

## **BAB III**

### **PEMBAHASAN**

#### **3.1 Tinjauan Teori**

Di bawah ini merupakan isi dari tinjauan teori dalam penulisan Tugas Akhir, sebagai berikut :

##### **3.1.1 Pengertian Penilaian Kinerja**

Bekerja merupakan kegiatan manusia untuk mengubah keadaan tertentu dari suatu alam lingkungan. Perubahan itu ditujukan untuk memenuhi kebutuhan hidup, mempertahankan hidup, dan memelihara hidup yang pada dasarnya semuanya untuk memenuhi tujuan hidup.

Tujuan hidup melalui bekerja meliputi tujuan yang khusus dan pengelompokan kerja yang menimbulkan rasa berprestasi (*sense of accomplishment*) dalam diri individu pekerja tersebut. Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tersebut tidak hanya berupa material tetapi juga bersifat nonmaterial, seperti kebanggaan dan kepuasan kerja.

Didalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan, tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal baru yang mungkin tidak diduga sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya. Dalam proses bekerja itulah, seseorang dapat dilihat bagaimana kinerjanya.

Sementara itu, kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kinerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, yang menurut *The Scribner – Bantem English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Kanada (1979), berasal dari akar kata “*to perform*”.

Dengan demikian, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikatkan dengan *performance* sebagai kata benda di mana entrinya adalah hasil dari suatu pekerjaan, pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Evaluasi Kinerja (*performance evaluation*), yang dikenal juga dengan istilah penilaian kinerja (*performance appraisal*), pada dasarnya merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi *job performance*. Jika dikerjakan dengan benar hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi karyawan, supervisor, departemen sumber daya manusia, maupun perusahaan. Supervisor dan manajer harus mengevaluasi kinerja untuk mengetahui tindakan apa yang akan diambil.

Umpan balik yang spesifik memungkinkan mereka untuk membuat perencanaan karir, pelatihan dan pengembangan, peningkatan gaji, promosi, dan keputusan-keputusan penempatan lainnya. *Performance evaluation* berkaitan dengan kinerja dan pertanggungjawaban karyawan pada perusahaan. Penilaian formal dibutuhkan untuk membantu manajer dalam hal yang berkaitan keputusan-keputusan SDM seperti penempatan, penggajian dan lain-lain.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja merupakan:

1. alat yang paling baik untuk menentukan apakah karyawan telah memberikan hasil kerja yang memadai dan melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kinerja;

2. satu cara untuk penilaian kinerja dengan melakukan penilaian mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan;
3. alat yang baik untuk menganalisis kinerja karyawan dan membuat rekomendasi perbaikan.

### 3.1.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja digunakan untuk berbagai tujuan dalam organisasi. Setiap organisasi menekankan pada tujuan yang berbeda-beda dan organisasi lain dapat menekankan tujuan yang berbeda dengan sistem penilaian yang sama. Keanekaragaman tujuan penilaian sering menggambarkan variasi tujuan yang berbeda tentang penilaian kinerja.

Tujuan yang berbeda sering menimbulkan konflik. Salah satu konflik tersebut mungkin menggunakan kekuatan dan politik dalam proses penilaian dan hasil penilaian. Sistem penilaian kinerja akan bekerja baik ketika tujuan formal organisasi menggunakan penilaian kinerja yang konsisten terhadap tujuan penilaian, termasuk penilaian dan yang dinilai.

Penilaian kinerja banyak digunakan di *Great Britain* adalah untuk:

1. meningkatkan kinerja;
2. menetapkan tujuan organisasi;
3. mengidentifikasi pelatihan dan kebutuhan pengembangan.

Secara umum, penilaian kinerja banyak digunakan untuk:

1. kriteria studi validitas;
2. menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan organisasi;
3. menekankan kembali struktur kekuasaan;
4. perencanaan sumber daya manusia.

Sementara itu, item khusus dalam faktor dokumentasi adalah:

1. kriteria validasi penelitian;
2. dokumen keputusan personal;

3. pemenuhan keputusan-keputusan resmi.

Secara khusus dan spesifik manajemen kinerja bertujuan untuk:

1. memperoleh peningkatan kinerja yang berkelanjutan;
2. bertindak sebagai daya dongkrak untuk perubahan yang lebih berorientasi kinerja;
3. meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan;
4. memungkinkan individu untuk menegembangkan kemampuan, meningkatkan kepuasan kerja dan mencapai potensi pribadi yang bermanfaat bagi individu dan organisasi;
5. mengembangkan hubungan yang terbuka dan konstruktif antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang berkesinambungan terkait dengan pekerjaan yang dilakukan sepanjang tahun;
6. menyediakan suatu kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran yang dinyatakan dalam bentuk target dan standar kinerja sehingga suatu pemahaman bersama mengenai sasaran dan peranan yang harus dimainkan baik oleh manajer dan individu untuk meningkatkan pencapaian sasaran;
7. memfokuskan perhatian kepada atribut dan kompetensi yang diperlukan sehingga dapat menunjukkan kinerja yang efektif dan kepada usaha pengembangan selanjutnya;
8. menyediakan kriteria untuk dapat melakukan pengukuran dan penilaian yang akurat dan objektif sehubungan dengan target dan standar yang telah disepakati, sehingga karyawan secara individu dapat menerima umpan-balik dari manajer mengenai seberapa baik kinerja mereka.
9. berdasarkan penilaian ini memungkinkan individu dan manajer mencapai kesepakatan tentang rencana pengembangan dan metode pelaksanaannya, serta secara bersama mengkaji kebutuhan dibidang pelatihan dan pengembangan;

10. menyediakan suatu kesempatan bagi individu untuk mengekspresikan suatu aspirasi serta keperihatinan mengenai pekerjaan mereka.
11. memberikan suatu landasan bagi pemberian imbalan yang bersifat finansial dan/atau non-finansial bagi karyawan sesuai dengan kontribusi mereka.
12. mendemonstrasikan kepada semua orang bahwa organisasi menghargai mereka sebagai individu;
13. membantu dalam memberdayakan karyawan memberikan ruang yang lebih luas kepada karyawan untuk mengambil alih tanggung jawab dan memegang kendali atas pekerjaan mereka;
14. membantu perusahaan untuk mempertahankan karyawan-karyawan yang berkualitas;
15. mendukung inisiatif manajemen yang berkualitas secara keseluruhan.

### **3.1.3 Manfaat Penilaian Kinerja**

Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah orang yang dinilai (karyawan), penilai (atasan, supervisor, manajer, pimpinan konsultan), dan perusahaan.

#### **1. Manfaat bagi Karyawan yang dinilai**

Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja adalah antara lain:

- a. meningkatkan motivasi;
- b. meningkatkan kepuasan kerja;
- c. adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan;
- d. umpan balik dari kinerja lalu yang akurat dan konstruktif;
- e. pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar;

- f. pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membeangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.

## 2. Manfaat bagi Penilai

Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja adalah antara lain:

- a. kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya;
- b. kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen;
- c. memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya;
- d. identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi;
- e. peningkatan kepuasan kerja.

## 3. Manfaat bagi Perusahaan

Bagi perusahaan, manfaat penilaian adalah antara lain:

- a. perbaikan seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan;
- b. meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan;
- c. meningkatkan kualitas komunikasi;
- d. meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan;
- e. meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

### **3.1.4 Aspek-Aspek dalam Penilaian Kinerja**

1. Pendefinisian Misi, penetapan tujuan dan sasaran-sasaran perusahaan pendefinisian misi bertujuan:

- a. meyakinkan adanya satu kesatuan tujuan dalam suatu perusahaan;
- b. menyediakan dasar untuk memotivasi penggunaan sumber daya perusahaan;
- c. mengembangkan suatu dasar atau standar dalam rangka mengalokasikan sumber daya perusahaan;
- d. menyediakan dasar identifikasi dan arahan perusahaan;
- e. menetapkan tujuan-tujuan perusahaan secara khusus.

Untuk dapat merumuskan misi suatu perusahaan dengan tepat dan jelas, dapat menggunakan acuan utama, yaitu:

- a. visi perusahaan;
- b. jenis perusahaan;
- c. jenis usaha.

## 2. Penetapan Rencana Strategis dan Kebijakan Operasional Perusahaan.

Perencanaan strategis merupakan proses kesinambungan suatu pengambilan keputusan yang mengandung resiko.

Perencanaan strategis mencakup:

- a. analisa lingkungan untuk menentukan kendala dan kesempatan yang spesifik;
- b. penilaian untuk menentukan kemampuan dan sumber daya utama yang dapat digunakan untuk mengembangkan strategi yang kompetitif dengan situasi yang ada;
- c. integrasi kemampuan dan sumber daya yang khusus dengan kesempatan tertentu dalam lingkungan perusahaan;
- d. penetapan tujuan dan sasaran perusahaan;
- e. penciptaan beberapa kebijakan, rencana, program, dan tugas pokok perusahaan dan masing-masing departemen untuk menyukseskan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

## 3. Penetapan dan Pengembangan Indikator-Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan suatu yang akan dihitung dan diukur. Dalam penetapan indikator kinerja, harus dapat diidentifikasi suatu bentuk pengukuran yang akan menilai hasil dan *outcome* yang diperoleh dari aktifitas yang dilaksanakan. Indikator kinerja ini digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja karyawan membuat kemajuan menuju tujuan dan sasaran dalam rencana strategis.

Untuk perusahaan yang baru pertama kali melakukan pengukuran kinerja dapat mengikuti langkah-langkah antara lain:

- a. meneliti tugas pokok dan fungsi perusahaan;
  - b. meneliti tujuan kebijakan dan program-program yang ada pada perusahaan;
  - c. meneliti sasaran program, sasaran pelaksanaan tugas dan targer-target yang ditetapkan oleh kantor pusat (bagi kantor cabang dan kantor wilayah);
  - d. membuat daftar; *indicator income*;
  - e. membuat daftar variabel-variabel masukan dan proses;
  - f. memilih indikator-indikator yang diinginkan.
4. Pengukuran Kinerja dan Penilaian Hasil Pengukuran

Hal-hal yang perlu dilakukan dalam mengukur kinerja adalah sebagai berikut.

- a. Penetapan indikator kinerja dengan memperhatikan:
  - 1) Karakteristik indikator yang baik, yaitu:
    - a) terikat pada tujuan program dan menggambarkan pencapaian hasil;
    - b) terbatas pada hal-hal yang perlu mendapat prioritas;
    - c) terpusat pada hal-hal yang vital dan penting bagi pengambilan keputusan;
    - d) terkait dengan sistem pertanggungjawaban yang memperlihatkan hasil.

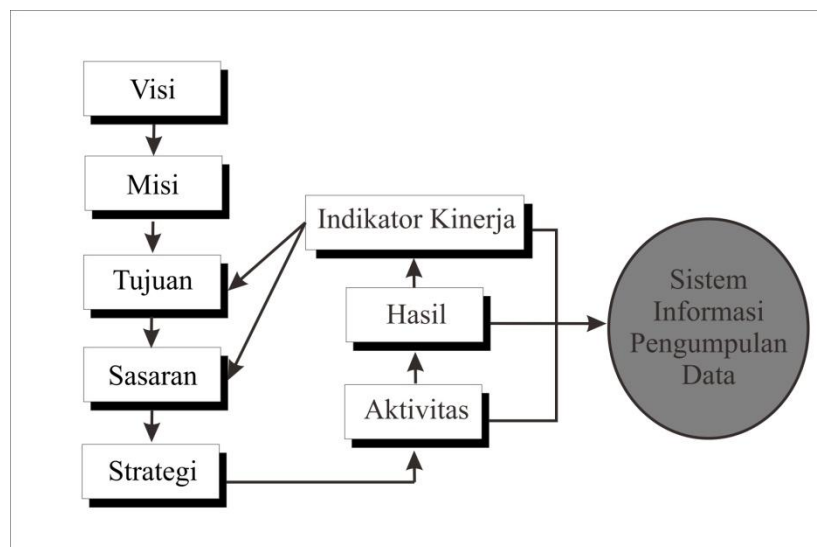


2) Partimbangan utama penetapannya bahwa indikator kinerja harus:

- a) menggambarkan hasil atau usaha pencapaian hasil;
- b) merupakan indikator didalam wewenangnya;
- c) mempunyai dampak negatif yang rendah;

Gambar 3.1

*Pola Penetapan Indikator Kinerja*



- d) digunakan untuk menghilangkan insentif yang sudah ada;
- e) ada pengganti atau manfaat yang lebih besar jika menghilangkan insentif.

b. Cara Pengukuran Kinerja

Keberhasilan ataupun kegagalan manajemen dapat diukur dengan melakukan:

- 1) perbandingan antara kinerja yang nyata dengan kinerja yang direncanakan;
- 2) perbandingan antara kinerja yang nyata dengan hasil (sasaran) yang diharapkan;
- 3) perbandingan antara kinerja nyata tahun ini dengan tahun sebelumnya;

- 4) perbandingan kinerja suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang unggul dibidangnya;
- 5) perbandingan capaian tahun berjalan dengan rencana dalam tren pencapaian.

c. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan analisis dan interpretasi keberhasilan atau kegagalan pencapaian kinerja. Penilaian sebaiknya dikaitkan dengan sumber daya (*input*) yang berada di bawah wewenangnya seperti SDM, keuangan, sarana-prasarana, metode kerja, dan hal lainnya yang berkaitan. Tujuannya adalah agar dapat diketahui dengan pasti penyebab kegagalan pencapaian kinerja oleh faktor *input* yang kurang mendukung atau kegagalan pihak manajemen.

5. Pelaporan Hasil-Hasil Secara Formal

Pelaporan hasil pengukuran kinerja mempunyai dua fungsi, yaitu:

- a. sebagai pertanggungjawaban atas hasil yang dicapai, proses yang dilakukan, dan sumber daya yang telah dipercayakan untuk dikelola;
- b. sebagai umpan balik dalam rangka meningkatkan kinerja di masa yang akan datang.

Prinsip pelaporan yang harus digunakan adalah:

- 1) prinsip pertanggungjawaban (*responsibility center*) sehingga jelas lingkungannya;
- 2) prinsip pengecualian yaitu yang dilaporkan hanya hal-hal yang penting dan relevan bagi pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban;
- 3) prinsip perbandingan;
- 4) prinsip manfaat lebih besar dari biayanya;
- 5) prinsip akurasi;
- 6) prinsip ketepatan waktu.

6. Penggunaan Informasi Kinerja

Informasi kinerja digunakan sebagai sarana untuk menilai keberhasilan/kegagalan pencapaian kinerja pada suatu periode tertentu (misalnya tahunan) sebagai pertanggungjawaban penggunaan sumber daya (*input*) yang telah dikuasakan pada suatu perusahaan tertentu. Di samping itu, informasi kinerja digunakan juga sebagai media memberikan umpan balik sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja dimasa yang akan datang.

### **3.1.5 Metode-Metode Sumber Penilaian Kinerja**

Dalam menjalankan kegiatannya penilaian kinerja, ada beberapa metode penilaian yang dapat diterapkan, yaitu :

#### **1. Penilaian Diri Sendiri**

Penilaian diri sendiri adalah proses di mana para individu mengevaluasi kinerja mereka sendiri, menggunakan pendekatan yang terstruktur, sebagai dasar bagi pembicaraan dengan para manajer mereka dalam pertemuan-pertemuan evaluasi.

Struktur dari penilaian diri sendiri ini biasanya diberikan sebuah formulir penilaian diri sendiri yang diisi oleh individu sebelum pertemuan evaluasi.

Keuntungan yang biasanya diperoleh dari penilaian diri sendiri adalah:

- a. mengurangi sikap defensif dengan memberdayakan individu untuk mengevaluasi kinerja mereka sendiri;
- b. membantu terjadinya diskusi yang lebih positif dan konstruktif selama berlangsungnya pertemuan evaluasi, sehingga lebih difokuskan kepada pemecahan masalah bersama;
- c. mendorong orang untuk lebih memikirkan kebutuhan mereka akan perkembangan diri dan bagaimana meningkatkan kinerjanya sendiri;

d. memberikan suatu penilaian yang lebih seimbang karena didasarkan pada pandangan baik manajer maupun individu.

## 2. Penilaian Oleh Bawahan

Penilaian ke atas formil dapat dilakukan dengan meminta para bawahan untuk memberikan penilaian kinerja kepada manajer mereka di bawah beberapa butir topik. Ini umumnya berhubungan dengan aspek pengelolaan orang dari peran mereka, seperti penetapan sasaran, memberikan panduan yang jelas (kepemimpinan) dan dukungan, memberdayakan, memotivasi, pelatihan atau *coaching*, serta menilai kinerja serta kebutuhan pengembangan.

Penilaian tersebut biasanya secara anomali oleh para bawahan di mana lebih dari tiga atau empat dari mereka bertanggungjawab kepada manajer yang mereka nilai kinerjanya. Laporan kemudian dirangkum oleh pihak ketiga (konsultan independen atau departemen sumber daya manusia) dan diumpun-balikkan kepada manajer.

## 3. Penilaian Oleh Rekan Sejawat

Penilaian oleh rakan sejawat (*peer assessment*) adalah evaluasi yang dibuat sesama anggota tim atau kolega yang berada didalam jaringan kerja yang sama. Praktik yang biasa terjadi adalah meminta individu untuk memberikan penilaian kepada kolega atau jaringan kerja yang lainnya.

Kuesioner dalam penilaian oleh rakan sejawat ini biasanya dikeluarkan oleh departemen sumberdaya manusia dan diisi secara anonim oleh para anggota tim. Mereka mengembalikannya kepada departemen sumberdaya manusia yang kemudian merangkum hasilnya dan mengumpun-balikkannya kepada individu dan manajer mereka.

Kelebihan dari penilaian ini adalah bahwa penilai memperkenalkan suatu prespektif yang berbeda daripada yang

dimiliki oleh para manajer lini, dan memungkinkan untuk mendapatkan beberapa penilaian yang independen karena penilaian berasal dari kolega, mungkin akan lebih dihargai daripada yang diberikan oleh seorang atasan.

Dalam penilaian kinerja oleh rekan sejawat memiliki beberapa kelemahan, yaitu:

- a. karyawan mudah mengalami distorsi dan purbasangka tergantung pada popularitas atau kekuatan kepribadian dari anggota tim secara individu;
  - b. membutuhkan waktu yang lama dan administrasi yang panjang khususnya departemen sumberdaya manusia;
  - c. karyawan sulit memahami dalam penggunaan skala penentuan nilai dengan objektif;
  - d. atasan akan merasa wewenangnya berkurang dengan adanya penilaian oleh bawahan;
  - e. dapat mengganggu hubungan antar karyawan.
4. Penilaian Oleh Multi *Assesment*

Penilaian oleh multi *assessment* adalah penilaian yang melibatkan semua sumber antara lain diri sendiri, rekan sejawat, dan bawahan. Keuntungan dari mendapatkan sudut pandang yang berbeda dalam evaluasi kinerja, terutama dari para manajer, menimbulkan perhatian yang lebih besar kepada penilaian dengan berbagai sumber penilaian yang dapat menambah nilai kepada evaluasi manajer/bawahan yang tradisional. Ini dapat mencakup penggunaan ke atas dan oleh rekan sejawat di samping penilaian oleh para manajer.

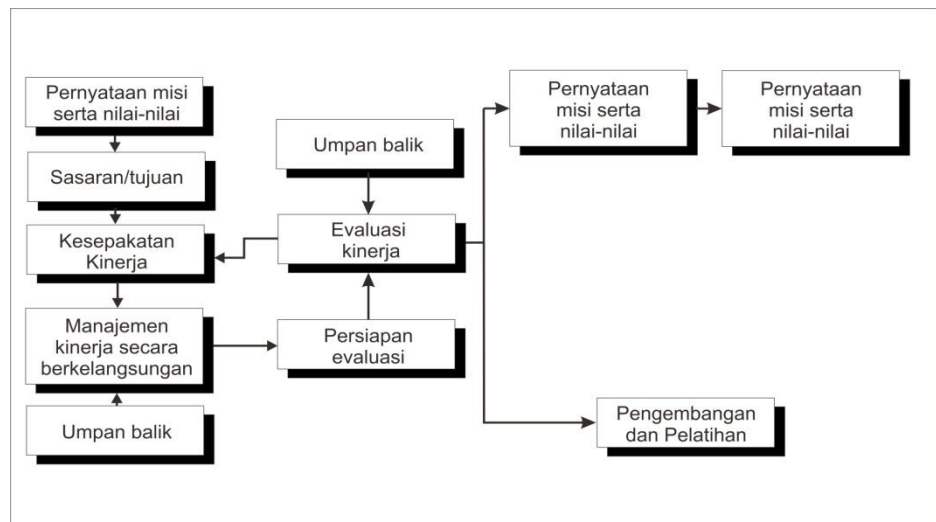
### **3.1.6 Proses Pelaksanaan Penilaian Kinerja**

Proses penilaian kinerja atau pelaksanaan evaluasi kinerja adalah dasar bagi penilaian atau tiga elemen kunci suatu kinerja, yaitu: kontribusi, kompetensi, dan pengembangan yang berkelanjutan.

Proses tersebut merupakan proses dimana kelima elemen utama manajemen kinerja, yaitu: pengukuran, umpan balik, *reinforcement*, pertukaran pendapat dan kesepakatan dapat dipergunakan dengan baik.

Gambar 3.2

*Proses Manajemen Kinerja*



### 1. Lingkup Penilaian Kinerja

Isi dari penilaian kinerja perlu dipelajari dengan baik berdasarkan pada hal-hal berikut ini.

- a. Apa yang akan dinilai dari butir-butir yang terdapat dalam barang penilaian kinerja oleh penilai dan yang dinilai?
- b. Bagaimana penilaian akan dilakukan dan metode apa yang akan digunakan?
- c. Kapan penilaian formal akan dilaksanakan: pada awal, pertengahan, atau pada akhir tahun?
- d. Apa yang perlu dilaksanakan untuk memastikan bahwa penilaian merupakan proses yang berkelanjutan dan, sebagai bagian dari proses ini, untuk menggunakan konseling dan pelatihan keterampilan untuk meningkatkan keterampilan dan kinerja.

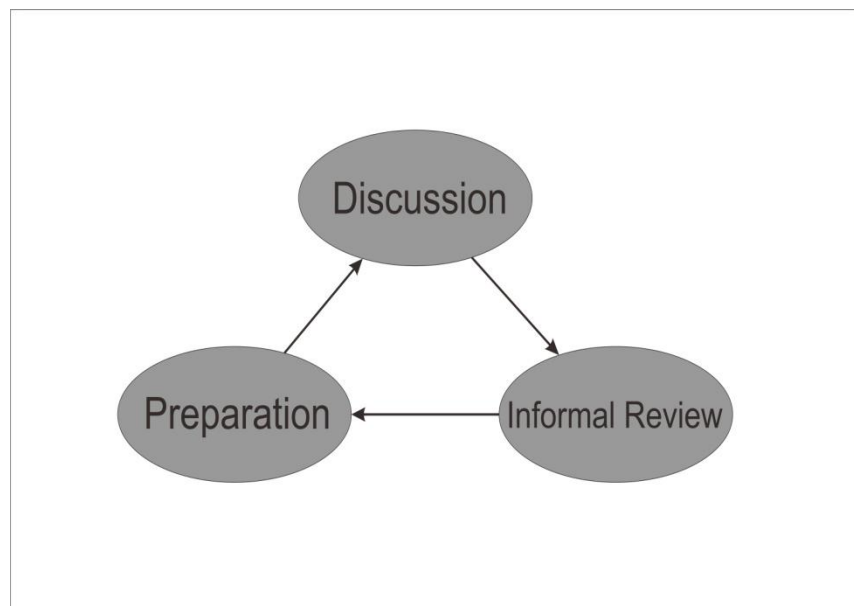
## 2. Cara Melaksanakan Penilaian Kinerja

Proses penilaian kinerja dibentuk hingga dasar yang dapat diuraikan sebagai siklus (seperti ditunjukkan dalam Gambar 3.3) yang terdiri dari:

- a. persiapan untuk diskusi penilaian;
- b. diskusi penilaian formal tetap;
- c. tinjauan ulang informal.

Gambar 3.3

*Siklus Penilaian Kinerja*



## 3. Waktu Penilaian Kinerja Dilaksanakan

Dalam penilaian kinerja perusahaan memiliki siklus jangka waktu penilaian sendiri sesuai dengan kebutuhan perusahaan tersebut. Penilaian kinerja menurut jangka waktunya sebagai berikut.

- a. Setiap tahun

Penilaian ini dilaksanakan dalam setiap tahun sekali, biasanya perusahaan yang menerapkan sistem ini perusahaan yang memiliki kegiatan kerja yang tinggi.

b. Setiap semester

Dalam penilaian ini kegiatan evaluasi kinerja dilakukan 2 kali dalam setahun. Ini memungkinkan perusahaan dapat memantau kinerja karyawan yang lebih ketat.

c. Setiap triwulan

Penilaian triwulan merupakan penilaian yang tergolong penilaian yang sangat menuntut karyawan untuk memiliki kinerja yang baik.

### **3.1.7 Pengertian Sistem**

Sistem adalah seperangkat elemen yang membentuk kumpulan atau prosedur-prosedur/bagan-bagan pengolahan yang mencari suatu tujuan bagian atau tujuan bersama dengan mengoperasikan data dan/atau barang pada waktu rujukan tertentu untuk menghasilkan informasi dan/atau energy dan/atau barang(Murdick, R.G, 1991 :27).

## **3.2 Tinjauan Praktik**

Di bawah ini merupakan isi dari tinjauan praktik dalam penulisan Tugas Akhir, sebagai berikut :

### **3.2.1 Mekanisme Penilaian Kinerja**

#### **1. Pengertian Sistem Penilaian Kinerja**

Sistem penilaian kinerja merupakan sistem yang digunakan oleh manajemen perusahaan untuk melakukan evaluasi atas seluruh sumber daya perusahaan apakah sumber daya perusahaan tersebut telah berjalan sesuai dengan standar-standar yang ditetapkan oleh suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dengan adanya penilaian kinerja, diharapkan sasaran-sasaran yang belum berjalan dengan baik dapat dilakukan evaluasi dan tindak lanjut, sehingga sasaran tersebut dapat berjalan sebagaimana mestinya demi kemajuan perusahaan.



Penilaian kinerja juga berguna untuk menilai dan mengevaluasi produktivitas kerja dari seluruh sumber daya perusahaan, apakah mengalami peningkatan atau penurunan. Penilaian kinerja juga menyangkut pengukuran terhadap fakta-fakta yang menghasilkan data kemudian dianalisa untuk menghasilkan informasi yang bermanfaat untuk pengambilan keputusan seperti dijelaskan oleh (Vincent Gaspersz, 2003:68)

## 2. Keputusan Direksi tentang Sistem Manajemen Kinerja Individu PT Pos Indonesia (Persero)

Keputusan Direksi **KD.23/DIRUT/0313** tentang sitem manajemen kinerja individu ini memiliki beberapa pokok yang terdapat didalam keputusan tersebut, seperti pertimbangan dan penetapan. Berikut isi dari Keputusan Direksi tentang Sistem Manajemen Kinerja Individu PT Pos Indonesia (Persero):

Pertimbangan Direksi tentang Sistem Manajemen Kinerja Individu.

- a. Sistem Manajemen Kinerja Individu dibutuhkan untuk penerapan pemberian imbal jasa berdasarkan kinerja (*pay for performance*) dan penerapan sistem manajemen karir yang diharapkan mendukung terwujudnya organisasi PT Pos Indonesia (Persero) yang memiliki kinerja tinggi.
- b. Sistem Manajemen Kinerja Individu dimaksudkan sebagai alat pengendali kinerja individu dan dasar untuk keputusan karir individu karyawan.
- c. Dengan adanya perubahan struktur organisasi perlu dilakukan penyesuaian-penyesuaian pada ketentuan-ketentuan yang mengatur tentang Sistem Manajemen Kinerja Individu.
- d. Berdasarkan pertimbangan diatas, perlu dilakukan pengaturan kembali Sistem Manajemen Kinerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan saat ini dan ditetapkan dengan keputusan Direksi.

Keputusan Direksi menetapkan Keputusan Direksi PT Pos Indonesia (Persero) tentang Sistem Penilaian Kinerja Individu.

- a. Menetapkan Sistem Manajemen Kinerja Individu
  - b. Menetapkan Indikator Kinerja Individu (*Key Performance Indicator*) di Kantor Pusat, Area, dan Pelaksanaan Teknis.
  - c. Dengan berlakunya keputusan ini maka Sistem Penilaian Kinerja Individu sebelumnya tidak diberlakukan kembali.
  - d. Keputusan diberlakukan mulai tanggal 1 Juli 2013.
3. Pengertian-Pengertian yang Berkaitan dengan Sistem Penilaian Kinerja PT Pos Indonesia (Persero)
- a. *Corporate Office* adalah unit-unit organisasi yang berperan untuk memberikan dukungandalampenyelenggaraan organisasiyangterdiridari *Change Management Office*, Sekretariat Perusahaan, Satuan Pengawasan Internal, dan Divisi Hukum.
  - b. Sistem Manajemen Kinerja Unit, selanjutnyadisebutSMKU adalah proses penetapan sasaran, *monitoring* dan evaluasi sertapenilaian kinerja unit.
  - c. *Key Performance Indicator*, selanjutnya disebut KPI adalah suatu ukuran finansial ataupun non-finansial yang digunakan untuk membantu organisasi menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran organisasi.
  - d. KPI Perusahaan adalah KPI yang digunakan untuk membantu Perusahaan menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran Perusahaan.
  - e. KPI Individu adalah KPI yang digunakan untuk membantu Perusahaan menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran setiap individu dalam Perusahaan.
4. Maksud dan Tujuan

Manajemen Kinerja bagi PT Pos Indonesia (Persero) memiliki maksud dan tujuan sebagai berikut.

- a. Sistem Manajemen Kinerja Individu dimaksudkan sebagai alat pengendalian manajemen dalam rangka mencapai tujuan unit melalui penetapan kinerja individu baik untuk kinerja individu tingkat pusat, tingkat area, maupun tingkat pelaksana teknis, secara sistematis, terstruktur, dan terukur.
- b. Sistem manajemen kinerja individu bertujuan memberikan kerangka acuan kerja bagi karyawan dalam setiap unit kerja dan tolok ukur keberhasilan setiap individu.
- c. Sistem Manajemen Individu adalah tolok ukur karyawan dalam melakukan perbaikan yang berkesinambungan dalam melaksanakan pekerjaan.

#### 5. Sifat Penilaian

Sifat penilaian dalam sistem Penilaian Kinerja PT Pos Indonesia (Persero) meliputi:

- a. *Self assesment*, penilaian dilakukan oleh karyawan sendiri dengan cara melakukan *input* data (hasil pekerjaan yang terukur), yang divalidasi oleh atasan langsung.
- b. Transparan, penilaian dilakukan secara terbuka dan terukur.
- c. *Fairnes*, penilaian kinerja dilakukan berdasarkan fakta/data yang merupakan hasil kinerja karyawan yang sebenarnya, dengan mengesampingkan faktor subjektivitas dalam penilaian.

#### 6. Periode Penilaian

- a. Triwulanan

Periode penilaian dilakukan setiap 3 (tiga) bulan/triwulan, yaitu pada setiap akhir bulan Maret, Juni, September, dan Desember. Periode triwulanan digunakan sebagai dasar perhitungan tunjangan kinerja.

- b. Semesteran dan Tahunan

Setelah dilakukan penilaian secara triwulanan, pada akhir triwulan kedua dapat dilakukan penilaian semester pertama yang merupakan penilaian secara akumulatif penilaian triwulan I dan II. Kemudian pada akhir tahun akan dilakukan penilaian secara tahunan, yang merupakan penilaian secara akumulatif, penilaian triwulan I, II, III, dan IV. Periode semester dan tahunan digunakan sebagai dasar peninjauan karir serta remunerasi karyawan.

## 7. Penilaian

Mekanisme proses penilaian kinerja pada PT Pos Indonesia (Persero) memiliki berbagai aturan yang harus dilaksanakan oleh setiap kantor pusat, area maupun unit pelaksana teknis. Aturan penilaian tersebut meliputi:

- a. Penilaian KPI Individu pada prinsipnya dilakukan oleh atasan langsung.
- b. Pada tingkat Pusat, atasan langsung yang melakukan penilaian adalah Manajer, *Vice President*, Pejabat organisasi *Ad-hoc*, *Senior Vice President*, Kepala pada *Corporate Office*, dan Direktur.
- c. Pada tingkat Area, atasan langsung yang melakukan penilaian adalah Manajer, Kepala Pos Admail, Kepala Sentral Giro Layanan Keuangan, dan Kepala Area.
- d. Pada tingkat Pelaksana Teknis, atasan langsung yang melakukan penilaian adalah Manajer, *Representatives*, dan Kepala Pelaksana Teknis.

### 3.2.2 Sistem Manajemen Kinerja Individu

#### 1. Indikator Penilaian Kinerja (KPI)

- a. KPI individu diperlukan sebagai tolok ukur kinerja individu dalam setiap unit kerja.

- b. KPI individu diturunkan berdasarkan tugas pokok dan fungsi individu dalam Organisasi/Unit Kerja, KPI Unit, Serta KPI Perusahaan.
  - c. KPI individu secara garis besarnya diukur berdasarkan hasil, aktivitas, dan inisiatif.
  - d. KPI individu terdiri dari KPI individu struktural dan non struktural.
  - e. Perubahan terhadap KPI dapat dilakukan dengan pertimbangan adanya perubahan.
    - 1) KPI Perusahaan/Unit dalam Perusahaan.
    - 2) Struktur Organisasi Perusahaan.
    - 3) Tugas dan fungsi dari individu baik struktural maupun non struktural.
  - f. Penetapan perubahan KPI sebagaimana dimaksud diatas, hanya dapat dilakukan oleh Direksi yaitu Direktur SDM dan Umum.
2. Aspek-Aspek yang Diukur
- a. KPI Individu Struktural
    - 1) KPI Individu Struktural adalah KPI dari individu yang menduduki jabatan struktural baik ditingkat Pusat, Area, maupun Pelaksana Teknis.
    - 2) KPI Individu Struktural setiap jabatan diturunkan dengan metodologi analisis terhadap *job description* jabatan yang bertalian.
    - 3) KPI yang diperoleh untuk masing-masing jabatan struktural adalah yang sudah ditetapkan Direksi.
    - 4) Dalam hal terjadi penambahan jabatan struktural namun tidak berdampak langsung pada struktur organisasi, KPI pejabat pada jabatan struktural tersebut disusun dan ditetapkan oleh fungsi SDM sesuai tingkat organisasi.
  - b. KPI Individu Fungsional Perusahaan

- 1) Individu Fungsional Perusahaan adalah individu karyawan dalam perusahaan yang menduduki jabatan fungsional.
- 2) Individu Fungsional Perusahaan tersebut memiliki tugas pokok dan fungsi utama untuk membantu terselesaikannya tugas pokok dan fungsi atasannya.
- 3) *Job description* Fungsional Perusahaan ditentukan oleh atasan.
- 4) Selain Fungsional Perusahaan yang menduduki jabatan sebagai *Auditor* dan *Account Manajer / Account Executive*, KPI untuk Fungsional Perusahaan dirumuskan dalam bentuk KPI Individu yang bersifat umum dan objektif.
- 5) Aspek-aspek yang diukur dalam KPI Fungsional Perusahaan ditetapkan secara umum yang mencakup tiga besaran pokok, seperti tabel 3.1 berikut.

Tabel 3.1

*KPI Fungsional Perusahaan*

<b>KPI</b>	<b>Rumus / Indikator</b>
1 Kuantitas Kerja	(Jumlah Pekerjaan yang diselesaikan pada waktunya/Jumlah Pekerjaan) X 100
2 Kualitas Kerja	[1-(Jumlah kesalahan pekerjaan/Jumlah Pekerjaan) ] X 100
3 Disiplin Penyelesaian Tugas	[1-(Waktu keterlambatan penyelesaian pekerjaan/Target waktu penyelesaian pekerjaan) ] X 100

Penjelasan dari tabel 3.1 tentang KPI Fungsional Perusahaan:

- a) Kuantitas Pekerjaan yang dimaksud adalah tugas utama individu (kegiatan rutin) tersebut sesuai dengan *job description*-nya, penugasan dari atasan, dan program kerja dalam RKAP yang harus diselesaikan.
- b) Kesalahan yang dimaksud pada KPI Kualitas Kerja di atas adalah kesalahan pada pekerjaan individu

tersebut, yang ditemukan oleh atasan, pemeriksa, informasi dari pihak lain atau oleh yang bersangkutan.

- c) Keterlambatan yang dimaksud pada KPI Disiplin Penyelesaian Tugas adalah selisih antara jumlah waktu penyelesaian pekerjaan dengan waktu penyelesaian yang ditargetkan.

c. KPI Individu Non Struktural

- 1) Individu Non Struktural adalah individu karyawan dalam perusahaan yang tidak menduduki jabatan pada Struktur Organisasi atau disebut pelaksana.
- 2) Individu non Struktural tersebut memiliki tugas pokok dan fungsi utama untuk membantu terselesaikannya tugas pokok dan fungsi atasannya.
- 3) *Job description* dari karyawan non struktural ditentukan oleh atasannya.
- 4) KPI Non Struktural dirumuskan dalam bentuk KPI yang bersifat Umum dan Objektif.
- 5) Aspek-aspek yang diukur dalam KPI Non Struktural ditetapkan secara umum yang mencakup tiga besaran pokok, seperti pada tabel 3.2 berikut.

Tabel 3.2

*KPI Non Struktural*

<b>KPI</b>	<b>Rumus / Indikator</b>
1 Kuantitas Kerja	(Jumlah Pekerjaan yang diselesaikan pada waktunya/Jumlah Pekerjaan) X 100
2 Kualitas Kerja	[1-(Jumlah hari kerja ditemukan kesalahan/hari kerja) ] X 100
3 Tingkat Kehadiran	[1-(Jumlah Jam ketidakhadiran Karyawan/Jumlah jam Kerja karyawan menurut Jadwal) ] X 100

Penjelasan dari tabel 3.2 tentang KPI Non Struktural:

- a) Kuantitas Pekerjaan yang dimaksud adalah tugas utama individu (kegiatan rutin) tersebut sesuai dengan *jib description*-nya, penugasan dari atasan, dan program kerja dalam RKAP yang harus selesai.
- b) Kesalahan yang dimaksud pada KPI Kualitas Kerja adalah kesalahan pada pekerja individu tersebut, yang ditemukan oleh atasan, pemerikas, informasi, dari pihak lain atau oleh yang bersangkutan.
- c) Jam ketidakhadiran yang dimaksud pada KPI tingkat kehadiran adalah jumlah waktu karyawan tersebut tidak hadir dalam dinas, seperti terlambat datang, izin meninggalkan kantor, sakit tanpa surat dokter, dll.

### 3. Bobot Setiap KPI

- a. Bobot per KPI ditetapkan bersama dengan penetapan KPI dan cara pengukurannya, dengan mempertimbangkan prioritas dan tingkat kepentingan masing-masing KPI dikomparasikan dengan seluruh KPI pada setiap jabatan.
- b. Bobot per KPI pada KPI Fungsional Perusahaan dan KPI Non Struktural pada saat ini ditetapkan menggunakan metode rata-rata, seluruh KPI untuk masing-masing Individu ditetapkan memiliki bobot yang seimbang. Metode ini digunakan untuk menjaga agar manfaat, fungsi, dan karakteristik masing-masing KPI dalam mendukung pencapaian kinerja.
- c. Bobot per KPI dapat diubah, hal ini terjadi karena adanya perubahan KPI, perubahan kebijakan/strategi dalam meningkatkan kinerja perusahaan.
- d. Perubahan bobot per KPI harus ditetapkan oleh Direksi setelah memperhatikan masukan dari berbagai pihak.

### 4. Nilai per KPI dan Total Nilai KPI Individu

- a. Nilai per KPI diperoleh dari hasil perhitungan sesuai rumus dari masing-masing KPI.



- b. Nilai per KPI diperoleh setiap periode penilaian dengan cara memasukkan data dari sumber-sumber data yang terkait ke dalam rumus dari masing-masing KPI.
- c. Nilai per KPI dijumlahkan untuk memperoleh total nilai KPI Individu.
- d. Total nilai KPI Individu digunakan sebagai sumber data untuk sistem karir dan sistem balas jasa/insentif pada karyawan.

### 3.2.3 Proses Pelaksanaan Penilaian Kinerja

#### 1. Proses Penetapan KPI, Target, dan Bobot

- a. KPI Individu adalah KPI yang diturunkan dari peran dan fungsi individu berdasarkan dari struktur organisasi yang ada, dari seluruh karyawan.
- b. Penetapan target kinerja individu dilakukan bersamaan dengan penyusunan RKA unit yang dinyatakan dalam kontrak manajemen di setiap unit, antara atasan langsung dengan individu pemegang jabatan.
- c. Berdasarkan penetapan target kinerja individu tersebut kemudian pada setiap awal triwulan dibuat kontrak kerja antara atasan langsung dengan individu karyawan yang dinilai, sebagai dasar penilaian untuk triwulan yang berkaitan.
- d. KPI, bobot per KPI, target dan standar KPI yang telah ditetapkan, di *input* oleh masing-masing individu ke dalam form KPI pada masing-masing unit.
- e. Form KPI dinyatakan sah setelah ditandatangani oleh pejabat yang berwenang. Satu diserahkan pada bagian SDM dan satu sebagai pegangan karyawan.

#### 2. Proses Pengawasan dan Evaluasi

Proses pengawasan dan evaluasi dilakukan sebagai salah satu tahapan sebelum dilakukan penilaian dalam setiap triwulan. Tahapan ini dilakukan guna memantau keberhasilan pencapaian

Indikator Kinerja Individu (KPI) maupun program-program kerja yang telah dilakukan, apakah sudah sesuai dengan target yang telah ditetapkan. *Output* dalam tahapan ini adalah dihasilkannya upaya-upaya yang harus dilakukan oleh setiap individu dalam mencapai target kinerjanya.

Untuk itu kegiatan yang dilakukan dalam tahap ini meliputi rapat koordinasi dalam bagian maupun lintas bagian yang menghasilkan berbagai inisiatif perbaikan yang harus dilakukan oleh individu sehingga dalam proses pengawasan berikutnya kinerja masing-masing individu dapat tercapai.

### 3. Proses Pengawasan

- a. Pengawasan adalah kegiatan untuk memantau pelaksanaan pekerjaan setiap karyawan, termasuk di dalamnya adalah kegiatan mencatat terjadinya penyimpangan yang terjadi berdasarkan KPI masing-masing karyawan.
- b. Pengawasan dilakukan oleh setiap atasan langsung secara rutin setiap bulannya.
- c. Atasan langsung melakukan pencatatan terhadap setiap terjadinya penyimpangan yang terjadi pada *Log Book* terkait.
- d. Pencatatan pada *Log Book* dilakukan sesuai dengan karakteristik masing-masing indikator.
- e. Setiap penyimpangan yang dicatat pada *Log Book*, harus ditandatangani oleh karyawan yang bersangkutan dan atasan langsung.
- f. *Log Book* disimpan oleh masing-masing karyawan sebagai bahan evaluasi setiap periode penilaian.

### 4. Proses Evaluasi

- a. Proses evaluasi kinerja dilakukan secara periodik antara atasan yang berwenang menilai dengan individu yang dinilai, berdasarkan pada catatan-catatan dari *Log Book* masing-masing individu.

- b. Hasil evaluasi dituangkan dalam Kertas Kerja individu untuk masing-masing individu.
  - c. *Output* tindak lanjut hasil evaluasi adalah adanya inisiatif perbaikan kinerja dan agenda kegiatan yang harus dilaksanakan, dalam rangka peningkatan kinerja individu.
  - d. Berbagai inisiatif perbaikan dihasilkan akan dipergunakan sebagai bahan pengawasan dan evaluasi di periode berikutnya.
5. Proses Penilai Kinerja Individu
- a. Penilaian dilakukan pada setiap triwulan, yaitu pada akhir bulan Maret, Juni, September, dan Desember.
  - b. Penilaian KPI individu didasarkan pada *Log Book*, Kertas Kerja Individu masing-masing karyawan dan data-data pendukung lainnya (Neraca Loker, Buku Registrasi, Daftar Kehadiran Karyawan, dan lain-lain).
  - c. Selambat-lambatnya dalam 2 (dua) hari sejak berakhirnya periode penilain masing-masing karyawan sudah harus menyerahkan hasil KPI Individu, kepada atasan langsung.
  - d. Atasan langsung melakukan validasi berdasarkan pada *Log book* dan Kertas Kerja Individu dan data pendukung lainnya, dari setiap karyawan yang menjadi tanggungjawabnya.
  - e. Selambat-lambatnya dalam 5 (lima) hari sejak berakhirnya periode penilaian KPI Individu harus sudah mendapat persetujuan dari pejabat berwenang.
  - f. Setelah mendapatkan persetujuan dari pejabat yang berwenang, karyawan yang bersangkutan meng-*input*-kan nilai KPI ke dalam Web SIM SDM.
  - g. Lembar penilaian KPI yang telah disetujui oleh pejabat yang berwenang dikirimkan ke bagian SDM.
  - h. Bagian SDM melakukan validasi nilai KPI semua karyawan pada Web SIM SDM berdasarkan laporan hasil penilaian KPI dari setiap karyawan.

- i. Total nilai KPI yang diperoleh masing-masing karyawan digunakan sebagai salah satu *input* dalam sistem karir dan sistem pembagian tunjangan kinerja untuk masing-masing individu karyawan.
- j. Total nilai KPI yang diperoleh masing-masing individu juga digunakan sebagai salah satu bahan *input* dalam proses penetapan sasaran periode selanjutnya.