berbobot 10%.

Rancangan model penilaian kinerja mengatur prosedur dalam penilaian pencapaian sasaran hasil sebagai berikut :

1. Menentukan ruang lingkup pekerjaan dan tanggungjawab, yaitu dengan berpedoman pada uraian jabatan dan rencana kerja.
2. Menentukan dimensi penilaian, yaitu merupakan tugas-tugas yang harus dilakukan oleh karyawan dan untuk dipakai sebagai bahan penilaian.
3. Menentukan peringkat dan bobot dimensi penilaian, yaitu mengurutkan tugas yang akan dinilai dan diberi bobot karena tidak semua tugas sama pentingnya bagi suatu jabatan. Tugas yang berperingkat pertama mendapatkan bobot terbesar, sedangkan tugas yang peringkat terakhir mendapatkan bobot terkecil.
4. Menentukan target kerja, yaitu hasil yang harus dicapai oleh setiap tugas.
5. Menentukan aktivitas yang harus dilakukan, yaitu merupakan uraian kegiatan untuk target kerja.
6. Menentukan indikator pencapaian target kerja, yaitu untuk mengetahui apakah target kerja telah tercapai.
7. Mencatat perilaku kerja dan situasi yang mempengaruhi pencapaian target kerja, yaitu membuat catatan mengenai pelaksanaan tugas dan perilaku kerja karyawan yang dinilai.
8. Menilai hasil kerja, yaitu melakukan penilaian terhadap hasil yang diperoleh karyawan yang dinilai.

9. Mengkomunikasikan hasil penilaian, yaitu mengkomunikasikan hasil penilaian kepada karyawan yang dinilai.

Penilaian sasaran hasil dilakukan dengan cara memilih salah satu rating karakteristik dari setiap faktor yang dinilai yang kemudian dikalikan dengan bobot persentasenya. Skala rating dikuantifikasikan dengan angka 1 sampai dengan 4 yang masing-masing diberi predikat penilaian, yaitu :

1. Kinerja melebihi sasaran hasil ( $>$  atau  $= 110\%$ ) = 4
2. Kinerja memenuhi sasaran hasil ( $90\% \leq$  dan  $< 110\%$ ) = 3
3. Kinerja memenuhi sebagian besar dari sasaran hasil ( $75\% \leq$  dan  $< 90\%$ ) = 2
4. Kinerja tidak memenuhi sasaran hasil ( $< 75\%$ ) = 1

Kemudian total nilai kompetensi sasaran hasil ditetapkan dengan menjumlahkan nilai akhirnya. Kriteria penilaian sasaran hasil dilakukan berdasarkan target kerja yang telah disepakati bersama dalam forum rapat sinkronisasi antara para pekerja dengan pihak manajemen. Tujuannya adalah untuk memberikan kesempatan bagi para karyawan tersebut dalam memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka pencapaian tujuan perusahaan. Sasaran kerja harus ditetapkan dengan cara melibatkan karyawan bersama-sama dengan atasan dan diupayakan sasaran tersebut dapat dicapai oleh karyawan selama kurun waktu yang telah disepakati bersama. Efektifitas penetapan sasaran kerja tergantung pada seberapa besar tingkat partisipasi atau keterlibatan karyawan bersama atasan dalam menetapkan target kerja sebagai standar kinerja yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu.

Dalam pertemuan tersebut juga dibahas tentang penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan. Penyusunan tersebut berdasarkan hasil analisis mengenai kekuatan maupun kelemahan yang ada dalam perusahaan dan analisis mengenai peluang serta kesempatan yang perlu dimanfaatkan dengan baik untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan tersebut. Dalam forum tersebut juga dilakukan evaluasi atas kinerja perusahaan, baik keberhasilan maupun hambatan-hambatan yang dirasakan dalam pencapaian target kerja pada semester pertama dalam tahun penilaian tersebut. Selanjutnya juga dibahas mengenai strategi alternatif yang akan diambil untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam semester kedua dalam tahun yang bersangkutan.

Target kerja ditentukan oleh karyawan yang bersangkutan bersama-sama dengan atasannya didasarkan pada deskripsi jabatan dan rencana kerja yang telah ditetapkan. Basis penilaian kinerja pada pencapaian hasil yang diperoleh oleh karyawan dalam pelaksanaan pekerjaannya. Keberhasilan pencapaian target kerja ini mengindikasikan bahwa tujuan yang ditetapkan bersama akan mengarah pada perasaan komitmen karyawan untuk ikut bertanggungjawab mencapai tujuan yang telah disetujui bersama. Basis penilaian kinerja yang penekanannya pada pencapaian hasil yang diperoleh oleh karyawan dalam pelaksanaan pekerjaannya adalah berawal dari filosofi "*Management by Objective*" yang di Indonesia pernah dipopulerkan dengan istilah "Manajemen Berdasarkan Sasaran".

Karyawan menilai bahwa standar penilaian yang telah ditetapkan sudah sepenuhnya sesuai dengan yang diharapkan. Penetapan standar kinerja yang harus

dicapai berdasarkan data historis, tingkat pertumbuhan dan memperhatikan faktor-faktor pendukung lainnya yang mempengaruhi efektivitas pencapaian standar kinerja yang harus dicapai, misalnya formasi pegawai yang cukup, sarana dan prasarana yang tersedia harus memadai. Dalam proses penilaian kinerja perlu ada kesepakatan antara atasan dan bawahan mengenai target atau sasaran kerja yang diharapkan untuk dicapai dan digunakan sebagai standar penilaian dengan harapan agar karyawan yang dinilai dapat menampilkan kinerja yang optimal.

Sedangkan rancangan model penilaian kinerja mengatur penilaian kompetensi non teknis mencakup aspek-aspek sebagai berikut :

1. Kepemimpinan, yaitu penilaian terhadap kemampuan untuk mempengaruhi bawahan agar mau bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan unit kerjanya.
2. Perencanaan, yaitu penilaian terhadap kemampuan untuk menetapkan sasaran pekerjaan, langkah-langkah untuk mencapainya dan jadwal pelaksanaannya.
3. Pengorganisasian, yaitu penilaian terhadap kemampuan dalam membagi tugas dan mendelegasikan wewenang kepada bawahannya dan memanfaatkan sumber daya.
4. Pengambilan keputusan, yaitu penilaian terhadap kemampuan dalam menetapkan tindakan untuk mengatasi permasalahan-permasalahan pada unit kerjanya.
5. Pengendalian, yaitu penilaian atas kegiatan mengawasi aktivitas pekerjaan sesuai dengan rencana kerja yang ditetapkan.
6. Kerjasama, yaitu penilaian atas kegiatan membina hubungan kerja dengan pihak lainnya dalam penyelesaian tugas.
7. Tanggungjawab, yaitu penilaian atas kesediaan untuk melibatkan diri dalam melaksanakan pekerjaan dan ikut menanggung konsekuensi atas kelalaiannya.
8. Prakarsa, yaitu mengukur kemampuan dalam memberikan ide yang dapat menyelesaikan masalah, melakukan efisiensi dalam unit kerjanya.
9. Pengetahuan jabatan, yaitu mengukur kemampuan atas penugasan mengenai bidang tugas serta keterkaitan dengan kegiatan bidang lainnya.

Penilaian kompetensi non teknis dimana didalamnya terdapat penilaian kompetensi inti, kompetensi manajerial dan kompetensi jabatan dilakukan dengan cara melihat nilai yang diperoleh dari rating karakteristik dari setiap faktor yang dinilai yang kemudian dikalikan dengan bobot persentasenya dimana sebelumnya dibandingkan terlebih dahulu hasil penilaian dengan syarat dari kompetensi tersebut. Skala rating dikuantifikasikan dengan angka 1 sampai dengan 4 yang masing-masing diberi predikat penilaian, yaitu :

1. Perilaku konsisten lebih tinggi di atas level persyaratan jabatan = 4
2. Perilaku konsisten sesuai dengan level persyaratan jabatan = 3
3. Perilaku 1 tingkat di bawah level persyaratan jabatan = 2
4. Perilaku 2 tingkat atau lebih di bawah level persyaratan jabatan = 1

Kemudian total nilai kompetensi non teknis ditetapkan dengan menjumlahkan nilai akhirnya. Penilaian kompetensi non teknis dilakukan dengan cara menilai sikap dan perilaku dalam pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Fokus

penilaian tidak ditujukan pada karakteristik kepribadian yang memfokuskan penilaian pada orang yang melakukan pekerjaan, tetapi pada kualitas pelaksanaan tugas dari para karyawan tersebut. Sistem penilaian kinerja yang terfokus pada kualitas pelaksanaan pekerjaan adalah “*Behaviorally Anchored Rating Scales*”, yaitu penilaian dilakukan dengan cara menilai sikap dan perilaku kerja serta tanggungjawab karyawan dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Untuk mendapatkan nilai akhir, yaitu dengan menjumlahkan hasil penilaian sasaran hasil dengan hasil penilaian kompetensi non teknis yang hasilnya akan menentukan angka indeks prestasi sebagai dasar untuk :

1. Penyesuaian upah
2. Perolehan fasilitas perusahaan
3. Pertimbangan permohonan promosi, mutasi, rotasi atau demosi
4. Pemilihan karyawan teladan
5. Pemberian bonus, premi dan insentif

Adapun skala penilaian kinerja secara keseluruhan berdasarkan penggolongan nilai total dan predikat penilaiannya dijabarkan sebagai berikut :

1. 3,51 – 4,00 = A (Memuaskan)
2. 2,51 – 3,50 = B (Baik)
3. 1,51 – 2,50 = C (Pengembangan)
4. 1,00 – 1,50 = D (Kurang)

Penilaian kinerja bagi para karyawan dilakukan oleh pejabat penilai, yaitu *supervisor* (atasan 1 level) dan atasan pejabat penilai adalah manajer (atasan 2 level). Dengan rancangan model penilaian kerja yang diusulkan dimana PT. Ateja merupakan perusahaan yang bergerak lebih cepat mengikuti perkembangan usahanya, maka diadakan perubahan dengan melakukan penilaian kinerja secara formal dilakukan 2 kali, yaitu :

1. Pada tengah tahun yaitu pada awal bulan Juni untuk mengukur kinerja di periode Januari sampai dengan Mei.
2. Pada akhir tahun yaitu pada akhir bulan November untuk mengukur kinerja di periode Januari sampai dengan November.

Dalam hal ini, penilai dapat mengamati langsung dan terus menerus atas perilaku kerja para karyawan yang dinilai. Model penilaian kinerja yang demikian tepat untuk mengukur kinerja karyawan yang sebenarnya. Diskusi penilaian kinerja yang dilakukan secara formal sebelumnya hanya dilaksanakan sekali setiap tahunnya, pada akhir tahun yaitu di bulan Desember. Model penilaian kinerja tersebut dipastikan hanya dilihat sebagai peristiwa setahun sekali yang lalu berakhir dengan cepat. Oleh karena itu diperlukan penekanan proses yang berkelanjutan secara alamiah di dalam pengarahan dan pelatihan. Penilai dan yang dinilai harus mengerti bahwa umpan balik dan penilaian berdampak pada kegiatan sehari-hari. PT. Ateja harus berpikiran bahwa penilaian kinerja sebagai sebuah proses berkelanjutan. Penyederhanaan dari proses pelaksanaan model penilaian kinerja yang dikembangkan dipaparkan di lampiran 1.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan pada bab sebelumnya maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Model dan implementasi penilaian kinerja yang dilakukan di PT. Ateja saat ini tidak sesuai dengan peningkatan bisnis perusahaan karena tidak dapat membantu mengoptimalkan produktivitas perusahaan dimana hal tersebut tergantung dari kinerja karyawan yang dimiliki. Selain itu, model penilaian kinerja yang digunakan saat ini tidak memotivasi karyawan untuk maju dan bersaing secara sehat.
2. Rancangan model penilaian kinerja yang tepat untuk diterapkan di PT. Ateja harus memenuhi :
  - a. Aspek keterkaitan (*relevance*), unsur-unsur penilaian kinerja yang ada di rancangan model penilaian kinerja berkaitan langsung dengan deskripsi pekerjaan dan memadai untuk digunakan sebagai standar penilaian kinerja.
  - b. Aspek kepekaan (*sensitivity*), rancangan model penilaian kinerja yang dibuat dapat membedakan antara karyawan yang berprestasi dan yang kurang berprestasi, serta dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam menentukan besaran kompensasi finansial yang objektif, sehingga memadai untuk digunakan sebagai standar penilaian yang baik.
  - c. Aspek keandalan (*reliability*), rancangan model penilaian kinerja memadai, handal dan tidak membingungkan untuk mengukur kinerja karyawan karena sudah dibuatkan alat ukur yang konsisten.
  - d. Aspek penerimaan (*acceptability*), rancangan model penilaian kinerja dapat diterima dan dimengerti oleh pihak dinilai. Hal ini dikarenakan pemahaman mengenai standar penilaian yang dibuat dan proses penyampaiannya disesuaikan dengan harapan dari para karyawan.
  - e. Aspek kepraktisan (*practically*), rancangan model penilaian kinerja mudah dilaksanakan dan dimengerti oleh penilai dan karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Cascio, Wayne F. 2003. *Managing Human Resources*. Colorado: Mc Graw-Hill.
- Gomes, Faustinc C. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Gomez-Mejia, Luis R., Balkin, David B., dan Cardy, Robert L. 2001. *Managing Human Resoueces*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Guritno, Waridin. 2005. *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja*. AJRBI. Vol.1.