

EVALUASI DAN REKOMENDASI SISTEM MANAJEMEN KINERJA DI PT. XYZ

¹Lia Indriyati

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis - Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya
Jl. ZA Pagar Alam No. 93 Labuhan Ratu Bandar Lampung 35142
Email : Liaermadi@yahoo.co.id

ABSTRACT

This study uses a qualitative thinking framework, in which researchers conduct an analysis of the performance management program implemented by PT. XYZ. Although aware that the importance of a good performance management system in an effort to develop its employees, but PT. XYZ conducts Performance Assessment activities as a one time event rather than an activity that is part of a continuous cycle series in a performance management system. So the results of the assessment did not provide an overview of employee performance during the period specified. The results of the analysis were: 1) No goal setting is contained in the performance contract process 2) There is no Coaching & Counseling from the boss who is in the coaching phase 3) Performance Appraisal results are not used to identify training needs and employee development. Therefore, the author recommend some alternatives performance management program solutions that run as a continuous cycle, so the results will be useful not only for one interest only.

Keywords: *Work Motivation, Performance Management System, Performance Appraisal, Coaching & Counseling.*

ABSTRAK

Penelitian ini menggunakan kerangka pemikiran kualitatif, dimana peneliti melakukan analisis terhadap program manajemen kinerja yang dilaksanakan oleh PT. XYZ. Meskipun menyadari bahwa pentingnya sistem manajemen kinerja yang baik dalam upaya pengembangan karyawannya, namun PT. XYZ melaksanakan kegiatan Penilaian Kinerja sebagai sebuah kegiatan yang berdiri sendiri (*one time event*) dan bukan menjadi kegiatan yang menjadi bagian dari rangkaian siklus yang berkesinambungan dalam sistem manajemen kinerja. Sehingga hasil penilaian pun tidak memberikan gambaran mengenai kinerja karyawan selama periode yang ditentukan. Hasil analisa yang ditemukan adalah 1). Tidak ada *goal setting* yang tertuang dalam proses kontrak kinerja 2). Tidak ada *Coaching & Counseling* dari atasan yang berada pada fase pembinaan 3). Hasil Penilaian Kinerja tidak dimanfaatkan untuk identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan. Oleh karena itulah maka penulis merekomendasikan beberapa alternatif solusi program dari sistem manajemen kinerja, yang dijalankan sebagai siklus yang berkesinambungan, sehingga hasilnya nanti akan bermanfaat tidak hanya untuk satu kepentingan saja.

Kata kunci : *Motivasi Kerja, Sistem Manajemen Kinerja, Penilaian Kinerja, Coaching & Counseling*

I. PENDAHULUAN

PT. XYZ adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan umum. Saat ini PT. XYZ telah dikenal sebagai pemasok utama dari berbagai jenis peralatan dan material yang digunakan dalam pembangunan di hampir semua sektor ekonomi di Indonesia. Jumlah karyawannya adalah 312 orang, yang terbagi atas karyawan Sales sejumlah 47 orang yang tersebar di 6 divisi penjualan. Sementara sisanya adalah karyawan *Non Sales*.

Sebagai sebuah perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan umum, maka PT. XYZ harus mampu bertahan dalam persaingan bisnis yang cukup tinggi. Salah satu caranya adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada pada perusahaan tersebut. Oleh karenanya perusahaan harus mampu mengoptimalkan kemampuan dan memberikan motivasi kepada karyawan agar dapat mencapai prestasi dan kinerja yang lebih baik. Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan melakukan sebuah sistem dalam bidang manajemen SDM yang diyakini akan dapat mendorong karyawan dalam meningkatkan prestasi kerjanya, yang

disebut dengan Sistem Manajemen Kinerja.

Istilah Manajemen Kinerja adalah terjemahan dari *Performance Management*. Menurut Ruky (2002), Manajemen Kinerja berkaitan dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi kerja karyawan. Karena program ini mencantumkan kata “Manajemen” maka seluruh aktiivitasnya itu berkaitan dalam pelaksanaan sebuah “proses manajemen”. Tahapannya adalah dimulai dengan menetapkan sasaran dan tujuan yang ingin dicapai, lalu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan/pengarahan dan evaluasi. Ketiga proses ini merupakan rangkaian yang saling terkait dan berhubungan. Sementara itu aktivitas yang ada dalam manajemen kinerja adalah antara lain berupa aktivitas pelatihan dan pengembangan, penugasan dan lain lain. Sementara Bacal (2002) mendefinisikan Manajemen Kinerja sebagai proses berkesinambungan yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan antara karyawan dan atasan langsungnya. Terjadinya komunikasi dua arah akan meningkatkan kinerja yang baik.

Sementara itu, jika meninjau kembali pelaksanaan sistem manajemen kinerja yang ada di PT. XYZ justru pelaksanaannya tidak dilakukan secara menyeluruh, dimana pelaksanaannya selama ini hanyalah berupa penilaian kinerja saja. Selama ini proses penilaian kinerja yang ada di PT. XYZ diberikan dua kali dalam setiap tahunnya bagi karyawan di divisi *Sales*. Yang berada di periode pertengahan tahun dan akhir tahun. Sementara bagi karyawan *Non Sales*, penilaian diberikan hanya satu kali dalam periode satu tahunnya. Namun hal ini menjadi sumber masalah, ketika pelaksanaan dan pemanfaatan dari penilaian kinerja dirasakan kurang berjalan dengan semestinya, sehingga proses manajemen kinerja di PT. XYZ pun tidak berjalan dengan semestinya.

Proses penilaian kinerja selama ini berlangsung tanpa standar pengukuran yang jelas, dilihat dari formulir penilaian kinerja yang ada, terdapat indikasi bahwa pengukuran penilaian selama ini dilakukan masih kurang cukup akurat untuk menggambarkan kinerja karyawan. Karena tidak berjalannya proses kontrak kinerja, maka tidak ada target atau sasaran kinerja yang dijabarkan pada pemberian kontrak kinerja. Padahal hasil dari penilaian kinerja akan dapat menjadi cerminan dari pencapaian target setiap

individu yang pada akhirnya akan mencerminkan pencapaian target perusahaan.

Fakta lain yang ditemukan pada proses penilaian pun, atasan cenderung menghindari konflik dengan bawahan sehingga tidak jarang penilaian bersifat subyektif. Hal lain yang kerap muncul adalah bahwa penilaian kinerja yang telah dilaksanakan tidak ditindak lanjuti dengan yang seharusnya, padahal sebaiknya dalam sebuah proses penilaian kinerja tidak hanya berisi evaluasi keberhasilan kerja masa lampau tetapi juga terdapat acuan bagi keberhasilan kerja di periode masa depan.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka penulis akan mengkaji kembali sistem manajemen kinerja yang ada di PT.XYZ. Terutama bagi karyawan yang berada pada Divisi *Accounting*, sebagai fokus penelitian awal. Sebagai sebuah divisi yang merupakan tenaga support dalam perusahaan, pada bagian inilah dirasakan perlunya kebutuhan mengenai perbaikan sistem manajemen kinerja. Hal lain yang kerap kali terjadi pada bagian ini adalah ditemuinya perubahan perilaku kerja yang disebabkan oleh menurunnya motivasi dalam bekerja. Berdasarkan data yang didapat dari divisi HRD juga menjabarkan di divisi inilah terdapat

tingkat absensi yang cukup tinggi dibandingkan dengan divisi lainnya. Hal lain yang kerap terjadi pada divisi *Accounting* adalah jam kerja yang lebih pendek dari jam kerja normal.

Tujuan kajian empiris ini akan memecahkan masalah motivasi karyawan. Hal ini terkait juga dengan sistem manajemen yang dimiliki oleh perusahaan dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan prestasi karyawan.

Kajian Teori

Motivasi

Dalam upaya memperbaiki kinerja karyawan maka tidak terlepas dari faktor motivasi, yang dapat mengarahkan karyawan pada tampilan performa kinerja yang baik. Jika dihubungkan pada pelaksanaan *performance management* dalam sebuah perusahaan, maka akan berkaitan dengan aspek-aspek yang mempengaruhi motivasi kerja.

Seorang ilmuwan behavioral, Frederick Herzberg, dikenal dengan teorinya yang bernama *Motivation-Hygiene Theory*. Herzberg, seperti yang dikutip oleh Ashar Sunyoto Munandar (2001), menjabarkan bahwa motivasi merupakan dampak langsung dari kepuasan kerja. Herzberg mengategorikan faktor-faktor yang mempengaruhi sikap kerja menjadi 2 golongan, yaitu faktor-faktor yang

mempengaruhi kepuasan kerja (*satisfier*) dan faktor-faktor yang memberikan ketidakpuasan kerja (*dissatisfier*).

Kepuasan kerja sering dihubungkan dengan prestasi, rekognisi, karakteristik pekerjaan, tanggung jawab dan kemajuan. Faktor-faktor tersebut semuanya berhubungan dengan hasil, yang berkaitan dengan isi (*content*) tugas yang dilaksanakan. Menurut Herzberg, faktor-faktor tersebut dikatakan sebagai *Motivation Factors*, karena masing-masing faktor berhubungan dengan upaya kuat dan kinerja baik. Sementara jika ketidakpuasan kerja berhubungan dengan faktor-faktor yang berada pada konteks kerja atau lingkungan seperti kebijakan perusahaan dan administrasi, supervisi, teknikal, gaji, hubungan antar perorangan dengan *supervisor* langsung dan kondisi-kondisi kerja merupakan faktor-faktor yang berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor tersebut dikatakan sebagai *Hygiene Factors*.

Motivation Factors dan *Hygiene Factors*, pada teori Herzberg, bukan merupakan faktor yang saling berlawanan. Apabila *Motivation Factors* tidak ada bukan berarti karyawan menjadi tidak puas. Demikian pula pada *Hygiene Factors*, jika dapat diperbaiki maka bukan berarti telah terjadi kepuasan kerja.

Manajemen Kinerja / *Performance Management*

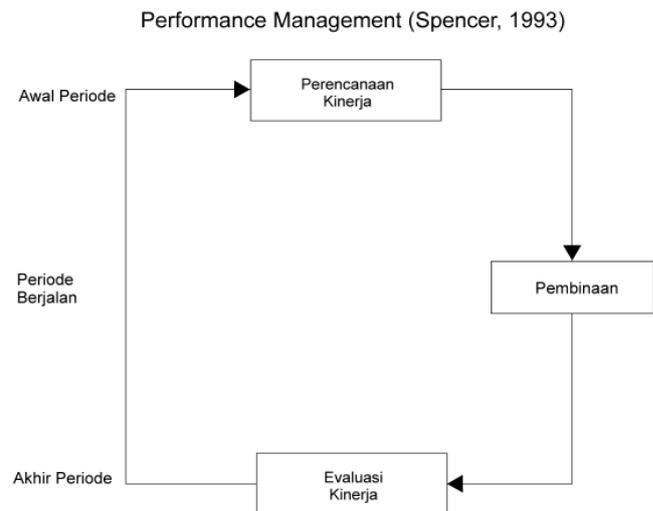
Manajemen Kinerja berkaitan dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi (perusahaan) untuk; merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan. Program Manajemen Kinerja jika diterapkan sifatnya akan menyeluruh dan menggarap semua bagian/fungsi dari sebuah organisasi (Ruky,2002).

Sementara itu Spencer (1993) menyatakan bahwa *Performance Management* merupakan kerjasama yang dilakukan pimpinan dengan bawahan dalam hal : 1). *Plan Performance*, yakni mendefinisikan tanggung jawab pekerjaan dan harapan serta merancang tujuan/sasaran yang akan dicapai (*goal setting*) untuk suatu periode kinerja tertentu 2). *Coach / Manage* dengan memberikan feedback, support dan pengembangan. 3). *Appraise Performance*, dengan menggunakan form penilaian kinerja, mengevaluasi kinerja di akhir periode penilaian kinerja.

Siklus Manajemen Kinerja

Siklus Manajemen Kinerja erat kaitannya dengan strategi organisasi. Hasilnya pun dapat bermanfaat bagi aktivitas pengembangan sumber daya

manusia. Spencer (1993) menggambarkan siklus Manajemen Kinerja sebagai berikut:



Tahap Perencanaan Kinerja

Tahapan ini merupakan pendefinisian peran, tanggung jawab dan ekspektasi yang terukur berdasarkan tujuan unit kerja yang diturunkan dari strategi dan tujuan organisasi. Lalu Tujuan Unit Kerja diturunkan menjadi sasaran individu yang kemudian dituangkan dalam kontrak kerja

1. Tahap Pembinaan Kinerja

Pada tahap ini karyawan dibina dan dikembangkan selama proses manajemen kinerja berlangsung. Proses terpenting pada tahapan ini adalah pelaksanaan *coaching & counseling*, sebagai hal yang harus dijalankan atasan pada bawahannya. Aktivitas *coaching & counseling* bertujuan untuk membantu karyawan dalam memecahkan masalah

yang dihadapinya sehingga karyawan dapat menghasilkan kinerja yang baik. Proses ini juga akan mendorong karyawan lebih kooperatif (Davis, 1989). *Coaching & Counseling* merupakan kegiatan yang sama, namun bukan merupakan proses yang identik. Ada beberapa penjelasan yang bisa membantu menjelaskan kedua aktivitas tersebut seperti yang dikemukakan oleh Lopez (dalam Dubrin, 1974) seperti tertera dalam tabel berikut :

Tabel 1.
Perbedaan *coaching & Counseling*

<i>Coaching</i>	<i>Counseling</i>
1. Prosesnya berjalan secara regular	1. Prosesnya berjalan secara berkala
2. Short Term Result, proses dilakukan dengan tujuan untuk peningkatan kinerja saat ini	2. Long Term Result, proses dilakukan dengan tujuan untuk pengembangan individu jangka panjang
3. Lebih sedikit unsur " <i>Listening</i> "	3. Lebih banyak unsur " <i>Listening</i> "
4. Fokus pada pengembangan keterampilan dan	4. Fokus pada pemecahan masalah pribadi,

pengetahuan	baik yang berhubungan dengan sikap, tingkah laku, hubungan antar individu, minat dan arah karir
-------------	---

Pada dasarnya aktivitas *Coaching* pelaksanaannya tidak ditentukan waktu dan tempat. *Coaching* dapat berlangsung kapan saja tergantung dari kebutuhan karyawan. Misalnya pada saat makan siang, diskusi informal maupun pada pertemuan mingguan.

Sementara itu aktivitas *Counseling* merupakan proses pembimbingan karyawan yang tujuannya lebih kepada evaluasi dan pemecahan masalah yang dihadapi karyawan, baik permasalahan yang berhubungan dengan masalah pribadi maupun masalah antar pribadi dalam perusahaan.

Maka secara terperinci, tahapan pembinaan ini merupakan proses kegiatan yang dapat mengungkap :

1. Kekuatan dan kelemahan yang dimiliki karyawan sehingga hasilnya akan dapat mempengaruhi pengembangan dirinya
2. Berdasarkan hasil kerja maka prestasi kerja dapat dilihat

3. Pengembangan kepribadian karyawan dapat dilihat seperti peningkatan kemampuan yang dimiliki.

4. Tahap Evaluasi Kinerja

Pada tahapan ini, kinerja karyawan akan dikaji dan dinilai berdasarkan ekspektasi yang telah ditetapkan pada tahap perencanaan. Evaluasi berupa *Performance Appraisal* (Penilaian Kinerja) dalam sebuah perusahaan merupakan salah satu kegiatan penting sebagai bagian dari proses *Performance Management* (Manajemen Kinerja). Melalui Penilaian Kinerja maka perusahaan akan dapat meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusiannya.

Ruky (2002) menjabarkan mengenai Penilaian Kinerja sebagai suatu penilaian periodik atas nilai seorang karyawan bagi perusahaannya, dilakukan oleh atasannya ataupun seseorang yang berada dalam posisi untuk menilai prestasi kerjanya.

Metode dalam Penilaian Kinerja

Salah satunya adalah metode yang dipaparkan oleh Ruky (2002), yang membahas sistem penilaian kinerja melalui pendekatan “input – proses –

output”. Penjabaran mengenai ketiga pendekatan tersebut adalah :

1. Penilaian Kinerja melalui pendekatan ‘input’

Metode ini lebih menekankan kepada pengukuran atau penilaian ciri-ciri kepribadian karyawan, dibanding prestasi kerja. Contoh karakteristik kepribadian yang dijadikan objek pengukuran adalah ; kejujuran, ketaatan, disiplin, loyalitas, inisiatif, kreativitas, adaptasi, komitmen, motivasi (kemauan), sopan santun, dll.

2. Penilaian Kinerja melalui pendekatan ‘proses’

Dalam metode ini, penilaian tidak difokuskan pada kuantitas dan kualitas hasil prestasi yang dicapai karyawan, tapi lebih kepada meneliti bagaimana tugas-tugas dilakukan dan membandingkan prestasi sikap dan perilaku seorang karyawan dengan standar yang telah ditetapkan untuk setiap tugas yang telah dibebankan. Salah satu tekniknya adalah dengan metode yang disebut BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*). Fokus penelitian metode BARS adalah pada baik buruknya pelaksanaan tugas oleh seorang karyawan.

3. Penilaian Kinerja melalui pendekatan 'output'

Metode ini sering disebut juga sebagai sistem manajemen kinerja yang berbasiskan pada konsep MBO (*Management By Objectives*) atau MBS (Manajemen Berdasarkan Sasaran).

Konsepnya adalah sebagai berikut :

Konsep dasar MBO atau MBS adalah sebagai berikut :

1. Semua organisasi didirikan dengan tujuan tertentu dan untuk mencapai tujuan tersebut, Pimpinan puncak harus menetapkan tujuan jangka panjang (visi) yang dicapai dalam kurun waktu 10 s.d 15 tahun yang akan datang. Dalam organisasi yang tidak menerapkan sistem MBS, kegiatan perencanaan dan penetapan sasaran untuk mencapai tujuan organisasi yang menyeluruh dilakukan berdasarkan instruksi/perintah dari atasan. Rencana dan sasaran diturunkan dari atas ke bawah dari satu tingkat ke tingkat lain dan bawahan dari satu tingkat ke tingkat lain dan bawahan hanya menerima perintah tentang apa yang dibebankan kepada mereka.
2. Sistem MBO/MBS menekankan elemen (unsur) dialog ke dalam proses mengalihkan rencana dan

sasaran dari satu tingkat ke tingkatan lain dalam organisasi itu. Atasan membawa tujuan dan sasaran serta tolak ukur keberhasilan keberhasilan untuk bawahannya untuk dibicarakan dengan anak buahnya. Sebaliknya, anak buahnya juga membawa tujuan/sasaran yang spesifik dan tolak ukur keberhasilannya sendiri yang dianggapnya tepat atau cocok dengan usaha perbaikan dalam pelaksanaan tugasnya.

3. Atasan dan bawahan akan melakukan penilaian secara berkala atas kemajuan yang dicapai, tetapi pada akhir periode yang disetujui bawahan akan dinilai berdasarkan hasil-hasil yang ia telah capai. Dalam proses penilaian tersebut atasan dan bawahan dapat bersama-sama mengevaluasi apa ia telah dicapai dengan sangat sukses dan mana yang tidak. Pada saat membicarakan penyebab kegagalan, bawahan meminta bantuan kepada atasan untuk mengatasi kesulitannya, baik berupa peningkatan kemampuan (pengetahuan dan ketrampilan) maupun aspek lain, misalnya wewenang untuk bertindak. Atasan juga akan mencatat dalam hal apa saja bawahannya sangat unggul, dan dalam hal apa ia masih harus

meningkatkan diri, dan kemana saja ia dapat didorong untuk maju.

4. Sebagai hasil dari seluruh proses penilaian, bawahan yang sukses mencapai standar prestasi atau lebih tinggi lagi mungkin diberi penghargaan berupa kenaikan gaji atas dasar prestasi atau bahkan promosi, atau ia mungkin diberi peringatan, diberi latihan dan bimbingan atau mungkin disuruh mengundurkan diri.

Keuntungan Penggunaan
MBO/MBS sebagai sistem manajemen:

1. Merupakan suatu proses yang efektif dan membantu manajemen dalam kegiatan.
2. Sistem ini membantu mendorong usaha pengembangan Sumber Daya Manusia
3. Memperoleh komitmen lebih besar dari bawahan
4. Memperoleh kontrol dan koordinasi yang lebih baik atas pencapaian sasaran

Kelemahan MBO/MBS sebagai
Sistem manajemen :

Sejak mulai diperkenalkan MBO/MBS sudah banyak mendapatkan kritik dan ulasan negatif. Kritik-kritik dan ulasan negatif tersebut antara lain adalah :

1. Dianggap bertentangan dengan “sistem nilai budaya” mayoritas bangsa asia
2. Terlalu menekankan pada hasil tanpa memperdulikan cara mencapai hasil tersebut.
3. Dianggap sebagai resep untuk mengobati semua penyakit organisasi.

II. METODE PENELITIAN

Untuk melakukan penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif dapat didefinisikan sebagai suatu cara sederhana, sangat longgar dan merupakan penelitian yang interpretatif terhadap suatu masalah dimana peneliti merupakan sentral dari pemaknaan yang dibuat mengenai masalah itu (Poerwandari, 2007).

Instrumen penelitian yang digunakan adalah observasi dan wawancara kualitatif. Tipe wawancara yang digunakan adalah wawancara dengan pedoman terstandar yang terbuka, dimana pedoman wawancara ditulis dengan rinci, lengkap dengan set pertanyaan dan penjabarannya dalam kalimat.

Wawancara dilakukan bagi karyawan yang berada pada Divisi *Accounting*, sebagai fokus penelitian awal. Jumlah keseluruhan karyawan yang berada di

Divisi ini adalah 30 orang. Sementara sampel yang mewakili adalah 15 orang.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Sistem Manajemen Kinerja di PT. XYZ

Meskipun menyadari bahwa pentingnya sistem manajemen kinerja yang baik dalam upaya pengembangan karyawannya, namun pada kenyataannya pelaksanaan sistem manajemen kinerja tersebut hanya mengandalkan kegiatan Penilaian kinerja. Kegiatan Penilaian Kinerja ini dilakukan seolah olah merupakan kegiatan yang berdiri sendiri (*one time event*) dan bukan menjadi kegiatan yang menjadi bagian dari tahapan yang berkesinambungan dalam siklus manajemen kinerja.

Dalam setiap periode rapat yang dilaksanakan oleh perusahaan, setiap Divisi akan menerjemahkan strategi Divisi. Misalnya, Divisi A & F. Untuk selanjutnya menjadi strategi bagian yang membawahi Divisi *Accounting & Finance*, yaitu *Departmen Accounting dan Departmen Finance*. Lalu strategi tersebut akan diterjemahkan menjadi sasaran individual. Namun, pada kenyataannya yang berlangsung selama ini, sasaran individual tidak diperhatikan dan tidak ada tindak lanjutnya.

Tahapan Pelaksanaan Penilaian Kinerja di PT. XYZ

Tahapan Penilaian Kinerja yang berjalan selama ini dimulai dengan tahap persiapan yang dilakukan oleh *HRD Group*. Sosialisasi dilakukan melalui selebaran, yang disebut sebagai memo intern, yang disebarakan kepada seluruh penilai. Pada memo ini, dicantumkan uraian jadwal penyebaran formulir Penilaian Kinerja, pengisian, penyerahan, pengolahan hasil sampai dengan evaluasi. Proses penilaian dilakukan oleh atasan langsung, di periode setiap akhir tahun. Setelah formulir diisi dan dilengkapi, lalu diserahkan kepada *Division Vice President*. Untuk selanjutnya dilakukan rekapitulasi oleh *HRD Group*. Hasil akhirnya adalah skor nilai dan pemeringkatan dan diserahkan pada pihak manajemen untuk ditindaklanjuti. Tahapan akhirnya adalah pihak manajemen melaksanakan evaluasi dan menetapkan hasil.

Adapun unsur-unsur dan konversi nilai dalam Penilaian Kinerja di PT. XYZ adalah : *Leadership* (bobot 20%), *Know-How* (bobot 10%), *Loyalty* (bobot 10%), *Self Learning* (bobot 10%), *Performance/Prestasi Kerja* (bobot 40%), *Potential* (bobot 10%).

Analisis Sistem Penilaian Kinerja di PT. XYZ

Untuk analisis mendalam maka penulis melakukan observasi dan diskusi dengan pihak SDM. Dan dalam rangka menggali informasi mendalam mengenai pelaksanaan penilaian kinerja yang telah dilakukan selama ini oleh perusahaan, penulis juga melakukan kegiatan wawancara dengan beberapa karyawan di bagian *Accounting Group*.

Penilaian kinerja di PT.XYZ untuk bagian *Accounting Group* dilaksanakan secara berkala setahun sekali, yaitu akhir tahun. Faktanya juga, penilaian kinerja hanya diberlakukan untuk pertimbangan kenaikan gaji bukan untuk kebutuhan lainnya. Sementara menurut Ruky (2002), penggunaan sistem manajemen kinerja sebagai dasar untuk perhitungan gaji hanyalah satu dari berbagai tujuan sistem tersebut dan bukan menjadi tujuan utama.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang didapat, maka penulis menyimpulkan bahwa selama ini pelaksanaan penilaian kinerja belum dilaksanakan secara optimal. Karyawan mengetahui penilaian kinerja hanya untuk kepentingan kenaikan gaji. Hal ini menyebabkan karyawan pasrah dan

akhirnya mereka lebih berorientasi pada kebutuhan finansialnya saja daripada kebutuhan lain di perusahaan. Temuan lainnya adalah dalam proses penilaian atasan cenderung menghindari konflik dengan bawahan sehingga tidak jarang jika hasil penilaian menjadi subyektif. Senioritas pun masih berlaku dalam perusahaan ini. Untuk hasil penilaian, hasil pemeringkatan cenderung tidak mengalami perubahan pada setiap periodenya. Penilaian hanya berasal dari atasan, tanpa ada penilaian dari sejawat/rekan kerja.

Proses penilaian kinerja selama ini berjalan sebagai kegiatan yang bukan merupakan bagian dari siklus manajemen kinerja dan penilaian pun berlangsung tanpa standar pengukuran yang jelas. Pada prosesnya pun, tidak ada kontrak kinerja, sehingga tidak ada target kinerja yang menjadi acuan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Padahal hasil penilaian akan dapat menjadi cerminan dari pencapaian target setiap individu, yang pada akhirnya akan mencerminkan pencapaian target perusahaan.

Sementara itu jika meninjau formulir penilaian kinerja yang diberikan selama ini, pembobotan aspek-aspek yang tertuang dalam form penilaian kinerja kurang memfokuskan pada aspek

yang berdasar ‘*output*’ atau hasil. Sehingga komposisinya dirasakan kurang memiliki keseimbangan bagi aspek yang berdasarkan *input/proses* dengan aspek yang berdasarkan *output/result*.

Sebagai sebuah kegiatan yang berdiri sendiri, maka sebelum proses penilaian tidak ada rangkaian kegiatan berupa *coaching & counseling* bagi bawahan. Hal ini menyebabkan kurangnya komunikasi antara atasan-bawahan.

Temuan lain yang penulis dapatkan adalah penilaian kinerja tidak ditindaklanjuti untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan secara jelas.

Alternatif rekomendasi

Berdasarkan analisis tersebut di atas, maka penulis memberikan beberapa alternatif rekomendasi permasalahan yang ada di PT. XYZ, yaitu :

Alternatif Solusi 1 :

Merancang sebuah program manajemen kinerja bagi PT. XYZ

Alternatif ini direkomendasikan agar perusahaan dapat menerapkan kegiatan manajemen kinerja sebagai sebuah sistem / siklus yang dilaksanakan secara menyeluruh dan bukan merupakan kegiatan yang berdiri sendiri-sendiri. Siklus manajemen kinerja mencakup

rangkaian aktivitas berupa pembuatan target kerja, proses monitoring terhadap pelaksanaan kerja sampai penilaian kinerja.

Kelebihan :

1. Melalui metode ini diharapkan dapat mengurangi penilaian yang bersifat subyektif seperti yang selama ini terjadi di PT. XYZ. Dengan menetapkan target yang telah disepakati bersama maka akan membantu atasan untuk menilai secara obyektif.
2. Meningkatkan partisipasi dan tanggung jawab terhadap proses manajemen kinerja.
3. Melalui proses komunikasi dua arah yang terjadi maka karyawan akan merasa diperhatikan oleh atasannya. Hal ini akan mempengaruhi motivasinya dalam bekerja, sehingga proses umpan balik pun akan lebih terarah.
4. Atasan akan dapat mengetahui secara langsung perkembangan kinerja dan kendala yang dihadapi oleh bawahan, terutama dalam mencapai target yang telah disepakati bersama dalam kontrak.

Kelemahan:

- Membutuhkan komitmen dari semua pihak

- Membutuhkan waktu dan usaha yang ekstra dari atasan karena adanya tambahan konsep, pengembangan sistem dan proses serta sosialisasi.

Alternatif Solusi 2 :

Mengadakan program pelatihan motivasi bagi karyawan

Solusi ini diharapkan bisa mempengaruhi motivasi bekerja bagi karyawan, terutama yang telah lama menempati posisinya. Pelatihan ini akan berisi program-program yang dapat mempengaruhi meningkatnya semangat karyawan. Jika perlu, maka pelatihan dilakukan diluar area kantor.

Kelebihan :

1. Motivasi karyawan dapat meningkat dengan waktu yang relatif cepat.
2. Karyawan merasa jika perusahaan memberikan perhatian.

Kelemahan :

1. Program ini hanya menjawab persoalan terbatas pada masalah motivasi saja.
2. Program ini bersifat sementara.

IV. SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisa dan evaluasi, maka dapat disimpulkan bahwa PT. XYZ perlu mengupayakan adanya

sebuah program manajemen kinerja yang dapat berjalan dengan baik. Termasuk membenahan pelaksanaan kegiatan Penilaian Kinerja yang telah dilakukan selama ini. Usaha ini diharapkan dapat meningkatkan motivasi karyawan sehingga akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja yang akan memberikan dampak positif bagi perusahaan.

Seperti yang dijelaskan sebelumnya, bahwa siklus manajemen kinerja menurut Spencer (1993) diantaranya adalah tahap perencanaan, pembinaan dan tahap evaluasi. Setiap tahap akan mempengaruhi tahap lainnya, sehingga merupakan proses yang berkesinambungan. Sementara hasil analisa menunjukkan bahwa ada beberapa tahap dari siklus tersebut yang tidak berjalan. Oleh karena itu penulis memberikan saran untuk melaksanakan salah satu rekomendasi solusi yaitu :

Merancang program manajemen kinerja di PT. XYZ.

Dalam pelaksanaannya, penerapan sistem manajemen kinerja tersebut membutuhkan waktu dan langkah-langkah yang akan diuraikan sebagai berikut :

A. Tahap Persiapan

1. Pengumpulan dan Analisis Data Pendukung

Pengumpulan data dilakukan melalui interview terhadap kepala divisi ataupun atasan yang memiliki anak buah mengenai harapan dan tanggapan terhadap sistem manajemen kinerja. Kegiatan ini dimanfaatkan sebagai proses pengumpulan informasi awal, yang bisa dijadikan dasar pengambilan keputusan, termasuk pula input atau masukan bagi perancangan penilaian kinerja selanjutnya.

2. Persiapan Perangkat Pendukung.

Dalam proses ini penting untuk mengumpulkan data-data yang dibutuhkan untuk proses selanjutnya. Data-data yang dibutuhkan antara lain adalah formulir-formulir penilaian kinerja yang lama. Data-data ini dibutuhkan sebagai perbandingan dalam menyusun formulir dan sistem penilaian kinerja yang baru, karena sistem penilaian kinerja yang akan dilaksanakan nantinya adalah penilaian campuran antara penilaian yang berdasarkan perilaku/proses dengan yang berdasarkan *result*.

3. Penyusunan Laporan Hasil Analisis

Penyusunan laporan hasil analisis merupakan gambaran mengenai penilaian kinerja yang telah dilakukan. Dijabarkan pula mengenai kelemahan kelemahannya. Proses pemaparan dilakukan di depan jajaran direksi dan juga pihak manajemen. Kegiatan ini penting karena ditujukan untuk menajamkan konsep dan memastikan komitmen serta keterlibatan pihak direksi dan manajemen dalam proses selanjutnya.

4. Pembentukan Tim

Sebelum dimulai proses pembuatan sistem manajemen kinerja maka perlu dibentuk tim SDM dan perwakilan lainnya. Tim ini bekerja secara terencana dan dengan target yang cukup jelas.

5. Sosialisasi

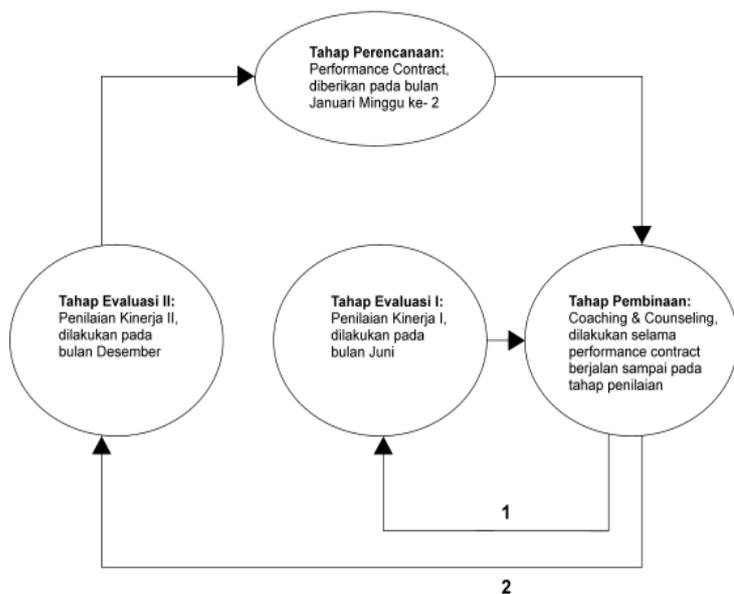
Kegiatan ini penting karena dalam melaksanakan sistem yang baru perlu mendapatkan dukungan dari semua pihak dalam perusahaan. Untuk itu perlu dilakukan sosialisasi kepada seluruh karyawan agar mengetahui peran dan tanggung jawabnya masing-masing. Sosialisasi diawali melalui media *Buletin* yang disebarkan kepada seluruh karyawan.

B. Tahap Perancangan

Tahap perancangan adalah tahapan dimana sistem manajemen kinerja direncanakan sedemikian rupa sehingga akan berjalan dengan baik.

Siklusnya digambarkan sebagai berikut :

1.



1. Tahap perencanaan

Tahap ini menjabarkan langkah-langkah yang akan dilaksanakan dalam program manajemen kinerja di PT. XYZ. Agar kegiatan penilaian kinerja tidak menjadi kegiatan yang berdiri sendiri seperti yang selama ini terjadi, maka dalam pembenahan sistem manajemen kinerja yang direkomendasikan oleh penulis, pada tahapan perencanaan adalah melalui pemberian *performance contract* (kontrak kinerja) yang berfungsi sebagai

salah satu kegiatan yang mengawali dalam siklus manajemen kinerja, sehingga proses tersebut akan berjalan secara berkesinambungan dengan adanya penambahan kontrak ini.

Sebelum pemberian kontrak kinerja, pihak HRD menyebarkan *memo intern* yang berisikan uraian jadwal performance management ke seluruh karyawan yang menilai. Kontrak kinerja diberikan pada awal tahun, pada minggu ke-2. Selanjutnya pihak HRD memberikan waktu dan kesempatan bagi para atasan-bawahan untuk melaksanakannya selama satu minggu untuk selanjutnya diserahkan kembali kepada pihak HRD.

Sebagai langkah awal, harus ditinjau kembali distribusinya. Berawal dari keputusan yang diberikan pihak komisaris, yang selanjutnya akan dirumuskan sebuah visi dan misi perusahaan. Langkah selanjutnya adalah penyelarasan antara visi dan misi perusahaan dengan target dan strategi perusahaan yang terbagi atas jangka panjang dan pendek. Langkah berikutnya adalah perumusan target divisi dan department. Selanjutnya target tersebut didistribusikan kepada setiap individu pemegang jabatan di masing-masing department. Lalu berikutnya target

individu akan dijadikan *goal setting* individu yang akan dituangkan dalam kontrak kinerja.

Dalam kontrak kinerja akan diuraikan *goal setting* individu yang merupakan target/sasaran individu, dalam hal ini adalah karyawan yang dinilai, sampai tahap evaluasi. Kontrak kinerja akan dijadikan pedoman dalam melakukan penilaian kinerja pada akhir masa penilaian. Apa yang tertuang pada kontrak kinerja harus didiskusikan terlebih dahulu antara atasan dan bawahan untuk selanjutnya disepakati oleh kedua belah pihak baik atasan maupun bawahan yang bersangkutan.

Sasaran/target ini merupakan uraian tentang hasil yang harus dicapai dan ingin dicapai oleh individu, dalam jangka pendek. Job target ini perlu mengikuti prinsip SMART sehingga memudahkan pemberian nilai pada penilaian kinerja.

Sasaran/target merupakan turunan dari *Key Result Area (KRA)* dan *indicators* dari divisi. KRA bukanlah kegiatan, melainkan bidang-bidang dimana hasil harus diperoleh dari sejumlah kegiatan yang dilakukan karyawan. Sementara indikator adalah faktor-faktor yang menguraikan KRA menjadi istilah hasil yang dapat diukur.

Sebagai tambahan, menurut Ruky (2002) untuk beberapa bidang tertentu ada kesulitan menetapkan sasaran kerja yang mempunyai standar-standar prestasi dalam ukuran kuantitatif. Sementara itu untuk *Accounting Department*, harus dicari tolok ukur prestasi yang dapat digunakan misalnya tanggal penyelesaian proyek, tugas atau hal lain.

2. Tahap Pembinaan

Setelah *goal setting* yang tertuang dalam kontrak kinerja telah disepakati oleh atasan dan karyawan yang dinilai, maka selanjutnya akan dilaksanakan proses yang berada pada tahap pembinaan. Dalam tahapan ini, ada proses *Coaching & Counseling* yang dilaksanakan selama kontrak kinerja berjalan, yaitu semenjak bukan januari sampai proses penilaian kinerja.

Pelaksanaan *coaching* dapat dilaksanakn sebagai '*one day activity*', dimana kegiatan ini dapat dilaksanakan setiap pagi sebelum para karyawan memulai aktivitas mereka. Dalam proses ini, atasan bisa menyampaikan informasi penting berupa kondisi perusahaan terkini, evaluasi kerja yang lalu di unit serta target-target yang ingin dicapai. Pada kegiatan ini, bawahan diberikan kebebasan untuk menyampaikan

kesulitan dan masalah-masalah yang dihadapi dalam pekerjaannya sehari-hari. Sementara *Coaching* bisa dilaksanakan tanpa penentuan waktu dan tempat, tergantung dari kebutuhan. Sementara itu aktivitas *Counseling* harus dilakukan oleh atasan minimal satu kali dalam satu tahun, yaitu pada proses penilaian kinerja.

3. Tahap Evaluasi

Tahap ini merupakan tahap akhir dari masa penilaian. Pada tahap ini akan dilihat kinerja karyawan apakah telah sesuai atau tidak sesuai dengan target yang telah disepakati dalam kontrak kinerja.

Perubahan dalam proses Penilaian Kinerja

Sementara untuk proses penilaian kinerja, penulis merekomendasikan beberapa perubahan dalam pelaksanaannya, diantaranya adalah :

1. Waktu Pelaksanaan

Pelaksanaan Penilaian Kinerja dilakukan dua kali dalam satu tahunnya. Pertama kali dilaksanakan pada bulan Juni, dan selanjutnya dilaksanakan pada bulan Desember pada tahun yang sama.

Tabel 2.
Contoh tabel kesepakatan

UNSUR	PENILAIAN KINERJA I	PENILAIAN KINERJA II
KARYAWAN		
ATASAN		
ATASAN DARI ATASAN LANGSUNG		

2. Menerapkan metode / cara penilaian melalui 180° feedback

Sebagai salah satu perubahan dalam sistem manajemen kinerja maka sistem penilaian dapat dilakukan melalui metode 180 derajat, dimana penilai yang berperan dalam menilai karyawan, tidak hanya atasan tetapi juga rekan kerja. Selain itu sudah menjadi prosedur normal jika atasan bertindak sebagai penilai kemudian membicarakan seluruh hasil evaluasi dengan atasannya sendiri. Sesi ini biasanya digunakan untuk membahas sekaligus evaluasi. Proses pemilihan yang dilakukan rekan kerja dapat ditentukan oleh *HRD Group*. Jumlah penilai dapat berkisar dua sampai dengan empat orang. Mekanismenya digambarkan seperti berikut :



Menurut Dessler (1998) penilaian kinerja melalui rekan kerja akan lebih efektif dalam meramalkan keberhasilan manajemen di masa depan. Melalui metode ini pun diharapkan akan meminimalisir hasil penilaian yang subyektif, seperti yang selama ini terjadi di PT. XYZ.

3. Merevisi pembobotan aspek dalam Penilaian Kinerja

Dalam perubahan ini penulis merekomendasikan perubahan konversi pembobotan nilai pada aspek-aspek yang tertuang dalam form Penilaian Kinerja. Pembobotan yang direkomendasikan adalah :

1. Pembobotan aspek-aspek yang berdasarkan 'input' / 'proses' sebanyak 50%
2. Pembobotan aspek-aspek yang berdasarkan 'output' sebanyak 50%

Implementasi dan Evaluasi

Setelah sistem manajemen kinerja telah selesai dirancang, selanjutnya sistem tersebut diimplementasikan dalam beberapa langkah :

1. Pilot Project

Proses ini dilakukan agar semua pihak yang terlibat memiliki kesempatan untuk belajar menerapkan kegiatan sistem

manajemen kinerja yang baru. Proyek percontohan ini dilakukan dalam proses hitungan bulan dan hasilnya akan dijadikan acuan dalam perbaikan sistem manajemen kinerja yang baru sebelum diimplementasikan.

2. Sosialisasi dan Training

Sosialisasi dilakukan agar seluruh karyawan memahami manfaat dan tahapan-tahapan dari sistem manajemen kinerja yang baru. Selanjutnya dilakukan pemberian Pelatihan kepada pihak-pihak yang terkait.

Kebutuhan pelatihan mencakup : metode dalam perumusan sasaran/target kerja karyawan, aspek-aspek dalam penilaian, pemahaman dalam perubahan waktu penilaian dan cara penilaian, keterampilan pemberian *coaching & counseling*, keterampilan dalam mengevaluasi kinerja berdasarkan kontrak kinerja.

3. Implementasi

Selama proses implementasi perlu diadakan pertemuan berjangka untuk memantau jalannya sistem manajemen kinerja, serta untuk mengantisipasi kendala-kendala yang mungkin terjadi.

4. Evaluasi Sistem

Hasil evaluasi mencakup data : keberhasilan dan kegagalan sistem yang telah diterapkan, kemampuan karyawan dan seluruh pihak yang terlibat dalam pelaksanaan, kedisiplinan seluruh pihak dalam memenuhi prosedur, frekuensi dan kualitas komunikasi antara atasan dan bawahan.

DAFTAR PUSTAKA

Bacal, Robert. (2002). "Performance Management". Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama

Davis, Keith, PH.D. (1981). "Human Behavior At Work : Organizational Behavior". USA : Mc Graw – Hill International.

Dubrin, Andrew. (1974). "Fundamentals of Organizational Behavior". 6th ed. USA : Pergamon Management and Business Series.

Edwin Flippo. (1996). "Personel Management", Sixth ed. New York : Mc-Graw-Hill, Inc

Lyle M. Spencer, Jr. PhD & Signe M. Speer. (1993). "Competence at work : Models for Superior Performance". John Wiley & Sons

Munandar, Ashar Sunyoto. (2001). "Psikologi Industri dan

Organisasi". Depok : Universitas Indonesia.

Poerwandari, E. K. (2007). "Pendekatan kualitatif dalam penelitian psikologi". Jakarta : Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi (LPSP3) Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.

Ruky, Ahmad S . (2002)." Sistem manajemen kinerja". Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Stone, J Raymond. (1998). "Human Resources Management". 3th ed. Australia : John Wiley & Sons, Inc.

Winardi, J. (2002). "Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen" . Jakarta : Raja Grafindo Persada.