

RANCANGAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA PADA PT X

Oleh: Ir. Rachmi Endrasprihatin, M.M.

ABSTRAK

Performance Management System is believed become a strategic tool to conduct the organizational change. PT. X is a private company with a significant growth for more than the last ten years ago. Its Strategic Plan 2012 -2016 states that it would like to become the five star hospitality company in its industry. To achieve this objective, the company need to know its performance through its employees' performance. The last two years before shows that its employee' performance are mostly in an excellent result. But on the other hand, the management does not feel this way. In order to make this clear for management, they need to review their Performance System and redesign it. This research is qualitative research, which used an interview and document study to collect the data and information. The result is Performance Management System for PT X then is decided to redesign by referring to four phases of Performance Management System, which are Planning, Monitoring, Evaluating and Rewarding.

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sistem Manajemen Kinerja diyakini dapat menjadi alat stratejik perusahaan untuk membangun iklim kerja yang dikehendaki, dengan dua syarat utama. Syarat pertama adalah bahwa sistem tersebut dirancang dengan benar dan sesuai bagi perusahaan. Syarat kedua, dalam implementasinya, sistem tersebut dijalankan dengan benar pula. Pendekatan yang sering digunakan dalam merancang sebuah Sistem Manajemen Kinerja adalah adanya empat tahapan utama (Hartle, 1995), yaitu Perencanaan, Pengelolaan, Penilaian dan Tindak Lanjut. Rancangan yang tepat serta diimplementasikan dengan benar akan memberikan informasi yang benar bagi perusahaan terkait kinerjanya. Hal mana akan membantu perusahaan dalam mengambil keputusan yang tepat pula.

PT. X sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa hospitality. PT. X memfokuskan diri untuk terus meningkatkan pelayanannya. Jumlah karyawan tetap yang dimilikinya saat ini berkisar 220 orang dengan 40% persen adalah karyawan di bagian layanan langsung dengan pelanggan. Hierarki yang terlihat dalam Struktur Organisasi terlihat dalam Tabel berikut.

Tabel 1. Hierarki Kelompok Jabatan dalam Struktur Organisasi PT. X

Hierarki Kelompok Jabatan	Beberapa contoh Job Title yang berada dalam kelompok jabatannya
Direktur Eksekutif	
Head of Department	Mgr Layanan Langsung Pelanggan, Mgr F&B, Mgr Operasional, Mgr HRD, Mgr. General Affair & Facility, Mgr Finance & Acct, Mgr. Club & Membership.
Supervisor	Floor Captain, Supervisor Jasa Layanan Langsung Pelanggan, Executive Chef, Spv House Keeping, Staf Acct., Staf Finance, Spv Irrigation, Spv Landscape, Spv Mechanic, Spv Operators
Group Head	Chief, Chief , Staf and Officer at Back Office, Chief of Waiter, Chef, Chief of Security
Pelaksana	Pelaksana Jasa Layananan Langsung Pelanggan, Operator, Mechanic, Laundry and House Keeping, Locker, Pramusaji, Security

Visi PT X adalah menjadi perusahaan yang mampu menyediakan layanan hospitality sekelas hotel berbintang lima. Strategi Jangka Panjang lima tahunan adalah fokus pada inovasi layanan dan peningkatan efisiensi.

Kondisi industri ini ditengarai berada dalam kondisi yang stagnan; dalam arti tidak lagi mengalami pertumbuhan yang signifikan. Jumlah perusahaan yang bergerak di bidang ini cukup banyak, sehingga hal ini memberikan keuntungan bagi pelanggan, karena jumlah pelanggan relatif tetap. Artinya, yang menggunakan jasa ini adalah pelanggan yang sama. Sistem membership yang diberlakukan agak sulit untuk mendorong bertambahnya member baru, karena harganya yang cukup mahal. Oleh karena itu, salah satu usaha yang dilakukan manajemen PT. X, Tbk untuk menjaga revenue dan profitabilitas adalah dengan terus meningkatkan jumlah pengunjung (terutama pada saat week end dan hari libur) dengan menyediakan layanan yang memuaskan.

Masalah yang dihadapi manajemen PT. X adalah pada tahun 2007 dan 2008, hasil penilaian kinerja karyawan secara umum berada pada tingkat “BAIK”, tetapi sebaliknya manajemen merasa hal ini tidak wajar, karena secara

organisasi, kinerja perusahaan tidak cukup memuaskan, dilihat dari penerimaan pendapatan yang biasa-biasa saja, tidak mengalami peningkatan. Belum lagi diperolehnya sejumlah complain dari pelanggan terkait pelayanan yang diterima mengenai pramusaji restoran, petugas locker, starter, caddy serta sejumlah karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan. Muncul pula complain mengenai kondisi rumput dan lapangan golf yang becek.

Manajemen berpendapat, bahwa bila hasil kinerja karyawan BAIK, maka kinerja perusahaan seharusnya juga demikian. Oleh karena itu, manajemen merasa perlu untuk membenahi sistem penilaian kinerja mereka saat ini. Diharapkan pembenahan sistem penilaian kinerja ini dapat memberikan gambaran mengenai beberapa hal, yaitu :

1. Gambaran mengenai kinerja perusahaan yang sesungguhnya yang diwakili oleh kinerja karyawan
2. Gambaran mengenai kinerja antar karyawan, yang artinya dapat membedakan antara kinerja yang baik dan kinerja yang rata-rata ataupun kinerja yang di bawah standard.
3. Gambaran mengenai efektivitas pengeluaran insentif dan kenaikan gaji yang diberikan kepada karyawan setiap tahun.

Penelitian ini bertujuan untuk merancang sistem manajemen kinerja yang sesuai bagi PT PT. X, Tbk agar dapat memberikan tiga gambaran tersebut di atas, sehingga memudahkan manajemen untuk mengambil keputusan terkait pengelolaan sumber daya manusia yang dimilikinya sehingga dapat mendukung pencapaian visi perusahaan.

1.2. Perumusan Masalah

Rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana rancangan sistem manajemen kinerja yang sesuai untuk PT X.

2. TINJAUAN TEORI

2.1. Pengertian

Manajemen kinerja merupakan sebuah proses yang dilakukan untuk menetapkan, memonitor, menilai dan menindaklanjuti capaian sasaran organisasi. Terdapat empat tahap dalam proses manajemen kinerja, yaitu tahap perencanaan kinerja, monitoring kinerja, penilaian kinerja dan tindaklanjuti. Dari

empat tahapan dalam proses manajemen kinerja terlihat bahwa penilaian kinerja sesungguhnya hanya merupakan salah satu tahap dari manajemen kinerja.

Sistem Manajemen Kinerja merupakan salah satu sistem dalam Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM) yang digunakan untuk mengelola sumber daya manusia di perusahaan untuk menghasilkan SDM yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Oleh karena itu, sebaiknya dirancang sedemikian rupa sehingga tujuan tersebut dapat tercapai.

Kinerja merupakan capaian yang diraih karyawan atau perusahaan dalam satu periode. Dengan demikian bila disebut sebagai kinerja individu, artinya adalah capaian yang diraih individu tersebut untuk periode satu tertentu, biasanya satu tahun.

Balance Scorecard merupakan salah satu alat untuk mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan empat perspektif yang dianggap dapat mewakili kinerja organisasi secara keseluruhan. Ke empat perspektif tersebut adalah *Financial, Customer, Internal Process dan Learning and Growth*.

2.2. Teori Rujukan

Menurut Aguinis (2009), *Performance Management is a continuous process of identifying, measuring and developing the performance of individuals and teams and aligning performance with the strategic goals of the organization*. Manajemen kinerja merupakan sebuah proses identifikasi, pengukuran dan pengembangan kinerja individu yang dilakukan secara terus menerus serta menyelaraskannya dengan sasaran stratejik organisasi.

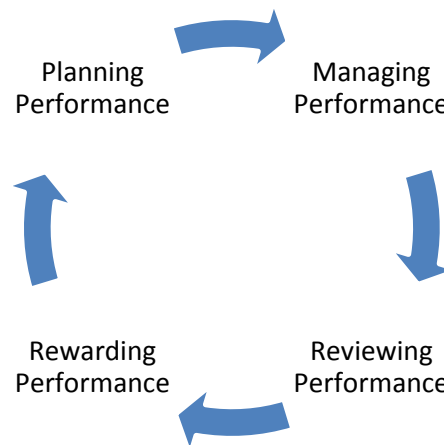
Snell dan Bohlander (2010) menuliskan bahwa *Performance Management is the process of creating a work environment in which people can perform to the best of thier abilities*. Manajemen Kinerja merupakan sebuah proses menciptakan lingkungan kerja sedemikian rupa sehingga membantu karyawan untuk menghasilkan kinerja terbaiknya.

Manajemen Kinerja berbeda dengan Penilaian Kinerja. Penilaian Kinerja atau disebut sebagai Performance Appraisal. Aguinis (2009) menjelaskan bahwa *Performance Appraisal is a system that involves employee evaluations once a year without an ongoing effort to provide feedback and coaching so that performance can be improved*. Penilaian Kinerja merupakan sebuah sistem yang mengevaluasi karyawan sekali dalam satu tahun tanpa diikuti adanya umpan

balik bagi capaiannya agar terjadi peningkatan kinerja. Definisi ini menunjukkan bahwa Penilaian Kinerja pada dasarnya hanya memotret kelebihan dan kekurangan karyawan tanpa diikuti tindak lanjut. Dalam pemahaman Manajemen Kinerja, terdapat maksud bahwa harus terjadi peningkatan kinerja secara terus menerus, oleh karena itu perlu dilakukan kegiatan pemberian umpan balik di dalam prosesnya, tidak hanya sekedar menilai capaian yang diraih.

Hartle (1995) menuliskan adanya empat tahapan dalam proses manajemen kinerja yang efektif dan merupakan sebuah siklus. Ke empat tahapan itu adalah :

1. Perencanaan Kinerja
2. Pengelolaan Kinerja
3. Penilaian Kinerja
4. Penghargaan Kinerja



Gambar 1. Proses Manajemen Kinerja (Sumber : Hartle, 1995)

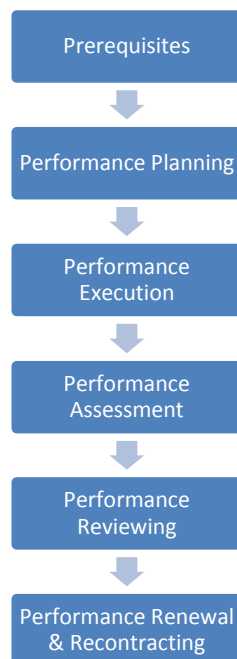
Perencanaan Kinerja merupakan sebuah tahap dimana terjadi kesepakatan antara atasan dengan bawahan dalam hal penetapan sasaran individu, penetapan harapan kinerja, perencanaan pengembangan kompetensi, gambaran tugas yang akan dilakukan, perencanaan pengembangan pelatihan untuk individu serta penetapan standar kinerja (Hartle, 1995).

Pengelolaan Kinerja merupakan tahap dimana dilakukan kegiatan coaching, counselling, pemberian umpan balik dan pertemuan harian antara atasan dengan bawahan, pembangunan motivasi bagi bawahan, monitoring secara mandiri serta monitoring terhadap pelaksanaan program pengembangan dan pelatihan (Hartle, 1995).

Penilaian Kinerja merupakan tahap mengevaluasi, meninjau dan mengukur capaian kinerja karyawan yang dilakukan secara formal, pemberian umpan balik secara individu dan tim serta penilaian dari rekan kerja (bila ada) (Hartle, 1995).

Penghargaan Kinerja adalah satu tahap yang memberikan gambaran adanya aktivitas pemberian apresiasi terhadap capaian kinerja. Bentuknya bermacam-macam, baik secara finansial seperti kenaikan gaji (merit system), bonus atau insentif, maupun non finansial seperti penghargaan dan promosi (Hartle, 1995).

Aguinis (2009) melengkapi siklus tersebut dengan memisahkan kegiatan penilaian (*assessment*) dengan kegiatan *reviewing*, yang sebenarnya merupakan satu tahapan. *Performance Reviewing* yang dimaksud Aguinis dalam hal ini adalah satu tahap dimana terjadi tatap muka antara atasan dengan bawahan untuk mendiskusikan hasil penilaian yang dilakukan sebelumnya oleh atasan.



Gambar 2. Proses Manajemen Kinerja (Sumber Aguinis, 2009)

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat kualitatif. Dengan demikian metode yang digunakan adalah metode deskriptif analitis. Pengumpulan

informasi dilakukan melalui studi dokumen dan wawancara. Hasilnya kemudian diolah dan dianalisis yang kemudian dipaparkan secara deskriptif.

Wawancara dilakukan terhadap seluruh jajaran manajemen PT. X yang ada yang terdiri atas satu orang *Top Management*, 8 orang yang mewakili *Middle Management* serta 15 orang yang mewakili kelompok *Supervisor*. Studi dokumen dilakukan dengan mengkaji dokumen internal perusahaan, seperti *Company Profile*, Struktur Organisasi, Rencana Jangka Panjang Perusahaan. Studi dokumen juga dilakukan dengan mengkaji sejumlah dokumen sistem penilaian kinerja yang digunakan selama ini.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil

Kajian yang dilakukan terhadap dokumen-dokumen *Company Profile* menghasilkan kesimpulan informasi sebagai berikut.

a. Misi Perusahaan :

- 1) menjadi perusahaan penyedia jasa hospitality berbintang lima, yang diterjemahkan ke dalam *servic excellence* dan inovasi
- 2) menjadi yang terbaik melalui profit
- 3) menjadi yang terbaik bagi karyawan

b. Sasaran Tahunan Perusahaan adalah peningkatan jumlah penjualan, jumlah pemain dan penurunan tingkat keluhan dari pemain

c. Implementasi Sistem Manajemen Kinerja Saat Ini:

- 1) Sasaran Tahunan Perusahaan yang dituangkan dalam Rencana Kerja Tahunan Perusahaan menjadi dasar bagi setiap departemen untuk menyusun target.
- 2) Target yang disusun oleh setiap *Head Of Departement* ditetapkan setelah ada diskusi dan pertemuan dengan *Managing Director*.
- 3) Perubahan rencana atau sasaran dapat terjadi sepanjang periode, dengan mendapat persetujuan dari *Managing Director*.
- 4) Kegiatan monitoring terhadap progres yang dicapai dilakukan oleh *Managing Director* melalui pertemuan yang dilakukan setiap bulan, walaupun pada akhirnya yang menjadi fokus perhatian pada saat monitoring ini adalah monitoring terhadap capaian finansial.
- 5) Komponen kinerja yang dinilai adalah aspek perilaku yang sifatnya sangat subyektif, sangat tergantung dari persepsi atasan yang kemudian ditinjau kembali oleh *Managing Director*.

- 6) Beberapa karyawan menganggap bahwa bobot untuk komponen kinerja yang dinilai kurang tepat.
- 7) Anggapan bahwa Penilaian Kinerja saat ini belum memberikan dampak motivasi kepada karyawan
- 8) Anggapan bahwa hasil nilai kinerja karyawan belum menggambarkan kinerja yang sesungguhnya

d. Penilaian Kinerja Saat Ini

- 1) Aspek yang dinilai dalam formulir Penilaian Kinerja Saat Ini yang dimiliki PT. X adalah aspek perilaku.
- 2) Aspek perilaku yang dinilai dibagi ke dalam tiga kelompok besar yaitu : Disiplin, Sikap Kerja dan Penampilan & Kondisi Kesehatan.
- 3) Setiap kelompok masing-masing memiliki komponen-komponen yang menjadi bagian dari kelompok tersebut.
 - i. Disiplin : ketepatan waktu kehadiran, absensi dan disiplin.
 - ii. Sikap Kerja : terdiri atas 29 sub komponen yang dinilai
 - iii. Penampilan & Kondisi Kesehatan : terdiri atas Penampilan dan Kondisi Kesehatan
 - iv. Dengan demikian secara total jumlah yang dinilai adalah 34 komponen kinerja.
- 4) Setiap komponen diberi peringkat dari skala 1 sampai dengan 4, dan di dalam setiap skala tertulis indikator perilaku yang menjadi panduan dalam menilai.
- 5) Setiap komponen juga memiliki bobot.
- 6) Terdapat delapan kelompok karyawan yang dinilai dengan menggunakan formulir ini.
 - i. **Pelaksana yang berinteraksi langsung dengan pelanggan:** F&B Service; Cashier; Operation Staf; Reception; Recreation; Security; Penjaga Locker; Operator Telpon
 - ii. **Pelaksana yang tidak berinteraksi langsung dengan pelanggan:** Mechanical Engineering; Maintenance; F&B Kitchen; GA: Pengemudi; Laundry; House Keeping; Office Boy & Operator Foto Copy; Messenger
 - iii. **Officer yang berinteraksi langsung dengan pelanggan:** Marketing; Membership; Operation Staf ; F&B Service; HRD & GA – Keamanan
 - iv. **Officer yang tidak berinteraksi langsung dengan pelanggan:** Accounting; Legal; Purchasing; HRD & GA; Maintenance
 - v. **Supervisor yang berinteraksi langsung dengan pelanggan**
 - vi. **Supervisor yang tidak berinteraksi langsung dengan pelanggan**
 - vii. **Senior Officer yang berinteraksi langsung dengan pelanggan**
 - viii. **Senior Officer yang tidak berinteraksi langsung dengan pelanggan**
- 7) Setiap kelompok memiliki jumlah komponen penilaian yang berbeda yang diambil dari 34 komponen penilaian yang tersebut di atas. Dengan

demikian ada komponen penilaian yang hanya dikenakan pada kelompok karyawan tertentu. Hal ini berdampak pada total bobot penilaian yang berbeda untuk masing-masing kelompok karyawan.

- 8) Total nilai kinerja dikategorikan ke dalam enam status capaian kinerja, yaitu :
- | | |
|-------------|---------------|
| Sangat baik | : 3,70 - 4,00 |
| Baik+ | : 3,21 - 3,69 |
| Baik | : 2,60 - 3,20 |
| Cukup + | : 2,31 - 2,59 |
| Cukup | : 2,00 - 2,30 |
| Kurang | : 1,00 - 1,99 |

4.2. Pembahasan

Informasi yang diperoleh di atas kemudian menjadi dasar bagi penyempurnaan Sistem Manajemen Kinerja yang sesuai bagi PT. X, Tbk. Sistem Manajemen Kinerja yang diusulkan bagi PT. X mengacu pada konsep tentang Proses Manajemen Kinerja yang terdiri atas empat tahapan, yaitu Perencanaan Kinerja, Monitoring Kinerja, Penilaian Kinerja dan Penghargaan Kinerja. Usulan ini disampaikan dengan mengacu pada hasil wawancara dan studi dokumen yang disampaikan pada bagian **4.1. Hasil**.

Hasil wawancara dan studi dokumen menunjukkan bahwa tidak adanya keselarasan antara aktivitas yang dilakukan karyawan dengan sasaran perusahaan. Karyawan lebih fokus pada aktivitas rutin yang menggambarkan Uraian Pekerjaannya. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya karyawan kurang mengetahui apa yang diharapkan perusahaan dari mereka. Dalam pertemuan yang terjadi antara *Managing Director* dengan *Head of Department* setiap bulan, yang menjadi fokus perhatian adalah aspek finansial, yaitu pendapatan dan efisiensi biaya operasional. Pesan ini juga yang kemudian diteruskan oleh *Head Of Department* kepada unit kerjanya. Dengan pemahaman masing-masing, maka setiap karyawan menterjemahkan hal itu ke dalam aktivitas rutin mereka. Pada akhirnya mereka terjebak ke dalam operasional sehari-hari, termasuk *Head Of Department*.

Analisis dan kajian lebih lanjut juga menyimpulkan bahwa sebagian besar karyawan tidak merasa bahwa nilai kinerjanya adalah kinerja yang sesungguhnya. Dari sudut pandang atasan, tergal informasi banyak atasan langsung yang bersikap murah hati dalam memberikan nilai, karena pertimbangan untuk menyenangkan bawahan dan juga karena tidak memahami apa yang diukur dari karyawan sebagai kinerja mereka, selain hanya

mengandalkan pada formulir Penilaian Kinerja yang ada (butir 4.1.d..) yang ternyata hanya fokus pada aspek perilaku yang bersifat normatif.

Atas dasar temuan dan kajian ini, maka diusulkan kepada PT. X bahwa kinerja karyawan akan diukur dengan melihat **hasil** (capaian kinerja yang bersifat kuantitatif), dan melihat **proses atau perilaku** yang menggambarkan capaian kinerja yang bersifat kualitatif. Kedua aspek ini ditetapkan bobotnya masing-masing dengan memperhatikan kelompok pekerjaannya. Untuk kelompok pekerjaan *Supervisor* dan *Head of Department* proporsi bobot untuk hasil : perilaku adalah 60% : 40%. Untuk kelompok pekerjaan Pelaksana dan yang setingkat, proporsi bobot untuk hasil:perilaku adalah 50%:50%. Untuk kelompok pekerjaan yang bersifat sangat rutin sehingga tidak dapat ditentukan ukuran kuantitatifnya, maka komponen kinerja hanya melihat pada aspek perilaku saja.

Pada tahap Perencanaan Kinerja, setiap *Head Of Department* dan satu level di bawahnya diminta untuk membuat Perencanaan Kinerja yang mencerminkan target yang harus dicapai dalam kurun waktu satu periode, yaitu satu tahun. Agar hal ini dapat diwujudkan, maka langkah pertama yang dilakukan adalah dengan menurunkan dan menterjemahkan misi perusahaan ke dalam Sasaran Tahunan Perusahaan. Langkah selanjutnya adalah menurunkan Sasaran Tahunan Perusahaan ke dalam Sasaran Departemen yang ada. Selain mengacu kepada Sasaran Tahunan Perusahaan, setiap departemen juga menggunakan Uraian Pekerjaan sebagai sumber informasi bagi penetapan sasaran departemennya masing-masing. Metode yang digunakan dalam tahap ini adalah dengan cara *workshop*, dengan melibatkan seluruh *Head Of Department* dan karyawan yang berada satu level di bawahnya.

Sasaran Departemen selanjutnya menjadi acuan bagi setiap departemen untuk mengisi Perencanaan Kinerja bagi unit kerjanya. Bagi *Head Of Department*, hal ini sekaligus juga menjadi Perencanaan Kinerja baginya, selain mengambil dari Uraian Pekerjaannya. Perencanaan Kinerja untuk karyawan yang secara struktural berada di bawah *Head Of Department*, diturunkan dari Perencanaan Kinerja HoD dan Uraian Pekerjaan karyawan yang bersangkutan.

Untuk memudahkan dalam implementasinya, maka dirancanglah sebuah formulir Perencanaan Kinerja (Tabel 1). Dari Tabel 1 terlihat bahwa setiap kegiatan yang diambil dari sasaran unit/departemen/perusahaan diberikan bobot (kolom ke 4). Bobot menunjukkan tingkat kepentingan antar aktivitas yang tertulis pada kolom kegiatan (kolom ke 2). Semakin dianggap penting dan cukup kritikal bagi ukuran

kinerja dari si pemegang pekerjaan, maka diberikan bobot yang lebih besar. Secara total jumlah bobot adalah seratus (100) untuk kelompok aktivitas utama dan aktivitas tambahan.

Untuk memudahkan dan menjaga obyektifitas dalam penentuan bobot aktivitas, pendekatan *pair comparison* menjadi salah satu cara yang disarankan bagi PT. X. Dalam hal ini, setiap pemegang pekerjaan (HoD dan karyawan satu level di bawahnya) diminta untuk menetapkan bobot bagi aktivitas yang direncanakan. Formulir Perencanaan Kinerja dimulai dari kolom 1 (Aspek), 2 (Kegiatan), 3 (Tolok Ukur Kinerja), 4 (Bobot) dan kolom 5 (Target).

Tabel 1. Formulir Rencana dan Pencapaian Kinerja

FORMULIR RENCANA DAN PENCAPAIAN KINERJA HASIL INDMDU											
Periode											
NAMA / JABATAN:											
ASPEK	KEGIATAN	TOLOK UKUR KINERJA	BOBOT*) (B)	TARGET (T)	REALISASI						NILAI
					JANUARI sd JUNI		JULI sd DESEMBER		TOTAL		
					JUMLAH	% vs T	JUMLAH	% vs T	JUMLAH	% vs T	
Financial Perspective											
Customer Perspective											
Internal Process											
Learning & Growth											
	Jumlah BOBOT KEGIATAN UTAMA		0,00								0,00
TAMBAHAN (LAIN-LAIN)											
	Jumlah BOBOT Tambahan (Lain-lain)		0								0
	Total BOBOT		100								0,00
											0,00

KESEPAKATAN RENCANA DAN REALISASI KINERJA ANTARA KARYAWAN DENGAN ATASAN LANGSUNG

Di sini dituliskan nama dan tanda tangan dari karyawan dan atasan langsungnya (pada saat Perencanaan maupun pada saat Penilaian)

Selama proses penurunan dan pengisian formulir Perencanaan Kinerja ini ditemukan kondisi sebagai berikut.

- Banyak *Head Of Department* yang memiliki sasaran kinerja yang sama dengan sasaran kinerja bawahannya. Hal ini menunjukkan bahwa dalam operasional sehari-hari, banyak HoD yang terpaku pada kegiatan yang sifatnya teknis, yang sesungguhnya lebih tepat menjadi fokus perhatian dari bawahannya.
- Banyak karyawan (HoD maupun karyawan satu level di bawahnya) yang mengisi formulir Perencanaan Kinerja tersebut dengan menuliskan semua

aktivitas yang dilakukan dalam sehari-hari. Padahal sesungguhnya tidak semua aktivitas yang menjadi Uraian Pekerjaannya dapat menjadi sasaran kinerja. Harus dipilih aktivitas-aktivitas yang cukup penting yang memang layak menjadi sasaran dan akan diukur sebagai capaian kinerja.

Pengisian formulir Perencanaan Kinerja dengan cara *workshop* pada akhirnya membantu seluruh karyawan untuk menyamakan persepsi mengenai uraian pekerjaan masing-masing serta membuka pemahaman mengenai pentingnya mempertimbangkan Sasaran Tahunan Perusahaan ke dalam target kinerja karyawan, sehingga tidak hanya fokus kepada aktivitas rutin saja.

Merujuk pada konsep Manajemen Kinerja, yang terdiri atas empat tahapan, yaitu Perencanaan, Monitoring, Penilaian dan Penghargaan Kinerja, maka usulan penyempurnaan Sistem Manajemen Kinerja berikutnya adalah memfasilitasi untuk aktivitas Monitoring Kinerja.

Perencanaan Kinerja sebagai langkah awal dari implementasi Sistem Manajemen Kinerja menjadi panduan dalam mengukur dan memonitor kemajuan kinerja yang dicapai karyawan. Kegiatan Monitoring Kinerja harus terlaksana secara sistem dan tercatat. Dengan demikian, diperlukan sebuah alat untuk memastikan bahwa kegiatan Monitoring Kinerja dilaksanakan secara sistematis dan tercatat. Dalam penelitian, dirancang sebuah formulir untuk monitoring kinerja. Formulir Monitoring Kinerja diisi oleh atasan langsung dari karyawan, yang pada akhirnya menjadi salah satu sumber informasi yang penting bagi atasan untuk menilai kinerja karyawan pada saat tahap Penilaian Kinerja. Berikut adalah Formulir Monitoring Kinerja yang dirancang bagi PT. X.

Tabel 2. Formulir Monitoring Kinerja

CATATAN KINERJA					
Bulan:			Departemen:		
Nama:			Pekerjaan:		
KEGIATAN	TOLOK UKUR KINERJA	UKURAN	TARGET	PENCAPAIAN	CATATAN

Formulir Monitoring Kinerja ini diisi oleh setiap atasan sebagai catatan atas hasil observasi dan coaching yang dilakukan atasan selama satu periode Sistem Manajemen Kinerja. Yang dicatat adalah aktivitas-aktivitas penting yang sangat terkait dengan capaian kinerja karyawan. Adanya catatan kinerja akan membantu atasan langsung dalam memberikan nilai kinerja yang lebih obyektif, karena memiliki bukti yang tercatat.

Dengan merujuk pada Proses Manajemen Kinerja, maka langkah selanjutnya setelah Monitoring Kinerja adalah tahap Penilaian Kinerja. Pada tahap ini, Penilaian Kinerja untuk **komponen hasil** dilakukan dengan menggunakan formulir pada Tabel 1., yaitu menjadi satu dengan formulir perencanaan kinerja. Formulir Penilaian Kinerja diisi pada kolom ke 6 (Realisasi) dan kolom 7 (Nilai). Pada tahap ini setiap atasan memberikan nilai berdasarkan capaian kinerja yang telah diraih oleh bawahannya. Hasil capaian dibandingkan dengan target, kemudian dikalikan dengan bobot, sehingga diperoleh nilai. Bila dijumlahkan akan diperoleh **nilai kinerja untuk aspek hasil**. Nilai ini kemudian akan dikalikan

dengan prosentase bobot untuk komponen hasil sebagaimana yang telah ditetapkan pada awalnya.

Kajian selanjutnya yang dilakukan terhadap formulir Penilaian Kinerja Saat Ini yang dimiliki oleh PT. X, berikut adalah analisisnya.

Tabel 3. Rekapitulasi Faktor Penilaian Kinerja Saat Ini

Faktor yang dinilai	Pelaksana		Officer		Supervisor		Senior Officer	
	GC	NGC	GC	NGC	GC	NGC	GC	NGC
Jenis Faktor Yang Dinilai	•Disiplin •Sikap Kerja •Penampilan dan Kondisi Kesehatan		•Disiplin •Sikap Kerja •Penampilan dan Kondisi Kesehatan		•Disiplin •Sikap Kerja •Kepemimpinan		•Disiplin •Sikap Kerja	
Jumlah Faktor dan Sub Faktor Yang dinilai	21	20	23	22	21	20	13	12
Total Bobot Faktor	170	165	160	155	145	135	115	105

Keterangan :

GC : *Guest Contact*

NGC : *Non Guest Contact*

Total bobot yang tidak sama besar antar kelompok posisi pekerjaan memunculkan kondisi adanya satu kelompok yang dinilai terlalu berat, sebaliknya ada kelompok lain yang dinilai terlalu ringan. Unsur ketidakadilan menjadi terlihat. Atas pertimbangan bahwa hasil kinerja antar karyawan (pada posisi manapun) harus dapat distandarisasi, maka total bobot harus dibuat sama. Disepakati bahwa total bobot penilaian untuk faktor Subyektif adalah 100 (seratus).

Hal lain yang mendapat perhatian adalah jumlah faktor yang dinilai. Jumlah faktor yang dinilai pada Penilaian Kinerja Saat Ini terlalu banyak yang menyita waktu penilai saat menilai. Oleh karena itu dilakukan penyempurnaan terhadap formulir **Penilaian Perilaku** dengan tujuan mengurangi jumlah faktor yang dinilai, menyamakan total bobot antar faktor menjadi 100 dan membedakannya hanya untuk Kelompok Manajerial dan Kelompok Pelaksana.

Faktor yang dinilai dikategorikan ke dalam tiga aspek yaitu Kehadiran, Sikap Kerja dan Komitmen Terhadap Organisasi. Setiap aspek memiliki beberapa sub faktor, sehingga secara keseluruhan total faktor yang dinilai adalah 14 item. Setiap faktor dinilai dengan menggunakan skala likert dengan deskripsi yang jelas

untuk setiap skalanya. Deskripsi pada setiap skala ditujukan untuk memperoleh kesamaan pandangan antar penilai pada saat menilai, sehingga subyektifitas dapat dikurangi.

Tahap terakhir dari Proses Sistem Manajemen Kinerja adalah tahap Tindak Lanjut. Tahap Tindak Lanjut yang diusulkan bagi PT X adalah menetapkan kebijakan mengenai pemberian *reward* dan *punishment* sesuai Nilai Kinerja yang diperoleh. Bentuknya adalah kenaikan gaji pokok, yang disebut pula sebagai merit. Dalam hal ini akan dibedakan persentase kenaikan gaji untuk karyawan yang memiliki Nilai Kinerja A dengan yang memperoleh nilai B atau C.

5. KESIMPULAN

Rancangan Sistem Manajemen Kinerja untuk PT X disusun dengan menerapkan konsep Sistem Manajemen Kinerja yang terdiri atas empat tahapan, yaitu Perencanaan, Pelaksanaan, Penilaian dan Tindak Lanjut. Sebelum tahapan tersebut dijalankan, ditetapkan terlebih dahulu komponen yang masuk dalam kinerja. Komponen Kinerja PT X terdiri atas komponen hasil dan komponen perilaku. Komponen Hasil merupakan komponen kinerja yang terukur dan bersifat kuantitatif. Komponen Perilaku merupakan komponen kinerja yang bersifat proses, kualitatif dan ditujukan untuk membangun sikap kerja yang diharapkan perusahaan.

Untuk menjalankan seluruh tahapan dalam Sistem Manajemen Kinerja tersebut, diperlukan sejumlah alat berupa formulir pendukung, seperti Formulir Perencanaan Kinerja, Formulir Monitoring Kinerja dan Formulir Penilaian Kinerja. Selain formulir tersebut perlu disusun Kebijakan dan Prosedur sebagai landasan dalam menjalankan Sistem Manajemen Kinerja ini.

Daftar Pustaka

1. Hartle, Franklin. 1995. How to Re-Engineer Your Performance Management Process. British Library Cataloguing in Publication Data. London
2. Aguinis, Herman. 2013. Performance Management. 4th edition. Pearson Education, Inc., Prentice Hall. United States.
3. Werther, William. B and Keith Davis. 1993. Human Resources and Personnel Management. International Editions. McGraw-Hill Co. United States