

**PENILAIAN KINERJA KARYAWAN DENGAN MENGGUNAKAN
METODE *BEHAVIORALLY ANCHOR RATING SCALE*
DAN *MANAGEMENT BY OBJECTIVES*
(STUDI KASUS PADA PT QWORDS COMPANY INTERNATIONAL)**

Siti Noni Evita, Wa Ode Zusnita Muizu & Raden Tri Wahyu Atmojo

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran
Email: sitinonievita@yahoo.com**

ABSTRAK

Di dalam dunia kerja, penilaian kinerja karyawan mempunyai peran penting. Hal ini berkaitan dengan keputusan yang akan diambil perusahaan, terkait kinerja dari karyawannya. Sama halnya dengan perusahaan lain, PT Qwords Company International yang merupakan perusahaan jasa *web hosting* tentu saja melakukan penilaian kinerja kepada para karyawannya. Metode yang dipakai oleh PT Qwords Company International, yaitu *Graphic Rating Scale* serta laporan kerja harian karyawan. Namun pada pelaksanaannya kedua metode ini dinilai masih belum efektif. Hal ini dikarenakan masih banyak karyawan yang menganggap formalitas, penilaian bersifat subjektif, tidak ada standar yang jelas dan terukur, serta *feedback* atas capaian kinerja karyawan. Akibatnya karyawan merasa tidak nyaman dan tidak termotivasi dalam bekerja. Untuk menanggulangnya penulis menyusun metode penilaian, yakni metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS) dan *Management by Objectives* (MBO). Metode BARS bisa mengatasi masalah penilaian kinerja karyawan yang cenderung subjektif. Sedangkan, metode MBO mengakomodasi kebutuhan perusahaan akan standar dan *feedback* dalam penilaian kinerja karyawan. Dengan menggunakan kedua metode ini diharapkan dapat menyelesaikan masalah penilaian kinerja karyawan pada PT Qwords Company International, hingga akhirnya karyawan bisa bekerja dengan nyaman dan penuh motivasi.

Kata kunci : Penilaian Kinerja Karyawan, *Behaviorally Anchor Rating Scale*, dan *Management by Objectives*

LATAR BELAKANG PENELITIAN

Di era globalisasi ini, persaingan perusahaan-perusahaan dalam suatu industri semakin ketat. Perusahaan dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen dan mitra bisnisnya. Hal ini menyebabkan sumber daya manusia dituntut untuk menampilkan performa yang terbaik dengan demikian perusahaan mampu bersaing dengan para kompetitornya.

Seperti yang telah kita ketahui bersama, bahwa sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat vital bagi sebuah perusahaan. Salah satu kegiatan penting dari manajemen sumber daya manusia adalah penilaian kinerja karyawan (*performance appraisal*). Tentu saja setiap perusahaan menginginkan karyawan yang memiliki kinerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya atau bahkan melebihinya. Dengan dilakukannya penilaian kinerja terhadap karyawan, maka akan memberikan gambaran pada perusahaan seperti

apa perilaku karyawan berkaitan dengan pekerjaannya serta informasi perihal penetapan kompensasi, pelatihan dan pengembangan, promosi karyawan, dan lain-lain. Seperti yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2006: 382), bahwa Penilaian kinerja karyawan adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan. maka penilaian kinerja dapat dikatakan efektif apabila meliputi dua hal, yaitu (1) adanya seperangkat standar dan (2) komunikasi informasi (umpan balik). Pernyataan ini juga didukung oleh Gary Dessler. Dessler (2013: 310) berpendapat, "*Effective appraisal also requires that the supervisor set performance standards. And it requires that the employee receives the training, feedback, and incentives required to eliminate performance deficiencies*". Pendapat Gary Dessler ini semakin mempertegas bahwa penilaian kinerja karyawan yang efektif membutuhkan standar yang telah ditetapkan sebelumnya serta *feedback* (umpan balik) guna mencegah terjadinya penurunan performa pada karyawan.

Dengan melakukan penilaian kinerja karyawan yang efektif, perusahaan mampu mengoptimalkan kompetensi karyawannya demi tercapainya tujuan perusahaan. Selain itu kinerja karyawan juga akan optimal karena karyawan akan termotivasi untuk berkinerja lebih baik lagi dari hari ke hari. Hal ini berlaku pula sebaliknya, penilaian kinerja karyawan yang tidak efektif akan memberikan banyak dampak negatif bagi perusahaan. Mulai dari munculnya keluhan karyawan, turunnya motivasi kerja karyawan, hingga tingginya intensi *turnover* karyawan. Hal ini terjadi pada semua perusahaan tidak terkecuali PT Qwords Company International.

PT Qwords Company International adalah sebuah perusahaan jasa *web hosting* yang sudah berdiri sejak tahun 2005. PT Qwords Company International memiliki 3 (tiga) kantor yang tersebar di Bandung, Jakarta, dan Yogyakarta. dengan menggunakan tenaga dari 35 orang karyawannya.

Seperti pada perusahaan umumnya, PT Qwords Company International pun melakukan penilaian kinerja terhadap para karyawannya. Selama ini, PT Qwords Company International melakukan penilaian kinerja karyawan dengan mengamati laporan kerja harian. Namun pada pelaksanaannya masih banyak karyawan yang menganggap penyusunan laporan kerja harian ini sebagai formalitas semata, hal ini didukung dari survey awal yang menunjukkan bahwa sebanyak 62,86% dari karyawan menyatakan hal tersebut. Selain itu, PT Qwords Company International juga melakukan penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode *Graphic Rating Scale* yang dilakukan selama setahun sekali.

Pada kenyataannya, penilaian kinerja karyawan yang dilakukan PT Qwords Company International tidak memberikan *feedback* baik berupa teguran, kenaikan kompensasi, pelatihan, promosi jabatan ataupun bentuk umpan balik lainnya kepada karyawan berkaitan dengan kinerja karyawan yang telah dicapai. Hal ini didukung dengan survey awal yang telah dilakukan. Sebanyak 74,29% menyatakan bahwa tidak ada *feedback* atau umpan balik atas kinerja yang dicapai setelah dilakukan penilaian kinerja karyawan. Selain itu, sebanyak 62,86% dari seluruh karyawan merasa metode penilaian kinerja yang selama ini dipakai tidak mampu memotivasi karyawan dalam bekerja, 57,14% tidak nyaman dengan metode penilaian kinerja yang ada, 65,71% merasa penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan selama ini tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, serta perusahaan melakukan penilaian kinerja karyawan dengan subjektif berdasarkan penuturan dari 60% karyawan. Data-data tersebut mengindikasikan bahwa PT Qwords Company International. masih belum efektif dalam melakukan penilaian kinerja karyawan.

Berbagai ketidakjelasan prosedur dan standar dalam penilaian kinerja karyawan tersebut berdampak pada ketidaknyamanan dan rasa tidak adil pada karyawan, seperti berkaitan dengan upah yang didapat karyawan. Hal ini menjadi salah satu faktor tingginya tingkat *turnover* yang menyentuh angka 40% dengan masa kerja yang singkat, kurang dari 2 tahun (*Head Finance and Human Resource Development* PT Qwords Company International: 2014).

Berangkat dari kondisi tersebut perlu adanya pembenahan dalam hal penilaian kinerja karyawan di PT Qwords Company International. Penilaian kinerja karyawan tersebut harus dapat mengakomodasi semua kebutuhan, baik kebutuhan perusahaan maupun kebutuhan karyawan). Salah satu metode yang dapat digunakan, yaitu Metode *Behaviorally Anchor Rating Scale*. Metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* adalah sebuah metode penilaian yang membidik pada kombinasi insiden kritis dan peringkat (*quantified ratings*) dengan menggunakan skala yang menggambarkan secara spesifik tentang kinerja yang baik dan buruk (Dessler, 2013: 310). Metode ini bisa menjadi solusi yang tepat. Hal ini disebabkan metode ini sangat akurat dalam menilai perilaku kerja setiap karyawan (Dessler, 2013: 331).

Selain itu, dapat digunakan juga metode *Management by Objectives*. Metode ini bisa menjadi sebuah jawaban atas kebutuhan perusahaan akan penilaian kinerja karyawan yang efektif. Hal ini dikarenakan metode ini berisi seperangkat standar yang menjadi target pencapaian setiap karyawan yang dapat diukur perkembangannya secara periodik. Standar ini menjadi sebuah acuan bagi perusahaan untuk mengetahui tingkat produktivitas setiap karyawannya. Melalui tingkat produktivitas karyawan inilah perusahaan bisa menilai sejauh mana kinerja setiap karyawannya secara efektif.

Diharapkan dengan menggunakan kedua metode tersebut, PT Qwords Company International mampu menciptakan kenyamanan dan keadilan serta mampu memotivasi karyawan dalam bekerja.

KAJIAN PUSTAKA

Banyak pandangan mengenai definisi penilaian kinerja atau *performance appraisals*. Menurut pendapat Dessler (2013: 310), penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai berikut: "*Performance appraisal means evaluating an employee's current and / or past performance relative to his / her performance standards*".

Selain definisi penilaian kinerja, Dessler (2013,310) juga mengemukakan, bahwa: "*Effective appraisal also requires that the supervisor set performance standards. And it requires that the employee receives the training, feedback, and incentives required to eliminate performance deficiencies.*"

Adapun pendapat lain mengenai pengertian penilaian kinerja (*performance appraisals*) yang diutarakan oleh Mathis dan Jackson (2006: 382), yaitu sebagai berikut: "Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan".

Dari beragam definisi yang telah diutarakan oleh para ahli sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa, penilaian kinerja karyawan (*performance appraisal*) adalah serangkaian aktivitas evaluasi yang dilakukan secara sistematis mengenai performa seorang karyawan, dengan cara membandingkan antara kinerja aktual

dengan kinerja standar yang sebelumnya telah ditetapkan oleh manajemen perusahaan dengan disertai pemberian umpan balik (*feedback*) dalam rangka pengembangan karyawan.

Alasan Melakukan Penilaian Kinerja

Ada beberapa alasan mengapa perusahaan melakukan penilaian kinerja bagi karyawannya. Menurut Dessler (2008: 293) alasan perusahaan melakukan penilaian kinerja bagi karyawannya, yaitu sebagai berikut:

1. Berdasarkan pandangan praktis, sebagian besar keputusan pembayaran dan promosi karyawan diambil melalui penilaian kinerja karyawan tersebut.
2. Penilaian memainkan peran integral dalam performa manajemen proses perusahaan. Penilaian dapat menerjemahkan tujuan strategis perusahaan ke dalam tujuan spesifik karyawan.
3. Penilaian memberikan atasan dan bawahan mengembangkan sebuah rencana untuk mengoreksi berbagai kekurangan, dan untuk memperkuat hal-hal yang telah dilakukan bawahan dengan baik dan benar.
4. Penilaian akan membantu sebuah tujuan perencanaan karir yang berguna. Penilaian menyediakan sebuah kesempatan untuk mengulas perencanaan karir (*career plan*) karyawan dalam cakupan kekuatan dan kelemahan tersebut.

Metode-metode Penilaian Kinerja

Terdapat beberapa metode yang dapat diterapkan oleh perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja pada karyawannya. Menurut Dessler (2008: 295), metode-metode dalam penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Metode Skala Penilaian Grafik (*Graphic Rating Scale Method*) adalah sebuah skala yang mencatatkan sejumlah ciri-ciri (seperti kualitas dan kepercayaan) dan jangkauan nilai kinerja (dari tidak memuaskan sampai luar biasa) untuk setiap ciri.
2. Metode Peringkat Alternasi (*Alternation Ranking Method*), dilakukan dengan cara membuat peringkat karyawan dari yang terbaik sampai yang terburuk pada satu atau banyak ciri.
3. Metode Perbandingan Berpasangan (*Paired Comparison Method*) merupakan metode yang dilakukan dengan cara memberi peringkat pada karyawan dengan membuat peta dari semua pasangan karyawan yang mungkin untuk setiap ciri dan menunjukkan mana yang lebih baik dari pasangannya.
4. Metode Distribusi Paksa (*Forced Distribution Method*) adalah sistem penilaian kinerja yang mengkalsifikasikan karyawan menjadi 5 hingga 10 kelompok kurva normal dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Manajer atau supervisor terlebih dahulu mengobservasi kinerja karyawan, kemudian memasukannya ke dalam klasifikasi karyawan.
5. Metode Insiden Kritis (*Critical Incident Method*), dalam metode ini penilai membuat catatan yang berisi contoh-contoh kebaikan yang tidak umum dan tidak dilakukan dengan waktu yang pasti kemudian penilai mengulasnya dengan karyawan pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.
6. *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS) adalah metode penilaian kinerja yang membidik pada kombinasi insiden kritis dan peringkat (*quantified ratings*) dengan menggunakan skala yang menggambarkan secara spesifik tentang kinerja yang baik dan buruk.
7. *Management by Objectives* (MBO), dilakukan dengan cara menetapkan tujuan spesifik setiap karyawan yang dapat diukur perkembangannya secara periodik.

8. *Electronic Performance Monitoring*, dilakukan melalui pengawasan secara elektronik. Dengan metode ini, dihasilkan data terkomputerisasi seorang karyawan per hari dan kinerjanya.

Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS)

Metode penilaian kinerja dengan model *Behaviorally Anchor Rating Scale* merupakan metode penilaian yang menggabungkan pendekatan perilaku kerja dengan sifat pribadi. Metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* terdiri atas suatu seri, 5 hingga 10 skala perilaku vertikal untuk setiap indikator kinerja. Untuk setiap dimensi, disusun 5 hingga 10 *Anchor*. *Anchor* yang dimaksud, yaitu perilaku yang menunjukkan kinerja untuk setiap dimensi. *Anchor* tersebut disusun dari yang nilainya yang paling tinggi hingga yang nilainya paling rendah. *Anchor* tersebut dapat berupa *critical incident* yang diperoleh melalui analisa jabatan. Metode ini pada umumnya disusun oleh suatu tim yang terdiri atas spesialis Sumber Daya Manusia, manajer, dan pegawai. Tim ini bertugas untuk mengidentifikasi karakteristik dimensi kinerja dan mengidentifikasi 5 hingga 10 kejadian khusus untuk setiap dimensi. Kemudian, kejadian khusus tersebut ditelaah dan dinilai oleh seluruh anggota tim. Kejadian khusus yang terpilih kemudian ditempatkan dalam skala yang paling tinggi sampai dengan skala yang paling rendah.

Metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* dalam pelaksanaannya paling tidak membutuhkan lima tahapan, yaitu:

- Membuat *critical incident*. Hal ini dilakukan dengan cara bertanya seseorang yang mengetahui pekerjaan (pemegang jabatan dan / atau penyelia) untuk menjelaskan ilustrasi khusus (kejadian kritis) kinerja yang efektif dan tidak efektif ataupun bisa dilakukan dengan cara analisis jabatan.
- Mengembangkan dimensi kinerja dimana dalam tahap ini kejadian tersebut dikelompokkan ke dalam kelompok yang lebih kecil dimensi kerja dan didefinisikan setiap dimensi, seperti "keterampilan menjual".
- Mengalokasikan kembali kejadian. Kelompok lain dari orang-orang yang juga mengetahui pekerjaan ini kemudian mengalokasikan kembali kejadian kritis ini dari awal. Mereka membuat definisi pengelompokan dan kejadian kritis, dan harus menugaskan kembali setiap kejadian untuk kelompok yang mereka anggap paling sesuai.
- Membuat skala kejadian. Membuat peringkat perilaku yang dijelaskan oleh kejadian itu dengan seberapa efektif dan efisien. Setiap perilaku merepresentasikan kinerja pada dimensinya.
- Mengembangkan perangkat akhir. Pilih sekitar lima hingga sepuluh kejadian sebagai standar perilaku dimensi itu.

Pelaksanaan penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* memang memiliki kelemahan, yaitu menyita waktu jika dibandingkan dengan metode penilaian lainnya namun metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* juga memiliki beberapa sisi positif, yakni:

- Ukuran yang lebih akurat. Orang-orang yang mengembangkan metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* adalah mereka yang ahli di bidang SDM selain itu dilibatkan pula orang-orang yang tahu pekerjaan serta persyaratannya dengan lebih baik dari orang lain. Hal ini seharusnya menghasilkan kinerja pekerjaan dengan akurasi yang baik.
- Standar yang lebih jelas. Kejadian kritis di sepanjang skala menjelaskan apa yang harus dicari berkaitan dengan kinerja superior, kinerja rata-rata dan seterusnya.

- Umpan balik. Kejadian kritis memudahkan untuk menjelaskan peringkat pada yang dinilai
- Dimensi independen. Pengelompokkan secara sistematis kejadian kritis ke dalam lima hingga sepuluh dimensi kerja (seperti "keterampilan menjual") harus membantu untuk membuat dimensi kinerja lebih tidak terkait satu sama lain. Contohnya, penilai lebih memilih untuk tidak memberikan peringkat tinggi pada karyawan di semua dimensi hanya karena dia diperingkatkan tinggi dalam "keterampilan seorang menjual"
- Konsistensi. Penilaian kinerja berdasarkan metode *Behavioraly Anchor Rating Scale* tampaknya juga konsisten dan dapat dipercaya secara relatif, karena penilaian yang diberikan oleh penilai yang berbeda-beda terhadap orang yang sama akan cenderung sama.

Management by Objectives (MBO)

Pemakaian konsep *Management by Objectives* dalam evaluasi kinerja dikemukakan pertama kali oleh Douglas Mc Gregor pada tahun 1957. Ia mengkritik evaluasi kinerja tradisional yang pada masa itu berfokus pada kepribadian dan sifat-sifat pribadi karyawan di dalam artikelnya. Ia menyarankan mengubah sistem tersebut dan menggunakan konsep *Management by Objectives*. Penilaian kinerja karyawan dengan metode *Management by Objectives* mewajibkan karyawan untuk menyusun konsep target jangka pendek dan kemudian mendiskusikannya dengan manajer. Jika diterima oleh manajernya, target tersebut menjadi tolok ukur penilaian kinerja karyawan tersebut. Penilaian kinerja karyawan dengan metode *Management by Objectives* dapat dilaksanakan pada pekerjaan yang *output*-nya dapat diukur secara kuantitatif, seperti karyawan bagian pemasaran, kinerjanya dapat diukur salah satunya dengan menghitung jumlah penjualan.

Manajemen tujuan (*Management by Objectives*), mengharuskan para manajer untuk menetapkan tujuan-tujuan terukur yang spesifik untuk setiap karyawan berdasarkan hasil diskusi dengan karyawan tersebut, lalu secara periodik membahas kemajuan tujuan-tujuan tersebut. Penerapan metode *Management by Objectives* terdiri dari enam langkah. Berikut ini langkah-langkah penerapan metode *Management by Objectives* dalam menilai kinerja karyawan:

- Menetapkan tujuan organisasi. Menyusun rencana keseluruhan organisasi untuk tahun depan dan menetapkan tujuan spesifik perusahaan berdasarkan pada rencana strategis perusahaan.
- Menetapkan tujuan departemen. Kemudian, kepala departemen mengambil tujuan-tujuan perusahaan (seperti meningkatkan keuntungan 2004 sampai 20%) dan, dengan superioritas mereka, menetapkan bersama-sama tujuan departemen mereka.
- Membahas tujuan departemen. Kepala departemen mendiskusikan tujuan departemen dengan semua bawahan, biasanya pada rapat seluruh departemen. Mereka bertanya pada karyawan untuk menetapkan tujuan awal individual mereka sendiri; dengan kata lain, bagaimana setiap karyawan memberikan kontribusi pada tujuan departemen mereka.
- Mendefinisikan hasil yang diharapkan (menetapkan tujuan perorangan). Kepala departemen dan bawahannya menetapkan target kinerja individual jangka pendek.
- Meninjau kinerja. Kepala departemen membandingkan kinerja aktual dan target dari setiap karyawan.

- Memberikan umpan balik. Kepala departemen dan karyawan mendiskusikan dan mengevaluasi kemajuan terakhir.

Merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Tosi dan Carroll (2003) serta analisis lainnya, tampak jelas bahwa metode *Management by Objectives* mempunyai keuntungan bagi para karyawan dan perusahaan. Bagi karyawan keuntungan utamanya ialah meningkatnya rasa keterlibatan dan pengertian tentang tujuan organisasi. Di samping itu, tiap karyawan juga mengetahui bahwa mereka akan dinilai bukan berdasarkan hubungan pribadi atau prasangka atasan, tetapi berdasarkan sebaik mana mereka mencapai target yang mereka sendiri telah membantu menetapkannya. Singkat kata, dengan menggunakan metode ini dalam menilai kinerja karyawan dirasa lebih objektif. Penelitian ini juga menyimpulkan, karyawan-karyawan yang dinilai dengan menggunakan *Management by Objectives* lebih besar kemungkinannya untuk melaksanakan tanggung jawab mereka dengan penuh kemauan dan keberhasilan.

Keuntungan yang didapat karyawan sebagai imbas atas penerapan penilaian kinerja karyawan dengan metode *Management by Objectives* secara tidak langsung akan memberikan keuntungan juga kepada perusahaan. Penerapan penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode *Management by Objectives* yang melibatkan semua karyawan dalam menetapkan tujuan perusahaan membuat tujuan perusahaan menjadi lebih realistis, juga komunikasi dapat terjaga sehingga membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya dengan lebih baik serta para karyawan lebih menyadari apa yang diharapkan oleh pimpinannya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat deskriptif karena berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, dan kejadian yang terjadi pada saat ini. Metode ini berusaha menggambarkan masalah mengenai penilaian kinerja karyawan di PT Qwords Company International di mana penilaian kinerja karyawan yang selama ini dilakukan kurang efektif dalam mengevaluasi karyawan.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik-teknik yang digunakan dalam pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Field Research*

Pengumpulan data dilakukan dengan cara mengamati pekerjaan dan prosedur yang dilaksanakan di perusahaan. Selain itu ada beberapa cara lain yang dilakukan, seperti:

- Wawancara Tidak Terpusat (*Interview* Tidak Terpusat)
Dilakukan dengan cara tanya jawab langsung kepada pihak-pihak perusahaan yang dianggap memahami masalah dalam penelitian. Bentuk pertanyaan tidak dipusatkan pada pokok-pokok persoalan mengenai penilaian kinerja karyawan saja, tetapi lebih luas lagi. Penulis hanya mempersiapkan kerangka pertanyaan yang pengembangannya disesuaikan dengan situasi saat berlangsungnya kegiatan wawancara dengan narasumber.
- Kuesioner
Menyusun sejumlah pertanyaan berkaitan dengan objek yang akan diteliti dengan sebelumnya terlebih dahulu melakukan prasurvey ke perusahaan guna mendapatkan gambaran umum mengenai keadaan perusahaan.

- *Focus Group Discussion*

Dalam menentukan kriteria penilaian dalam metode *Management by Objectives* serta mengurutkan *anchor* dari setiap dimensi penilaian kinerja dengan metode *Behaviorally Anchor Rating Scale*, maka penulis harus merumuskannya bersama-sama dengan manajer setiap divisi dan perwakilan dari setiap divisi. Dengan cara *Focus Group Discussion* akan didapat sebuah ukuran yang adil, yang tidak memberatkan karyawan maupun tidak menurunkan kualitas perusahaan di mata manajer.

2. Studi Pustaka

Dengan mempelajari buku-buku literatur, jurnal dan karya tulis ilmiah terdahulu yang membahas mengenai penilaian kinerja karyawan, bahan-bahan kuliah, dan sumber bacaan lainnya yang menjadi landasan teori. Selain itu, penulis juga mengumpulkan data dan informasi perusahaan, berupa:

- Struktur Organisasi PT Qwords Company International
- Data-data perusahaan (Visi, Misi Perusahaan)
- Data karyawan PT Qwords Company International
- *Job Description* karyawan PT Qwords Company International
- Penilaian kinerja karyawan PT Qwords Company International

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Mengingat masih belum sempurnanya penilaian kinerja yang selama ini diadopsi oleh PT Qwords Company International tentu saja hal ini menuntut PT Qwords Company International melakukan sebuah pembenahan terhadap metode penilaian kerjanya. Berdasarkan *gap* yang telah dianalisis sebelumnya, maka penulis menyarankan untuk menggunakan metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* untuk menilai dimensi perilaku kerja karyawan serta *Management by Objectives* untuk menilai hasil kerja karyawan.

Tabel 1
Perumusan Penilaian dengan Metode *Behaviorally Anchor Rating Scale*

Indikator	Rating	Anchor
Disiplin	5	Secara konsisten, selalu hadir tepat waktu, dengan tingkat absensi 0%
	4	Selalu hadir tepat waktu, dengan tingkat absensi < 5%
	3	Selalu hadir tetapi kadang terlambat dan sesekali absen di beberapa kondisi yang bisa diberi toleransi
	2	Tingkat absensi > 10% dan datang kadang terlambat
	1	Sering datang terlambat dan absen tanpa alasan yang jelas
Tanggung jawab	5	Selalu mengerjakan tugas yang diberikan, mengumpulkan tepat waktu, serta mengerjakan sesuai dengan instruksi yang diberikan
	4	Selalu mengerjakan tugas yang diberikan dengan tepat waktu meskipun sesekali melakukan kesalahan
	3	Mengerjakan tugas yang diberikan terkadang terlambat dan kurang sesuai dengan instruksi yang diberikan namun masih dalam batas yang wajar
	2	Tugas yang diberikan dikerjakan namun kerap kali terlambat dan banyak ditemui kesalahan
	1	Sering kali tidak mengerjakan tugas yang diberikan

**Penilaian Kinerja Karyawan dengan Menggunakan Metode
Behaviorally Anchore Rating Scale dan Management by Objectives
(Siti Noni Evita , Wa Ode Zusnita Muizu & Raden Tri Wahyu Atmojo)**

Indikator	Rating	Anchor
<i>Teamwork</i>	5	Mampu berkoordinasi dan berkomunikasi dengan berbagai pihak, serta menghargai pendapat dan masukan orang secara konsisten.
	4	Mengetahui tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya serta bersedia mempertimbangkan usulan dari orang lain
	3	Mengetahui garis besar tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya dan sesekali harus diyakinkan terlebih dahulu untuk menyesuaikan pendapatnya
	2	Enggan menerima keputusan bersama apabila bertentangan dengan pendapatnya serta tidak mengetahui secara pasti tugas orang lain yang berhubungan dengannya.
	1	Sama sekali tidak mampu berkoordinasi dan berkomunikasi dengan berbagai pihak dan tidak mampu menghargai pendapat orang.
<i>Planning Skills</i>	5	Selalu membuat perencanaan sebelum bekerja serta melakukan monitoring untuk memastikan rencana berjalan dengan baik
	4	Membuat perencanaan kerja dan mengeksekusinya dengan baik
	3	Terkadang tidak mengeksekusi perencanaan kerja dengan baik
	2	Sering membuat perencanaan dalam bekerja namun sering kali tidak mampu dieksekusi dengan baik
	1	Bekerja tanpa rencana sama sekali
<i>Leadership</i>	5	Bertindak tegas dan tidak memihak serta menjadi teladan
	4	Bertindak tegas dan tidak memihak serta mampu mengemukakan pendapatnya dengan jelas
	3	Bersikap sedikit memihak namun masih dalam batasan yang wajar
	2	Kadang mudah dipengaruhi
	1	Tidak mampu bertindak tegas dan tidak memihak
<i>Problem Solving and Decision Taking Skills</i>	5	Mampu merumuskan alternatif solusi yang relevan dan <i>applicable</i> guna menyelesaikan masalah
	4	Menciptakan solusi temporer atas masalah yang terjadi
	3	Mampu membuat keputusan tanpa pertimbangan reaksi dari bawahan
	2	Mementingkan kepentingan pribadi pada saat membuat keputusan
Kepatuhan	5	Selalu mentaati aturan-aturan dan prosedur kerja serta menepati instruksi yang diberikan atasan
	4	Sesekali tidak mentaati aturan-aturan dan prosedur kerja serta menepati instruksi yang diberikan atasan
	3	Tidak mentaati aturan-aturan dan prosedur kerja serta menepati instruksi yang diberikan atasan namun masih dalam batasan yang wajar
	2	Kadang-kadang melakukan pelanggaran atas aturan-aturan dan prosedur kerja serta instruksi dari atasan
	1	Sering melanggar aturan-aturan dan prosedur kerja juga instruksi yang diberikan atasan.
Kejujuran	5	Selalu melaporkan hasil kerjanya kepada atasannya menurut keadaan yang sebenarnya

Indikator	Rating	Anchor
	4	Sesekali tidak melaporkan hasil kerjanya kepada atasan berdasarkan keadaan yang sebenarnya
	3	Hasil kerja yang dilaporkan pada atasannya tidak sesuai dengan keadaan yang sebenarnya namun masih pada batas toleransi
	2	Terkadang hasil kerja yang dilaporkan pada atasannya lebih baik dari keadaan yang sebenarnya
	1	Sering melaporkan hasil kerjanya tidak sesuai dengan keadaan yang sebenarnya
Inisiatif	5	Dalam keadaan yang mendesak, tanpa menunggu petunjuk atau perintah dari atasan mampu mengambil keputusan atau melakukan tindakan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas, tetapi tidak bertentangan dengan kebijakan umum perusahaan
	4	Di tengah keadaan yang genting, mempertimbangkan terlebih dahulu keputusan yang akan diambil atau tindakan yang akan dilakukan dalam melaksanakan tugas
	3	Menunggu petunjuk atau perintah dari atasan dalam mengambil keputusan atau tindakan yang akan dilakukan di tengah keadaan yang mendesak
	2	Panik ketika dituntut untuk mengambil keputusan atau melakukan tindakan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas di tengah keadaan yang mendesak
	1	Apatis
Self-Motivation	5	Mengerjakan tugas dengan <i>effort</i> yang luar biasa dengan menerima segala konsekuensi (<i>heroic and extraordinary effort</i>)
	4	Mengerjakan tugas lebih dari yang diharapkan
	3	Mengerjakan tugas sesuai dengan yang diharapkan
	2	Mebutuhkan dorongan tambahan agar melaksanakan tugasnya
	1	Mengabaikan tugas yang diberikan
Analytical Thinking	5	Membuat analisis atau rencana yang kompleks
	4	Melihat hubungan yang kompleks antar masalah
	3	Mampu melihat hubungan dasar antar masalah
	2	Mampu menguraikan masalah
	1	Tidak mampu menguraikan masalah sama sekali
Achievement Orientation	5	Menyusun tujuan yang menantang
	4	Meningkatkan performa kerja
	3	Memenuhi standar yang ditetapkan manajemen
	2	Ingin bekerja dengan baik
	1	Hanya fokus bekerja, tanpa memiliki target yang ingin dicapai
Inovatif	5	Melakukan hal baru di tingkat organisasi yang menyebabkan perusahaan memiliki kinerja yang lebih baik lagi.
	4	Melakukan hal baru di tingkat departemen sehingga meningkatkan performa departemen
	3	Melakukan hal baru di tingkat divisi sehingga meningkatkan performa divisi
	2	Melakukan hal baru untuk meningkatkan performa kerja
	1	Tidak melakukan hal baru

Sumber: Pengembangan dari Daftar Penilaian Prestasi Pegawai Negeri Sipil dan Kamus Kompetensi Spencer

Perumusan Penilaian Kinerja dengan *Management by Objectives*

Penerapan penilaian kinerja karyawan dengan metode *Management by Objectives* memiliki tahapan-tahapan yang tidak singkat. Mulai dari tujuan perusahaan hingga tujuan spesifik yang harus dicapai setiap karyawan. Hal ini membutuhkan komunikasi yang tinggi dari atasan kepada bawahan supaya tujuannya bisa tercapai. Selain itu, perlu dilakukan kontrol secara berkala untuk mengetahui sejauh mana capaian setiap karyawan.

Analisis Tujuan Perusahaan

Setiap perusahaan tentu saja memiliki tujuan. Tujuan itu ada yang bersifat jangka pendek, menengah, ataupun jangka panjang. Begitu pula dengan PT Qwords Company International. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan didapat informasi bahwa perusahaan memiliki tujuan sebagai berikut:

- Memberikan layanan prima
- Meningkatkan pangsa pasar
- Menawarkan biaya yang terjangkau
- Memberikan produk dengan kualitas terbaik

Analisis Tujuan Departemen

Merujuk pada tujuan perusahaan, maka dapat diturunkan tujuan dari masing-masing departemen. Sebelum menurunkan tujuan setiap departemen, untuk Departemen *Finance and Human Resource Development* sebaiknya dipisahkan. Hal ini disebabkan antara *Finance* dan *Human Resource Development* mempunyai *job description* yang berbeda, yang tidak berhubungan sehingga tujuan yang akan dicapai pun tentu saja akan berbeda. Berikut ini tujuan dari masing-masing departemen yang ada pada PT Qwords Company International:

1. *Marketing*:

- Memberikan layanan terbaik kepada konsumen
- Memperluas *marketshare* perusahaan

2. *Human Resource Development*:

- Memberikan pelayanan terbaik kepada karyawan dalam rangka menunjang dan meningkatkan kinerja karyawan

3. *Finance*

- Meningkatkan efektifitas aktivitas keuangan dan pembelian

4. *Technical*:

- Memberikan produk dengan kualitas terbaik

Perumusan Bobot dan Target Setiap Karyawan

Perumusan bobot dan target setiap karyawan dilakukan dengan cara menurunkannya dari tujuan perusahaan serta tujuan masing-masing departemen. Selain itu dilakukan analisis juga terhadap *job description* setiap divisi untuk menentukan indikator apa saja yang harus dicapai karyawan. Bobot dan target karyawan ini juga disusun melalui hasil diskusi dengan *Head* dari masing-masing departemen yang dinilai mengetahui secara pasti kondisi perusahaan. Target yang disusun ini harus dicapai dalam kurun waktu sebulan.

Marketing1. *Presales / Account Executives*

No.	Indikator	Bobot	Target
1.	Total sales	30	Rp10.000.000
2.	Kenaikan total sales	20	10%
3.	Jumlah pelanggan baru	20	100
4.	Kenaikan jumlah pelanggan baru	20	10%
5.	Project Marketing	10	5
Total		100	

2. *Marketing Communication*

No.	Indikator	Bobot	Target
1.	Total sales	30	Rp10.000.000
2.	Kenaikan total sales	20	10%
3.	Jumlah pelanggan baru	20	100
4.	Kenaikan jumlah pelanggan baru	20	10%
5.	Project Marketing	10	5
Total		100	

3. *Search Engine Optimization (SEO)*

No.	Indikator	Bobot	Target
1.	Traffic web perusahaan	30	10.000 visitors
2.	Ketepatan konten web perusahaan	30	kelalaian 5%
3.	Ketepatan waktu dalam mendukung konten pemasaran	20	kelalaian 5%
4.	Ketepatan identifikasi keyword untuk kepentingan web perusahaan	20	kelalaian 5%
Total		100	

3. *Design Graphic*

No.	Indikator	Bobot	Target
1.	Ketepatan desain dari permintaan pengguna desain	40	kelalaian 5%
2.	Ketepatan waktu dalam pembuatan desain	30	5%
3.	Jumlah keluhan dari pengguna desain	30	5%
Total		100	

Human Resource Development1. *Human Resource Development*

No.	Indikator	Bobot	Target
1.	Jumlah pelamar di setiap recruitment	25	5 orang
2.	Score kepasan karyawan, skala 1-5, (dimana 1 sangat tidak puas dan 5 sangat puas)	25	4
3.	Ketepatan waktu dalam memenuhi jabatan yang kosong (< 30 hari)	25	100%
4.	Ketepatan waktu pembayaran gaji dan administrasi lainnya terhadap karyawan	25	100%

**Penilaian Kinerja Karyawan dengan Menggunakan Metode
Behaviorally Anchore Rating Scale dan Management by Objectives
(Siti Noni Evita , Wa Ode Zusnita Muizu & Raden Tri Wahyu Atmojo)**

Total	100
--------------	-----

2. General Affair

No.	Indikator	Bobot	Target
1.	Ketepatan dalam pemenuhan kebutuhan karyawan	30	kelalaian 5%
2.	Ketepatan waktu dalam pemenuhan kebutuhan karyawan	30	kelalaian 5%
3.	Intensitas pemeliharaan fasilitas kantor	20	setiap hari
4.	Jumlah keluhan vendor terhadap perusahaan	20	kelalaian 5%
Total		100	

3. Customer Service

No.	Indikator	Bobot	Target
1.	Jumlah keluhan konsumen	20	10 konsumen
2.	Jumlah kenaikan keluhan konsumen	20	5%
3.	Jumlah konsumen baru yang baru yang mengeluh	20	5 konsumen
4.	Jumlah kenaikan konsumen baru yang mengeluh	20	5%
5.	Score kepuasan pelanggan (skala 1-5, dimana 1 sangat tidak puas dan 5 sangat puas)	20	4
Total		100	

4. Office Boy

No.	Indikator	Bobot	Target
1.	Ketepatan waktu dalam memenuhi kebutuhan karyawan	30	kelalaian 5%
2.	Tingkat kesalahan dalam bekerja	30	5%
3.	Kehadiran di saat diperlukan	20	kelalaian 5%
4.	Intensitas pemeliharaan fasilitas kantor	20	setiap hari
Total		100	

5. Driver

No.	Indikator	Bobot	Target
1.	Ketepatan waktu dalam mengantar atau menjemput karyawan	20	kelalaian 5%
2.	Intensitas kecelakaan	30	0 kali
3.	Intensitas pelanggaran lalu lintas	10	5 kali
4.	Ketepatan waktu mengantar atau mengambil dokumen penting perusahaan	20	kelalaian 5%
5.	Intensitas pemeliharaan kendaraan	20	setiap hari kerja
Total		100	

Finance1. *Accounting Staff*

No.	Indikator	Bobot	Target
1.	Akurasi penyajian laporan keuangan perusahaan	40	100%
2.	Ketepatan waktu penyajian laporan keuangan perusahaan	40	100%
3.	Jumlah temuan tim audit dalam laporan keuangan perusahaan	20	20%
Total		100	

2. *Billing Officer*

No.	Indikator	Bobot	Target
1.	Ketepatan <i>invoice</i> tagihan	30	100%
2.	Ketepatan waktu pembayaran yang dilakukan klien	30	kelalaian 5%
3.	Ketepatan rangkuman pendapatan harian, mingguan, dan blanan	10	kelalaian 5%
4.	Kesediaan data-data klien, pendaftaran domain, dan administrasi lainnya.	30	kelalaian 5%
Total		100	

Technical Support1. *Technical Support*

No.	Indikator	Bobot	Target
1.	Ketepatan solusi dalam pemecahan masalah teknis	30	kelalaian 5%
2.	Ketepatan waktu dalam pemecahan masalah teknis	30	kelalaian 5%
3.	Intensitas pengecekan peralatan teknis	20	setiap hari
4.	Efisiensi dalam operasional perusahaan	20	10%
Total		100	

2. *Data Center*

No.	Indikator	Bobot	Target
1.	Ketepatan waktu dalam pengadaan barang di Kantor Jakarta	40	kelalaian 5%
2.	Ketepatan waktu pengumpulan laporan	30	kelalaian 5%
3.	Ketepatan barang yang dibutuhkan di Kantor Jakarta	40	kelalaian 5%
Total		100	

SIMPULAN

Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan pada PT Qwords Company International selama ini menggunakan laporan kerja harian karyawan serta metode *Graphic Rating Scale*. Pada kenyataannya, penilaian kinerja karyawan yang selama ini dilakukan memiliki *gap* di mana tidak ada standar yang jelas dan terukur, tidak ada *feedback* atas capaian kinerja karyawan, kental akan unsur formalitas, cenderung subjektif, untuk metode *Graphic Rating Scale* hanya dilakukan sekali dalam kurun waktu setahun sehingga menyulitkan perusahaan untuk mengontrol karyawan, serta yang krusial penilaian kinerja karyawan yang dilakukan PT Qwords Company International selama ini hanya menilai aktivitas dan perilaku kerja saja tetapi tidak menilai hasil kerja setiap karyawan. Penilaian kinerja karyawan yang efektif tentu saja harus bersifat objektif, kemudian memiliki standar yang jelas dan terukur, serta diakhiri dengan pemberian *feedback* atas capaian kinerja kerja karyawan. Untuk mengatasi *gap* yang terjadi pada penilaian kinerja karyawan yang lama, maka penulis mengusulkan untuk menggunakan metode *Behaviorally Anchor Rating Scale*.

Metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* diharapkan menjadi sebuah jawaban atas kebutuhan perusahaan akan metode penilaian kinerja karyawan yang sifatnya lebih objektif. Selain itu penilaian kinerja ini juga dilengkapi dengan metode *Management by Objectives*. Hal ini bertujuan untuk menjawab kebutuhan perusahaan akan penilaian kinerja karyawan yang memiliki standar dan *feedback*. Dengan menggunakan kedua metode ini diharapkan bisa mengatasi *gap* yang terjadi pada penilaian kinerja karyawan yang selama ini dilakukan oleh PT Qwords Company International.

DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, Saifuddin. 1998. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dessler, Gary. 2013. *Human Resource Management*, 13th Edition. London: Pearson Prentice Hall Inc.
- Grenging, Lin. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Usaha Kecil dan Menengah*, Alih Bahasa. Jakarta: PT Ina Publikatama.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkuprawira. 2009. *Bisnis, Manajemen, dan Sumberdaya Manusia*. Bogor: IPB Press.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa. Jakarta: Salemba Empat.
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Ghalia Indonesia
- Moon, Philip. 1994. *Penilaian Karyawan*, Alih Bahasa. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Robbins, Stephen P. 2008. *Perilaku Organisasi* Edisi Kedua belas, Jilid 1, Alih Bahasa. Jakarta: PT Indeks.
- Sondari, Mery Citra. 2014. *Modul Praktikum Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Bandung.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusi: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.