

EVALUASI DAN PENGEMBANGAN SISTEM PENILAIAN KINERJA PADA PT HKS

Annisa Wijayanti, Supra Wimbari

Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada
Jl. Humaniora no. 1 Bulaksumur Yogyakarta 55281

a5454w@yahoo.com

Abstract

Performance appraisal is a systematic, formal and evaluative description about employee's work quality to standardize an individual or team work behavior. It is an important system and process to personnel and human resource management. When communicated inappropriately, it can impede the organization success and employees' chance in planning their career with the company where they work. This research aimed to evaluate and develop existed performance appraisal system and described the process of development appraisal system of retail and marketplace. Interviews, observations, and company's documents were conducted to gather empirical information regarding the needs of developing new appraisal system. Grote's performance management strategy was used to analyze the evaluation and development which produced a new performance appraisal system and enabled to mapping employee's ability for their promotion's opinion.

Keywords: evaluation and development, performance appraisal system, retail and marketplace

Abstrak

Penilaian kinerja merupakan deskripsi sistematis, formal, dan evaluatif terhadap kualitas pekerjaan karyawan baik secara individu maupun kelompok. Sistem atau proses penilaian kinerja memiliki fungsi yang sangat penting bagi personalia dan manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan, jika tidak berjalan atau terkomunikasikan dengan baik, maka hal ini akan menghalangi keberhasilan perusahaan dan juga kesempatan karyawan dalam merencanakan karirnya bersama perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dan mengembangkan sistem penilaian kinerja yang telah ada dan menggambarkan proses pengembangan sistem penilaian kinerja di sebuah perusahaan ritel dan pasar swalayan. Data-data yang digunakan sebagai panduan evaluasi dan pengembangan sistem penilaian kinerja diperoleh melalui wawancara, observasi dan dokumen perusahaan. Analisis evaluasi dan pengembangan sistem penilaian kinerja dilakukan dengan konsep strategi manajemen kinerja dari Grote, yang akan menghasilkan lembar penilaian kinerja baru dan dapat memetakan kemampuan karyawan serta diharapkan dapat digunakan sebagai pertimbangan promosi

Kata kunci: evaluasi dan pengembangan, sistem penilaian kinerja, perusahaan ritel dan pasar swalayan

Penilaian kinerja merupakan deskripsi sistematis, formal, dan evaluatif terhadap kualitas pekerjaan yang memiliki standar tertentu mengenai kelebihan serta kekurangan karyawan secara individu maupun kelompok, hal tersebut merupakan fungsi yang penting bagi personalia dan manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan (Cascio, 1998; Grote, 2002; Dessler, 2003; Riggio, 2003). Pekerjaan di bidang apapun pada akhirnya akan melalui proses penilaian kerja atau evaluasi, yaitu

proses untuk mengidentifikasi dan mengukur sifat, perilaku, serta pencapaian karyawan secara individual atau berkelompok sebagai dasar untuk membuat keputusan atau perencanaan pengembangan oleh supervisor, manajer, ataupun rekan sekerja (Schneier & Beatty, 1982; Kreitner & Kinicki, 2001; Cummings & Worley, 2005), sehingga hal penting yang akan menjadi perhatian adalah bagaimana menentukan proses penilaian tersebut agar karyawan dapat menerima peni-

lain dan sistem yang digunakan (Dipboye & de Pontbriand, 1981).

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan secara personal dan periodik, mengontrol perilaku kerja karyawan, menetapkan atau menentukan kompensasi (Gabris & Ihrke, 2001; Kreitner & Kinicki, 2001; Grote, 2002; Cummings & Worley, 2005; Steensma & Visser, 2007), memprediksi kemajuan karir dalam perusahaan (Kreitner & Kinicki, 2001; Grote, 2002; Cummings & Worley, 2005; Catano, Darr, & Campbell, 2007; Steensma & Visser, 2007), mengukur kebutuhan pelatihan untuk karyawan dan perusahaan (Grote, 2002; Steensma & Visser, 2007), konseling (Grote, 2002; Cummings & Worley, 2005), menetapkan dan mengukur tujuan, memfasilitasi penetapan kebijakan dalam pengurangan karyawan (Grote, 2002).

Penggunaan sistem penilaian kinerja antara lain adalah dapat membuat keputusan yang lebih baik, kepuasan dan motivasi karyawan yang lebih tinggi, komitmen yang lebih kuat terhadap perusahaan, sehingga perusahaan bisa menjadi lebih efektif (Steensma & Visser, 2007). Karyawan akan menerima penilaian jika mereka diperbolehkan untuk ikut berpartisipasi, mendiskusikan rencana dan tujuan, serta dinilai berdasarkan faktor-faktor yang relevan dengan pekerjaannya (Dipboye & de Pontbriand, 1981). Penilaian yang efektif memiliki lima kriteria yaitu validitas yang dapat terlihat dari faktor-faktor penilaian, reliabilitas atau konsistensi penilaian, diskriminatif atau dapat membedakan hasil penilaian, bebas bias, dan relevan atau sesuai dengan situasi serta kondisi kinerja (Kane & Lawler, 1982).

Grote (2002) mengemukakan bahwa perusahaan yang memiliki sistem penilaian kinerja yang baik akan menggunakannya sebagai proses yang berkelanjutan, proses ini terbagi dalam empat fase, yaitu:

1. Perencanaan, dalam fase ini atasan dan bawahan mengadakan pertemuan untuk

membahas dan menetapkan tujuan, serta hal-hal lain yang berkaitan dengan pekerjaan seperti kompetensi, perilaku dan tanggung jawab kerja yang harus dimiliki.

2. Pelaksanaan, pada fase ini karyawan bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, peran atasan sebagai pembimbing dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka sehingga tujuan dapat tercapai.
3. Pengukuran, pada fase ini atasan memberikan refleksi terhadap tugas-tugas yang telah dikerjakan karyawan dan hasil dari fase ini dapat mempengaruhi karyawan tersebut baik dalam kompensasi atau bentuk penghargaan-penghargaan lainnya
4. Peninjauan, fase ini merupakan *review* yaitu mempertemukan kembali atasan dan bawahan untuk memberikan dan membahas hasil kinerja karyawan secara mendalam, dan di akhir pertemuan keduanya kembali membuat dan menetapkan tujuan serta tugas-tugas untuk masa yang akan datang.

Sistem penilaian kinerja terkadang dapat berjalan tidak lancar, salah satu sebabnya adalah tidak adanya rasa memiliki karena karyawan tidak dilibatkan dalam proses sehingga mereka tidak terlatih, serta perbedaan kredibilitas atasan sebagai penilai (Gabris & Ihrke, 2000; Grote, 2002). Di sisi lain faktor subjektivitas seperti diskriminasi dalam lingkungan kerja, budaya, ras, jenis kelamin, struktur organisasi, stereotip umum, distorsi persepsi, dan perilaku sosial juga dapat mempengaruhi (Cox & Nkomo, 1986; Gundersen, Tinsley, & Terstra, 1996; Kreitner & Kinicki, 2001; Tata, 2005; Millmore, Biggs, & Morse, 2007). Untuk inilah diperlukan pedoman yang spesifik dalam menggunakan sistem penilaian dan pemberian kriteria nilai, mengkomunikasikan pentingnya penilaian kinerja kepada seluruh karyawan, serta meninjau kembali alat atau sistem peni-

laian yang digunakan (Laird & Clampitt, 1985; Grote, 2002).

Penilaian kinerja yang efektif memiliki pengukuran yang akurat, mekanisme penguatan, mampu mengidentifikasi kekurangan, dan memberikan informasi sebagai umpan balik kepada karyawan agar dapat meningkatkan kinerja mereka di masa yang akan datang (Schneier & Beatty, 1982), untuk inilah penggunaan Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) dinilai mampu untuk mengatasi permasalahan yang timbul dalam penilaian kinerja. Penggunaan BARS dapat disesuaikan dengan bagian kerja masing-masing sehingga penilaian kinerja akan lebih terbuka, transparan, dan adil, BARS juga dapat merepresentasikan sistem penilaian kinerja yang lebih maju dibandingkan sistem penilaian yang lain (Atkin & Conlon, 1978; Catano, Darr, & Campbell, 2007).

Diskusi ini mendukung penelitian yang dilakukan pada sebuah perusahaan yang bergerak di bidang ritel dan pasar swalayan. Perusahaan memiliki sistem penilaian kinerja namun telah lama tidak digunakan, yang terindikasi dari karyawan tetap dengan masa kerja di bawah empat tahun belum pernah mendapatkan penilaian kinerja. Karyawan yang mendapatkan promosi merasa tidak mengetahui apa yang membuat pihak manajerial memilihnya untuk menduduki posisi tersebut, sedangkan karyawan pada area lain merasa tidak adanya transparansi dalam pemilihan karyawan untuk menduduki posisi tertentu. Karyawan berharap adanya catatan mengenai kelebihan dan kekurangan kinerja mereka, dan di sisi lain adanya harapan agar penilaian kerja bisa dibuat menjadi lebih rinci agar memudahkan mereka yang berwenang untuk menilai dalam memberikan penilaian dan rekomendasi yang objektif.

Sistem penilaian kinerja yang telah ada menurut karyawan sudah cukup untuk menggambarkan perilaku kinerja mereka secara umum, namun kurang mampu meng-

gambarkan perbedaan kinerja antar bagian karena semua karyawan dinilai berdasarkan perilaku yang sama. Hal ini memunculkan pertanyaan, apakah sistem penilaian kinerja yang kurang tepat akan menghambat proses penilaian kinerja dan manajemen karir karyawan? Secara garis besar, penelitian ini akan mengevaluasi dan mengembangkan sistem penilaian kinerja yang ada dan memberikan gambaran mengenai proses tersebut.

METODE

Subjek

Subjek penelitian adalah manajemen PT HKS, yang akan mengambil dua bagian yaitu bagian kasir dan bagian operasional yang terbagi lagi menjadi dua yaitu operasional pramuniaga *fashion* dan pramuniaga supermarket sebagai perwakilan subjek dalam pengembangan sistem penilaian kinerja.

Alat Pengumpul Data

Pengumpulan data dilakukan melalui dokumen perusahaan, wawancara dan observasi dengan beberapa karyawan yaitu koordinator bagian kasir, bagian *fashion*, di bagian supermarket, serta supervisor masing-masing bagian dan juga supervisor personalia.

Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian sebagai perencanaan perubahan yang digunakan adalah dengan model *action research* yang diperkenalkan oleh John Collier, Kurt Lewin & William Whyte pada tahun 1940-an. Hasil *action research* akan mencakup dua hal, yaitu: a). Perusahaan mampu menggunakan penelitian sebagai panduan dalam bekerja dan berubah, b). Peneliti mampu mempelajari proses untuk memperoleh pengetahuan baru yang dapat digunakan dimanapun (Cummings & Worley, 2005). Komponen kunci dari *action research* adalah pengumpulan data survei secara sistematis yang akan digunakan sebagai umpan balik bagi perusahaan, dan sebagai dasar untuk merencanakan langkah selanjutnya.

Analisis

Analisis menggunakan fase-fase yang ada dalam siklus manajemen kinerja Grote (2002) sebagai panduan dalam mengevaluasi data hasil wawancara.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perusahaan ritel dan pasar swalayan ini merupakan salah satu anak perusahaan dari PT HKS, berdiri pada tahun 2003 dan bergerak dalam bidang ritel dan pasar swalayan dengan jumlah kurang lebih 200 orang, baik yang berstatus tetap ataupun kontrak. Hasil dari wawancara yang telah dilakukan menunjukkan bahwa para karyawan yang telah bekerja sejak awal berdirinya perusahaan mendapatkan penilaian kinerja setahun sekali, yang diberikan oleh atasan langsung. Beberapa karyawan lama dengan masa kerja di atas empat tahun, mengaku pernah mendapatkan penilaian kinerja sebanyak satu atau dua kali, namun mereka tidak mengingat kapan terakhir kali mereka mendapatkan penilaian tersebut. PT HKS telah memiliki sistem penilaian kinerja yang juga telah mengalami perubahan dan perbaikan satu kali, namun ketika perusahaan berada dalam fase berkembang seperti saat ini mereka lebih memfokuskan pada perluasan bisnis sehingga penilaian kinerja karyawan terabaikan. Di sisi lain, karyawan juga mengeluhkan tidak adanya transparansi dalam proses pengangkatan karyawan untuk menduduki posisi atau jabatan tertentu, sehingga hal ini terkadang membuat karyawan tersebut menjadi kurang nyaman dengan posisinya saat itu terlebih jika mereka membawahi karyawan yang lebih senior atau karyawan dengan masa kerja yang lebih lama.

Penilaian yang pernah mereka terima cukup menggambarkan perilaku kerja mereka secara umum, namun belum dapat membedakan perilaku kerja karyawan antar area atau divisi, meskipun penilaian tersebut sudah direvisi satu kali oleh supervisor personalia. Selain lembar penilaian yang lebih rinci dan dapat

membedakan perilaku kerja antar bagian, waktu yang digunakan untuk melakukan penilaian kinerja juga mengalami hambatan yaitu tidak adanya jadwal penilaian yang dapat digunakan sebagai acuan.

Supervisor dan karyawan berharap penilaian kinerja dapat digunakan sebagai referensi dalam menetapkan kenaikan jabatan seseorang, proses promosi kenaikan jabatan ataupun perkembangan karir menjadi lebih transparan dan terbuka. Karyawan juga berharap adanya penilaian kinerja dengan penjabaran perilaku yang lebih detail yang akan mampu memperjelas atau dapat menggambarkan nilai yang mereka dapatkan, serta adanya sosialisasi sebelum lembar tersebut digunakan, sehingga karyawan mengetahui tugas pokoknya.

Hasil data yang diperoleh akan dikelompokkan, dianalisis, dan dibahas sesuai dengan bagian masing-masing yang akan mengacu pada siklus atau strategi manajemen kinerja (gambar 1).

Strategi Perusahaan

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang ritel dan pasar swalayan, PT HKS memiliki perkembangan yang baik dan mampu bersaing dengan perusahaan sejenisnya. Rencana strategis perusahaan untuk memperluas bisnis dan menambah konsumen mulai terrealisasikan dengan adanya program yang serupa dengan *franchise* saat ini sedang berada dalam tahap pematangan konsep dan riset. Hal ini sejalan dengan visi dan misi perusahaan yaitu menjadi “tempat belanja keluarga dan termurah”, memiliki lima *value* ataupun komitmen bersama sebagai identitas karyawan, dan telah memiliki struktur perusahaan yang dapat menunjang kinerja karyawan dengan adanya pembagian divisi dan bagian kerja untuk memperlancar komunikasi antar karyawan dan manajerial. Namun dari segi sistem manajemen kinerja, ada satu hal yang terabaikan manajerial yaitu penerapan penilaian kinerja, yang sebenarnya jika dite-

rapkan dengan baik maka akan sangat membantu perusahaan dalam manajemen sumber daya manusia dan perkembangan perusahaan itu sendiri.

Fase I : Perencanaan Penilaian

Fase perencanaan merupakan fase awal sistem penilaian akan dimulai. Hal ini membutuhkan keterlibatan atasan dan karyawan sebagai pihak yang akan menggunakan sistem tersebut. Fase ini antara lain akan membahas hal-hal yang berkaitan dengan kompetensi kerja karyawan, penetapan tanggung jawab kerja, target atau tujuan yang harus tercapai, serta rencana pengembangan karyawan.

Kompetensi kerja pada dasarnya terbagi menjadi dua yaitu kompetensi inti dan kompetensi *job family*, kompetensi inti merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan, sedangkan kompetensi *job family* akan sangat bergantung pada kinerja karyawan masing-masing bagian sehingga dapat berbeda antar satu bagian dengan bagian yang lain. Pada lembar penilaian kinerja yang telah ada, penilaian karyawan tidak dibedakan pada masing-masing bagian, dengan kata lain seluruh karyawan dinilai berdasarkan aspek yang sama apapun bagiannya. Aspek-aspek tersebut dapat dijadikan sebagai kompetensi inti, namun di sisi lain kompetensi *job family* terabaikan sehingga ketika karyawan mendapatkan pengembangan karir atau kenaikan jabatan, mereka terkadang merasa kurang yakin dengan kemampuannya sendiri dan merasa tidak nyaman ketika harus menghadapi karyawan senior yang menjadi bawahannya. Hal ini setidaknya dapat diatasi dengan adanya kompetensi *job family* dan indikator perilaku yang lebih rinci sesuai dengan perilaku kerja masing-masing bagian, sehingga proses penilaian diharapkan akan lebih transparan dan adil jika berkaitan dengan kemampuan karyawan.

Tanggung jawab kerja karyawan berbeda-beda sesuai dengan bagian masing-masing. Pada aspek ini, akan sangat berkaitan dengan

kompetensi kerja dan pembagian kinerja karyawan pada masing-masing bagian. Adanya deskripsi kerja yang tercantum pada lembar penilaian kinerja akan sangat membantu dalam menetapkan tanggung jawab yang harus dipenuhi oleh karyawan tersebut, namun deskripsi kerja belum terdapat pada masing-masing bagian karena sistem penilaian yang masih digunakan secara umum sehingga tanggung jawab kerja karyawan disampaikan secara lisan.

Target dan tujuan merupakan bagian yang sebaiknya terdapat dalam sistem penilaian kinerja. Namun yang harus diperhatikan dalam penetapan target dan tujuan untuk karyawan adalah target dan tujuan tersebut merupakan hal yang spesifik, dapat diukur, tidak sulit dicapai, fokus pada hasil, dan berada pada waktu atau suasana yang tepat. Hal ini telah diberlakukan perusahaan yaitu penetapan target omset yang diharapkan dapat dipenuhi, baik target secara bulanan, tahunan, atau pada saat-saat tertentu seperti musim liburan, awal masuk sekolah atau menjelang hari raya. Jika target omset tercapai, maka karyawan akan menerima kompensasi yang juga telah ditetapkan perusahaan.

Prestasi kerja karyawan setidaknya juga tercantum dalam sistem penilaian kinerja, meskipun hal ini akan terlihat setelah masa kerja karyawan yang lama, namun pada bagian inilah akan dapat terlihat hubungan yang terjadi antara kinerja karyawan dengan visi dan misi perusahaan. Perusahaan sendiri belum dapat menetapkan prestasi kerja karyawan secara spesifik untuk jangka waktu kerja tertentu.

Fase II : Pelaksanaan Penilaian

Fase ini dimulai ketika perencanaan penilaian telah terlengkapi dengan baik. Pada fase ini meliputi penerapan penilaian yang terjadwal dengan teratur baik secara tahunan ataupun pertengahan tahun. Salah satu kebijakan yang diterapkan perusahaan adalah adanya *briefing* mingguan setiap hari senin pagi, dan biasanya

forum tersebut digunakan sebagai sarana pemberitahuan mengenai kebijakan, peraturan, ataupun himbauan yang harus diketahui oleh seluruh karyawan. Selain *briefing* mingguan untuk seluruh karyawan, biasanya supervisor ataupun koordinator bagian juga memiliki jadwal untuk *briefing* pada masing-masing bagian, namun belum terjadwal dengan pasti dan lebih bersifat kondisional. Selama ini pelaksanaan penilaian lebih banyak menitik beratkan pada kedisiplinan kerja, hal ini dapat disebabkan karena perusahaan sedang berada pada fase berkembang, sehingga lebih menitik beratkan pada perluasan pasar dan penambahan konsumen dan mengabaikan jadwal untuk penerapan sistem penilaian kinerja bagi karyawan tetap. Pada fase ini, supervisor ataupun koordinator setidaknya memiliki tugas untuk meninjau kembali pelaksanaan kinerja dengan menciptakan kondisi kerja yang dapat memotivasi karyawan dan memeriksa serta memperbaiki jika terjadi kesalahan.

Fase III: Pengukuran Penilaian

Pada dasarnya, fase ini melibatkan evaluasi bagaimana kinerja yang telah diperlihatkan oleh karyawan dalam pengisian lembar penilaian, sehingga atasan hanya akan meninjau kompetensi, tanggung jawab kerja, target dan tujuan yang sebelumnya telah disepakati dalam perencanaan kinerja (fase I). Jika dalam lembar penilaian kinerja telah tersusun dengan lengkap, maka fase ini merupakan fase yang sangat tepat untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, ataupun potensi yang dimiliki oleh karyawan. Hal-hal inilah yang dapat digunakan sebagai acuan bagi manajerial untuk memberikan promosi atau kenaikan jabatan bagi karyawan yang layak sehingga proses tersebut menjadi lebih transparan dan adil, sedangkan karyawan yang diangkat tersebut juga merasa percaya diri akan kemampuannya. Pihak manajerial sebenarnya telah memiliki perencanaan karir bagi karyawan yang berprestasi namun belum dapat diimbangi dengan pelatihan-pelatihan yang dapat

menunjang pengembangan karyawan tersebut. Hal ini dikarenakan sistem penilaian kinerja yang ada belum dapat memetakan kemampuan dan potensi yang dimiliki karyawan, yang dapat memudahkan supervisor dalam mengembangkan kemampuan dan potensi tersebut di masa yang akan datang.

Fase IV: Peninjauan Penilaian

Fase ini adalah fase terakhir dalam siklus manajemen kinerja yang efektif, yang melibatkan atasan dan bawahan untuk mendiskusikan penilaian kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Fase ini diakhiri dengan mendiskusikan kembali kompetensi, tanggung jawab kerja, target dan tujuan, serta prestasi kerja yang harus dicapai oleh karyawan pada masa kerja yang akan datang. Fase ini juga dapat digunakan sebagai sarana untuk mendiskusikan promosi bagi karyawan yang memiliki nilai kinerja yang lebih baik dibandingkan rekan sesama karyawan lain, atau mendiskusikan posisi yang tepat bagi karyawan yang memiliki nilai kinerja kurang memuaskan manajerial. Fase ini hanya berlaku bagi karyawan kontrak saja, karena fase ini akan mempengaruhi kelangsungan kontrak mereka di masa yang akan datang secara periodik. Hal ini seharusnya juga berlaku bagi karyawan tetap, sehingga mereka akan termotivasi untuk memiliki pandangan mengenai karir bersama perusahaan dan memberikan prestasi terbaiknya.

Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja

Berdasarkan hasil analisis di atas dan hasil diskusi bersama manajemen perusahaan, maka hal utama yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah melengkapi fase I dalam siklus manajemen kinerja yaitu fase perencanaan, sesuai dengan salah satu hambatan yang dikemukakan oleh supervisor yaitu penilaian yang telah ada masih dibuat secara umum dan belum dapat menilai perilaku kerja pada masing-masing bagian. Pada fase perencanaan ini peneliti tidak mengubah seluruh faktor-faktor penilaian yang telah ada pada

sistem penilaian kinerja yang lama, namun lebih pada mengembangkan, menambahkan dan mengelompokkan faktor-faktor perilaku kinerja.

Penetapan pengembangan lebih memprioritaskan pada fase perencanaan, karena fase ini merupakan langkah awal dalam siklus atau strategi manajemen kinerja dan akan berpengaruh pada fase-fase yang selanjutnya. Pada fase perencanaan ini, pengembangan akan memusatkan pada lembar penilaian kinerja yang terdiri dari lima hal penting sesuai dengan panduan fase perencanaan dalam siklus manajemen kinerja. Bagian ini akan terus mengulangi langkah validasi, diskusi dan rencana pelaksanaan, serta pengumpulan data setelah pelaksanaan, yang kemudian akan kembali pada langkah validasi lagi dan seterusnya hingga keseluruhan hasil pengembangan yang telah dilakukan disetujui. Akhir dari bagian ini merupakan implementasi awal dari fase II dalam siklus manajemen kinerja yaitu fase pelaksanaan.

Kompetensi Inti

Kompetensi inti organisasi merupakan perilaku, keterampilan, sifat, keahlian, atribut, dan kemampuan yang dapat ditunjukkan oleh seluruh karyawan dari PT HKS. Pada kelompok kompetensi inilah faktor-faktor penilaian kinerja yang telah ada sebelumnya dikelompokkan dan akan dibuat lima tingkat penilaian untuk masing-masing kompetensi. Validasi bersama para supervisor dan koordinator menetapkan bahwa aspek penilaian yang telah ada pada penilaian kinerja lama akan digabungkan dengan nilai perusahaan yang tergambar dalam komitmen bersama. Penggabungan keduanya akan menjadi kompetensi inti karyawan karena hal-hal tersebut merupakan hal yang diharapkan perusahaan dapat ditunjukkan oleh seluruh karyawan. Untuk kompetensi inti telah disepakati empat aspek yaitu disiplin, bertanggung jawab, efektif efisien dan produktif, serta keinginan berprestasi. Indikator perilaku masing-masing juga disepakati untuk dibuat dalam lima

tingkat, agar memudahkan supervisor atau koordinator dalam memberikan nilai yang dapat membedakan jenjang perilaku kerja karyawan.

Kompetensi Job family

Kompetensi *job family* merupakan perilaku, keterampilan, sifat, keahlian, atribut, dan kemampuan yang dapat membedakan karyawan antar bagian sesuai dengan pekerjaannya masing-masing. Kompetensi *job family* inilah yang diharapkan pihak manajerial PT HKS ada, dan mampu membedakan faktor-faktor penilaian kinerja karyawan sehingga penilaian tersebut bisa melengkapi penilaian kompetensi inti sebelumnya. Validasi pada kompetensi *job family* ini lebih sering melibatkan koordinator masing-masing bagian, karena mereka lebih banyak beraktivitas di lapangan dibandingkan supervisor. Kompetensi *job family* tersusun berdasarkan aspek-aspek yang telah disepakati bersama dengan koordinator masing-masing. Kompetensi *job family* untuk pramuniaga adalah kemampuan mempengaruhi, orientasi pelayanan konsumen, kemampuan membangun hubungan, pemahaman interpersonal, dan pencarian informasi. Kompetensi *job family* untuk kasir adalah keahlian teknis, orientasi pelayanan konsumen, membangun hubungan, dan pencarian informasi. Meskipun terdapat kesamaan antara kompetensi bagi pramuniaga dan kasir, namun validasi dan diskusi yang dilakukan lebih banyak membahas mengenai indikator-indikator perilaku bagi masing-masing kompetensi agar sesuai dengan kenyataan kerja di lapangan, dan juga untuk menetapkan lima tingkat penilaian untuk masing-masing kompetensi.

Tanggung Jawab Kerja

Tanggung jawab kerja karyawan akan lebih terfokus pada bagian kerja masing-masing, bagian ini biasanya memiliki hubungan erat dengan deskripsi kerja dan kompetensi *job family*. Seiring dengan perbedaan bagian dan perilaku kerja, maka tanggung jawab kerja

pun akan mengikuti karyawan pada bagian masing-masing, sehingga hal ini akan dapat membuat karyawan lebih berkonsentrasi dengan pekerjaan pada bagiannya. Pada penetapan tanggung jawab kerja, diskusi dan validasi bersama koordinator dan supervisor yaitu sesuai dengan area kerja masing-masing baik untuk kasir ataupun pramuniaga.

Target dan Tujuan

Sesuai dengan namanya, hal inilah yang menjadi acuan dari aktivitas kerja setiap karyawan dan biasanya memiliki waktu atau jadwal-jadwal yang telah ditentukan, serta dapat berbeda antar satu bagian kerja dengan yang lainnya. Sebuah perusahaan tentunya memiliki target dan tujuannya masing-masing, dalam hal ini target dan tujuan tersebut dapat diwakilkan oleh bagian-bagian dalam perusahaan sesuai dengan kebijakan perusahaan bagi masing-masing bagian. Target dan tujuan didiskusikan serta divalidasikan bersama koordinator dan supervisor agar sesuai dengan area kerja masing-masing baik untuk kasir ataupun pramuniaga.

Prestasi Kerja

Pada setiap penilaian kinerja, atasan setidaknya mencantumkan prestasi kerja yang diharapkan dari karyawan. Hal ini dapat mengidentifikasi pencapaian apa saja yang telah ditunjukkan karyawan dalam masa kerja satu tahun, selain itu bagian ini biasanya juga dapat menunjukkan hubungan antara kinerja karyawan dan perkembangan perusahaan. Hal ini berkaitan dengan target dan tujuan perusahaan, selain prestasi secara individual, perusahaan tentu saja mengharapkan prestasi atas pencapaian target tersebut. Penetapan prestasi kerja didiskusikan serta divalidasikan bersama koordinator dan supervisor agar sesuai dengan area kerja masing-masing baik untuk kasir ataupun pramuniaga.

Indikator Keberhasilan

Lembar penilaian kerja yang baru merupakan salah satu usaha untuk memberikan solusi

bagi perusahaan dalam melakukan proses atau sistem penilaian kinerja terhadap karyawan. Hal yang dapat terlihat dari keberhasilan lembar penilaian baru adalah kompetensi dan indikator-indikator perilaku sebagai faktor-faktor penilaian yang telah sesuai dengan perilaku kinerja masing-masing bagian. Selanjutnya dapat dilakukan sosialisasi dan implementasi penilaian untuk mengetahui kesesuaian dari faktor-faktor penilaian tersebut dengan kenyataan di lapangan.

Pada validasi keseluruhan tahap pertama, supervisor dan koordinator lebih menyukai penggunaan bahasa Indonesia untuk nama-nama kompetensi bagi masing-masing bagian yang digunakan dalam penilaian, dan mereka merasa bahwa penggunaan lembar penilaian baru masih terlalu tebal sehingga dapat menghambat efektivitas dan efisiensi waktu mereka dalam proses penilaian. Diskusi dan validasi berakhir dengan mengganti istilah-istilah yang ada menjadi bahasa Indonesia, dan membuat lembar penilaian menjadi lebih sederhana. Pada validasi keseluruhan tahap kedua, supervisor dan koordinator telah menyetujui hasil dari perbaikan yang telah dilakukan, yaitu istilah-istilah yang telah berganti menjadi bahasa Indonesia dan penilaian yang telah disederhanakan. Indikator-indikator perilaku yang telah disepakati tersebut kemudian dibukukan menjadi draft Manual Standar Operasional Prosedur untuk masing-masing bagian, dan diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu acuan untuk pengembangan karyawan di masa yang akan datang. Akhir dari diskusi dan validasi tahap kedua ini memunculkan rencana untuk menguji coba sistem penilaian kinerja yang baru tersebut.

Indikator-indikator perilaku yang telah disepakati tersebut kemudian dibukukan menjadi draft Manual Standar Operasional Prosedur untuk masing-masing bagian, dan diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu acuan untuk pengembangan karyawan di masa yang akan datang. Berdasarkan hasil diskusi dan

validasi bersama perusahaan, sistem penilaian yang baru telah mampu untuk membedakan kinerja karyawan pada masing-masing bagian (pramuniaga dan kasir), sehingga penilaiannya akan lebih objektif dibandingkan dengan sistem penilaian kinerja yang lama. Sistem penilaian kinerja yang baru juga telah mencantumkan hal-hal lain yang berkaitan dengan kinerja masing-masing bagian seperti tanggung jawab kerja, target ataupun tujuan, dan juga prestasi, sehingga hal ini akan menunjang karyawan dalam merencanakan karir bersama perusahaan. Akhir dari diskusi dan validasi tahap kedua ini memunculkan rencana untuk mengimplementasikan sistem penilaian kinerja yang baru tersebut.

Implementasi Sistem Penilaian Kinerja Baru

Implementasi awal sistem penilaian kinerja baru tersebut melibatkan tiga karyawan pada masing-masing bagian. Tiga karyawan tersebut akan mendapatkan penilaian dari dua orang yang berbeda yaitu koordinator dan kepala shift sesuai dengan bagian atau area kerja masing-masing bagian. Hasil data implementasi kemudian dianalisis menggunakan *interrater reliability* analisis statistik Kappa untuk mengetahui konsistensi antar penilai. Hasil analisis menunjukkan nilai koefisien Kappa yang diperoleh = 0,536 dengan ($p < 0,001$), hal ini menjelaskan bahwa tidak ada perbedaan nilai yang diberikan oleh koordinator ataupun oleh kepala shift, hasil analisis dari kedua penilai tersebut secara signifikan sama sehingga sistem penilaian kinerja baru bisa diasumsikan cukup konsisten untuk digunakan.

Diskusi

Penilaian kinerja merupakan salah satu bagian penting dalam proses manajemen kinerja, hal ini secara tidak langsung akan berdampak pada kelangsungan perusahaan. Seiring berkembangnya perusahaan dan karyawan, maka manajemen kinerja pun harus selalu berbenah

menyesuaikan dengan kebutuhan perusahaan akan manajemen sumber daya manusia, sesuai dengan penelitian Holley, Feild, & Barnett (1982) yang menyatakan bahwa terkadang sebuah sistem penilaian akan memerlukan perbaikan dan perkembangan sesuai dengan perkembangan perusahaan. Salah satu sistem atau proses penting dalam manajemen kinerja adalah penilaian kinerja karyawan. Bagi karyawan sendiri, penilaian merupakan salah satu cara untuk mengetahui hasil dari usaha dan jerih payah sebagai kontribusi mereka terhadap kelangsungan perusahaan, selain itu dengan adanya penilaian kinerja ini pula mereka juga dapat memiliki pandangan mengenai rencana karir bersama perusahaan di masa yang akan datang.

Jika perusahaan semakin berkembang dan memiliki berbagai macam pembagian kerja, maka sudah selayaknya perusahaan memiliki penilaian kinerja yang sesuai dengan gambaran perilaku kerja pada masing-masing bagian kerja tersebut, sehingga karyawan pun akan merasakan dukungan dari perusahaan terhadap pengembangan potensi diri karyawan tersebut (Loi, Hang-yue, & Foley, 2006). Dalam pengembangan sistem atau proses penilaian, keterlibatan karyawan merupakan hal yang penting. Penelitian Silverman & Wexley (dalam Maroney & Buckeley, 1992) menunjukkan hasil bahwa partisipasi bawahan dalam pengembangan proses penilaian kerja dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap 1). Kegunaan wawancara dalam penilaian termasuk umpan balik, 2). Dukungan dari atasan atau supervisor, 3). Memperluas tujuan yang telah ditetapkan, 4). Kesempatan untuk berpartisipasi. Partisipasi para supervisor, koordinator, dan beberapa karyawan dalam hal ini menjadi kunci dari usaha untuk penyesuaian sistem penilaian kinerja yang sesuai sehingga dapat diterima oleh seluruh karyawan.

Pemilihan bentuk penilaian merupakan salah satu hal yang dianggap paling efektif dalam sistem penilaian kerja. Kejelasan tujuan, penerimaan, komitmen, kepuasan dalam proses

penilaian, serta peningkatan dalam melakukan unjuk kerja merupakan hal-hal yang dapat dipengaruhi oleh bentuk-bentuk penilaian yang diterapkan (Tziner, Kopelman, & Livneh, 1992) namun Roberts (1992) lebih menekankan pada proses pemberian informasi tentang cara menilai, adanya instruksi untuk menjaga keakuratan dan metode umum yang digunakan untuk mendokumentasikan kerja karyawan, serta melibatkan karyawan yang dinilai dalam proses penilaian, sehingga penerimaan atau sikap penilai dan karyawan yang dinilai akan memiliki pengaruh terhadap efektivitas sistem penilaian kinerja. Pemilihan bentuk, pemberian informasi dan instruksi cara penilaian dilakukan peneliti dalam uji coba sistem penilaian kinerja yang baru. Hal ini dilakukan sebagai usaha menjaga keakuratan dan penyamaan persepsi bagi para penilai.

Sesuai dengan dua langkah pengembangan sistem penilaian kinerja yang telah diterapkan oleh Malos; Gilliland & Langdon (dalam Catano, Darr, & Campbell, 2007) yaitu yang pertama adalah penilaian kinerja seharusnya bersifat objektif dan berdasarkan pada analisis pekerjaan, selain itu juga harus sesuai dengan perilaku yang berhubungan dengan fungsi kerja spesifik masing-masing bagian, dapat dikontrol oleh karyawan yang dinilai dan hasil penilaian disampaikan kepada karyawan tersebut. Langkah yang kedua adalah penilaian tersebut harus dapat diterima secara adil, keterlibatan dan partisipasi karyawan dalam menentukan faktor-faktor penilaian serta proses pembuatan sistem penilaian dapat meningkatkan persepsi keadilan prosedur yang juga dapat meminimalisir bias. Selain itu, hal tersebut juga berhubungan erat dengan penerimaan penilai dan karyawan yang dinilai, motivasi kerja, kepuasan terhadap proses penilaian serta membuat proses penilaian menjadi efektif (Dipboye & de Pontbriand, 1981; Laird & Clampit, 1985; Roberts, 1992; Roberts, 2002).

Kejelasan tentang siapa yang berhak untuk menilai juga merupakan hal penting,

karyawan akan mau menerima hasil penilaian ketika hasil dari penilaian tersebut dapat dipertanggung jawabkan secara jelas (Roch & McNall, 2007) sehingga uji coba yang dilakukan oleh koordinator dan kepala shift juga merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan, karena kedua bagian tersebut merupakan atasan dan bekerja bersama-sama yang mengetahui perilaku kerja karyawan yang dinilai.

Penggunaan *Behaviorally Anchores Rating Scale* (BARS) dianggap sebagai bentuk penilaian kinerja baru yang tepat, karena BARS merupakan metode penilaian sistematis yang menggabungkan kejadian nyata dan skala nilai sehingga menghasilkan skala ukur dengan contoh narasi spesifik dalam menggambarkan perilaku kerja yang diinginkan, sehingga memunculkan beberapa kategori respon perilaku yang jelas serta terdapat penilai yang akan mengevaluasi dan dimensi kinerja yang jelas dalam penilaian, BARS juga dapat dirancang untuk menilai kinerja karyawan seluruh bagian (Schneier & Beatty, 1982; Cascio, 1998; Dessler, 2003; Robbins, 2003).

Tziner, Joanis, & Murphy (2000) menyebutkan bahwa penggunaan model penilaian *Behaviors Observation Scale* (BOS) dan *Graphic Rating Scale* lebih memuaskan bagi karyawan, namun BARS tetap memiliki kelebihan yaitu: lebih akurat, memiliki standar yang jelas, memunculkan umpan balik, dimensi yang bebas serta konsisten (Dessler, 2003). Selain itu, penggunaan model penilaian BARS juga dapat meningkatkan persepsi terhadap objektivitas penilaian serta mampu memprediksi kenaikan karir karyawan (Catano, Darr & Campbell, 2007; Suradiraja, 2009) hal ini juga didukung dengan penggunaan model kompetensi (Spencer & Spencer, 1993) yang digunakan sebagai acuan untuk membuat dimensi-dimensi penilaian perilaku kerja, baik untuk kompetensi inti ataupun kompetensi job family karyawan pada masing-masing bagian. Penggunaan BARS dan model kompetensi generik dapat membantu perusahaan untuk

menetapkan perilaku kerja karyawan yang diinginkan dan yang tidak diinginkan, sesuai dengan perilaku kerja pada masing-masing bagian atau area sehingga proses penilaian bisa menjadi lebih terbuka dan diharapkan dapat diterima oleh seluruh karyawan.

Penetapan standar perilaku kerja dan penggunaan penilaian tersebut juga harus memperhatikan budaya perusahaan, perbedaan kemampuan penilai yang sebelumnya pernah mendapatkan pelatihan mengenai prosedur atau cara menilai, dan yang belum pernah mendapatkan pengalaman dalam menilai karyawan bisa mempengaruhi kemampuan para penilai dalam melakukan tugasnya pada uji coba sistem penilaian kinerja yang baru. Salah satu usaha yang dapat dilakukan untuk meminimalisir hal ini adalah penilai yang pernah mendapatkan pengalaman sebelumnya dapat mengkomunikasikan kepada sesama penilai lain yang belum pernah mendapatkan pengalaman (Halbesleben & Buckley, 2009). Sistem penilaian kinerja baru yang sesuai dengan masing-masing bagian diharapkan dapat memenuhi kebutuhan perusahaan akan manajemen sumber daya karyawan yang saat ini dalam tahap perkembangan dan perluasan bisnis, sekaligus dapat membuat karyawan memiliki persepsi yang lebih positif mengenai karir dan kesempatan promosi yang ada bagi mereka.

KESIMPULAN DAN SARAN

Sistem penilaian kinerja yang tidak terlaksana dengan baik akan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap manfaat dari sistem itu sendiri. Selain itu, karyawan juga akan merasa tidak mendapat perhatian dari perusahaan akan kontribusi mereka terhadap perkembangan perusahaan serta memunculkan persepsi negatif mengenai proses manajemen karir ataupun promosi yang ada bagi karyawan. Evaluasi dan pengembangan sistem penilaian kinerja menggunakan strategi manajemen kinerja dari Grote mampu menjadi salah satu langkah sebagai solusi dalam pembuatan sistem penilaian kinerja baru. Seiring ber-

jalannya waktu, perusahaan dapat berkembang dan menjadi lebih besar dalam menjalankan bisnisnya. Adanya evaluasi dan pengembangan sistem penilaian kinerja yang sesuai dengan kebutuhan karyawan, membuat perusahaan mampu menjadi jembatan antara karir dan potensi karyawan seiring perkembangan perusahaan di masa yang akan datang.

Kombinasi antara pemetaan kompetensi generik dan BARS lebih cocok untuk mendukung manajemen karir bagi karyawan tetap di perusahaan ritel dan pasar swalayan tersebut, indikator perilaku yang digunakan sebagai faktor penilaian juga dapat disesuaikan dengan bagian kerja masing-masing, sehingga dapat menggambarkan perilaku kerja sehari-hari secara lebih umum ataupun spesifik.

Strategi manajemen kinerja Grote terdiri dari empat fase, sedangkan penelitian ini merupakan pengembangan yang dilakukan pada fase pertama yaitu perencanaan sistem penilaian kinerja. Perusahaan diharapkan dapat terus memantau, mengevaluasi ataupun mengembangkan sistem penilaian kinerja yang telah ada secara bertahap dan berkelanjutan dengan mengacu pada strategi manajemen kinerja ini sehingga sistem yang ada dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan perusahaan namun tanpa mengesampingkan keterlibatan karyawan dalam melakukan proses perubahan tersebut.

Peneliti lain dapat mengelaborasi lebih lanjut pada sistem lainnya seperti sistem rekrutmen karyawan yang dilakukan perusahaan selama ini ataupun sistem penetapan gaji serta insentif bagi karyawan kontrak dan karyawan tetap. Peneliti lain juga dapat mengidentifikasi potensi-potensi yang dimiliki karyawan berdasarkan hasil dari penilaian kinerja yang telah dilakukan, mengadakan pelatihan yang dibutuhkan ataupun membuat jenjang karir yang sesuai untuk karyawan PT HKS.

DAFTAR PUSTAKA

- Atkin, R. S., & Conlon, E. J. (1978). Behaviorally anchored rating scales: some theoretical issues. *The Academy of Management Review*, 3, 119-128.
- Cascio, F.W. (1998). *Applied psychology in human resources management Fifth edition*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Catano, V. M., Darr, W., & Campbell, C. A. (2007). Performance appraisal of behavior-based competencies: a reliable and valid procedure. *Personnel Psychology*, 60, 201-230.
- Cox, T., & Nkomo, S. M. (1986). Differential performance appraisal criteria: A field study of black and white managers. *Group & Organization Management*, 11, 101-119.
- Cummings, T.G., & Worley, C. G. (2005). *Organization development and change, 8th ed.* Mason: Thomson South-Western.
- Dessler, G. (2003). *Human resource management, 10th edition*. Upper Saddle River: Prentice-Hall
- Dipboye, R. L., & de Pontbriand, R. (1981). Correlates of employee reactions to performance appraisals and appraisal systems. *Journal of applied Psychology*, 66, 248-251.
- Gabris, G. T., & Ihrke, D. M. (2000). Improving employee acceptance toward performance appraisal and merit pay systems: the role of leadership credibility. *Review of Public Personnel Management*, 20, 41-53.
- Gabris, G. T., & Ihrke, D. M. (2001). Does performance appraisal contribute to heightened levels of employee burnout? The results of one study. *Public Personnel Management*, 30, 157-172.
- Grote, D. (2002). *The Performance appraisal question & answer book a survival guide for managers*. Broadway: AMACOM
- Gundersen, D. E., Tinsley, D. B., & Terpstra, D. E. (1996). Empirical assessment of empirical impression management biases: the potential for performance appraisal error. *Journal of Social behavior & Personality*, 11, 57-76.
- Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2009). Social influences on performance evaluation: implications for the development performance standards. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 14, 74-92.
- Holley, W. H., Feild, H. S., & Barnett, N. J. (1982). Analyzing performance appraisal systems: an empirical study. In L. Bard, R W. Beatty, & C. E. Schneier (Eds), *The Performance appraisal sourcebook* (pp. 115-119). Amherst: Human Resource Development Press.
- Kane, J. S & Lawler, E. E. (1982). Criteria of Appraisal Effectiveness. In L. Bard, R W. Beatty, & C. E. Schneier (Eds), *The Performance appraisal sourcebook* (pp. 129-134). Amherst: Human Resource Development Press.
- Kreitner, R & Kinicki, A. (2001). *Organizational behavior*. New York: Irwin McGraw-Hill.
- Laird, A, & Clampitt, P. G. (1985). Effective performance appraisal: Viewpoints from managers. *Journal of Bussiness Communication*, 22, 49-57.

- Loi, R., Hang-yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: the mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101-120.
- Maroney, B. P., & Buckeley, M. R. (1992). Does research in performance appraisal influence the practice of performance appraisal. *Public Personnel Management*, 21, 185-196.
- Millmore, M., Biggs, D., & Morse, L. (2007). Gender differences within 360-degree managerial performance appraisals. *Women in Management Review*, 22, 536-551.
- Riggio, R. E. (2003). *Introduction to industrial organizational psychology*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior, 10th ed.* Upper saddle river: Pearson Education.
- Roberts, G. E. (1992). Linkages between performance appraisal system effectiveness and rater and ratee acceptance. *Review of Public Personnel Administration*, 12, 19-41.
- Roberts, G. E. (2002). Employee performance appraisal system participation: a technique that works. *Public Personnel Management*, 31, 333-342.
- Roch, S. G., & McNall, L. A. (2007). An investigation of factors influencing accountability and performance ratings. *The Journal of Psychology*, 141, 499-523.
- Schneier, C. E., & Beatty, R. W. (1982). Introduction to performance appraisal. In L. Bard, R W. Beatty, & C. E. Schneier (Eds), *The Performance appraisal sourcebook* (pp. 4-10). Amherst: Human Resource Development Press.
- Schneier, C. E., & Beatty, R. W. (1982). Developing behaviorally-anchored rating scales (BARS). In L. Bard, R W. Beatty, & C. E. Schneier (Eds), *The Performance appraisal sourcebook* (pp. 56-65). Amherst: Human Resource Development Press.
- Spencer, L. M & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work models for superior performance*. Toronto: John Wiley & Sons, Inc
- Steensma, H & Visser, E. (2007). Procedural justice and supervisors' personal power bases: effects on employees' perceptions of performance appraisal sessions, commitment, and motivation. *Journal Collective Negotiations*, 31, 101-118.
- Suradiraja, H. (2009). Penyusunan penilaian kinerja model BARS untuk meningkatkan persepsi karyawan terhadap objektivitas penilaian kinerja. *Tesis*. (tidak diterbitkan). Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM
- Tata, J. (2005). The influence of national culture on the perceived fairness of grading procedures: a comparison of united states and china. *The Journal of Psychology*, 139, 401-412.
- Tziner, A., Kopelman, R. E., & Livneh, N. (1992). Effects of performance appraisal format on perceived goal characteristics, appraisal process satisfaction, and changes in rated job performance: a field experiment. *The Journal of Psychology*, 127, 281-291

