

Prosedur Penilaian Kinerja Karyawan Operator Departemen Produksi Pada PT Martina Berto Tbk.

Anisah¹, Siti Rahmawati^{1,*}

¹ Manajemen Administrasi; Akademi Sekretari dan Manajemen Bina Insani; Jl. Siliwangi No 6 Rawa Panjang Bekasi Timur 17114 Indonesia. Telp. (021) 824 36 886 / (021) 824 36 996. Fax. (021) 824 009 24; e-mail: anisahandi12@gmail.com, st_rahmawati@yahoo.com

* Korespondensi: e-mail: st_rahmawati@yahoo.com

Diterima: 4 Juni 2017 ; Review: 10 Juli 2017 ; Disetujui: 25 Juni 2017

Cara sitasi: Anisah, Rahmawati S. Prosedur Penilaian Kinerja Karyawan Operator Departemen Produksi Pada PT Martina Berto Tbk. Jurnal Mahasiswa Bina Insani. 2 (1) : 95 – 104

Abstrak: Penilaian kinerja merupakan suatu evaluasi untuk mengetahui semua kekurangan kinerja karyawan yang akan ditemukan pada saat melakukan penilaian. Dalam hal ini penilaian kinerja sangat penting bagi perusahaan untuk memberikan motivasi bagi karyawan, agar terus dapat bekerja dengan baik. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Prosedur Penilaian Kinerja Karyawan Operator Departemen Produksi pada PT Martina Berto Tbk. Metode penelitian yang digunakan adalah teknik analisis deskriptif dengan cara membandingkan prosedur penilaian kinerja di perusahaan dengan konsep. Hasil penelitian menunjukkan bahwa prosedur penilaian kinerja karyawan pertama dimulai dengan mengidentifikasi tujuan penilaian, ke dua menetapkan kriteria penilaian yang digunakan berdasarkan hubungan dengan pekerjaan dan karakteristik individu, ke tiga memeriksa pekerjaan yang dijalankan berdasarkan *job description*, penilaian dilakukan 6 bulan sekali untuk karyawan kontrak, sedangkan 1 tahun sekali untuk karyawan tetap, ke empat menilai kinerja pihak yang menilai yaitu atasan langsung dan tidak langsung, metode yang digunakan dalam penilaian adalah metode skala penilaian, ke lima mendiskusikan penilaian bersama karyawan dan terakhir tindak lanjut yang diberikan dari hasil penilaian berupa pemberian penghargaan atau hukuman, untuk karyawan kontrak penghargaan diberikan berupa diperpanjang atau diangkat menjadi karyawan tetap, hukuman berupa kontraknya diputus, sedangkan karyawan tetap hukuman berupa mutasi dan demosi, penghargaan berupa kenaikan gaji yang cukup tinggi dan promosi.

Kata kunci: Penilaian kinerja, operator produksi

Abstract: *The performance assessment is an evaluation to determine any deficiencies employee performance to be found at the time of assessment. The performance assessment is very important for companies to provide motivation for employees, to continue working properly. The purpose of this study was to determine The Procedure of Employee Operator Performance Evaluation in Production Department on PT Martina Berto Tbk. The method used is descriptive analysis technique by comparing the company's performance in the assessment procedure with the concept. The results showed that the performance appraisal procedure first begins with identifying the purpose of the assessment, The second establishes the assessment criteria used were based on The second set of assessment criteria used were based on the relationship between work and individual characteristics, The third check work undertaken by job description, assessment is carried out once every 6 months for contract employees, while one year for permanent employees, The fourth judge the performance of people who judge are the direct and indirect boss, the methods used in the assessment is rating scales method, Fifth discuss joint assessment of employees and the last follow-up were given the results of the assessment in the form of reward or punishment, for contract employees reward is given in the form of extended or appointed as permanent employees, punishment in the form of contract was terminated, while permanent employees punishment in the form of mutation and demotion, rewards in the form quite high salary increase and promotions.*

Keywords: *Assessment of performance, production operator*

1. Pendahuluan

Perusahaan merupakan hal yang sangat penting dalam kehidupan manusia karena tanpa adanya perusahaan kebutuhan kehidupan manusia tidak terpenuhi dengan baik, seperti kebutuhan sehari-hari. Perusahaan yang dinamis adalah perusahaan yang memiliki perkembangan sangat pesat yang akan lebih mementingkan produktivitas dan kinerja yang tinggi untuk menghasilkan suatu produk terbaik daripada para produk pesaing.

Salah satu faktor yang mendukung kemajuan perusahaan yaitu sumber daya manusia, tetapi semua itu tidak akan berjalan, seperti yang diharapkan tanpa terlebih dahulu sumber daya manusianya dikelola dengan baik agar dapat bekerja semaksimal mungkin sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Dengan mengikuti prosedural yang telah ditetapkan oleh perusahaan ataupun manajemen di dalam perusahaan yaitu dengan tujuan untuk menciptakan suatu keunggulan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan. Adapun tugas manajemen sumber daya manusia yaitu mengelola, mengontrol dan mengawasi sumber daya manusia agar dapat berjalan dengan efektif semua kegiatan yang ada di dalam perusahaan dan apabila manajemen di dalam perusahaan dapat menerapkan dengan baik prosedural atau aturan-aturan yang telah dibuat oleh pihak manajemen.

Manajer sumber daya manusia memiliki peran penting dalam sumber daya manusia salah satunya yaitu memberikan penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan di dalam perusahaan merupakan suatu evaluasi untuk mengetahui semua kekurangan kinerja karyawan yang akan ditemukan pada saat melakukan penilaian dan evaluasi kinerja dengan menggunakan sebuah formulir standar penilaian kinerja. Penilaian kinerja juga dapat dijadikan sebagai acuan dalam meningkatkan gaji karyawan dan promosi untuk karyawan yang menghasilkan kinerja yang tinggi tetapi, bagi karyawan yang menghasilkan kinerja yang rendah maka dari hasil penilaian kinerja, karyawan akan diberikan hukuman (*punishment*). Oleh karena itu, penilaian kinerja sangat penting bagi perusahaan untuk memberikan motivasi bagi karyawan agar terus dan dapat bekerja dengan baik, jika atasan melakukan penilaian kerjanya secara objektif.

PT Martina Berto Tbk. merupakan perusahaan yang memproduksi serta memasarkan produk kosmetik dan obat tradisional (jamu) yang bernuansa ketimuran. PT Martina Berto Tbk. selalu berusaha memberikan layanan yang prima kepada semua pelanggan dan memperhatikan kebutuhan konsumen, dengan memberikan inovasi-inovasi agar dapat memberikan kepuasan kepada konsumen. Oleh karena itu, PT Martina Berto Tbk. mencari karyawan yang memiliki kompetensi dan kreativitas–kreativitas untuk memaksimalkan produktivitas dalam menghasilkan produk terbaik. Terutama karyawan bagian produksi karena bagian tersebutlah yang berperan penting dalam menghasilkan suatu produk.

Agar dapat berjalan dengan baik produktivitas di dalam perusahaan maka diperlukan adanya penilaian kinerja untuk dapat mengevaluasi kinerja apakah sesuai hasil kerjanya dengan tugas–tugas yang diberikan oleh atasan atau bahkan masih ada yang menyimpang. Berdasarkan penjelasan diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Prosedur Penilaian Kinerja Karyawan Operator Departemen Produksi di PT Martina Berto Tbk.

Menurut Rasto bahwa “Prosedur merupakan istilah yang berkonotasi dengan urutan kegiatan yang direncanakan untuk menangani pekerjaan yang berulang, seragam, dan tetap” [Rasto,2015]. Prosedur berisi cara yang spesifikasi untuk melaksanakan suatu aktivitas yang terstruktur. Pada suatu perusahaan prosedur dibuat dan terdokumentasikan secara baik dan biasanya mengikuti aturan formal yang berisi :

- a. Struktur, maksud, dan ruang lingkup suatu kegiatan
- b. Tanggung jawab (siapa yang menerapkan prosedur)
- c. Acuan atau dokumen terkait
- d. Proses atau tahapan kegiatan yang perlu dilakukan, bagaimana melakukannya, dan dimana akan dilakukan
- e. Bahan, alat, dan dokumen yang dipergunakan
- f. Dokumentasi dan rekaman
- g. Lampiran
- h. Informasi pengendalian

Menurut Nawawi mengemukakan bahwa “Perkataan kinerja dimaksudkan adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik sifat fisik/material maupun non-fisik/non-material” [Nawawi,2011]. Definisi lain dikemukakan oleh Bernardin dan Russel yang mengemukakan bahwa kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Sedangkan menurut Irawan kinerja adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati, dan dapat diukur. Sehingga berdasarkan penjelasan-penjelasan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil kerja yang dapat diukur.

Menurut Mondy mengemukakan bahwa “Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim” [Mondy, 2008]. Untuk penilaian kinerja terdapat syarat utama yang diperlukan guna melakukan penilaian kinerja yang efektif, yaitu

- a. Adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif
- b. Adanya objektivitas dalam proses evaluasi

Sedangkan menurut Sodang Siagia penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karirnya. Menurut Gomes (2003) terdapat beberapa metode dalam mengukur penilaian kerja, yaitu

- a. Metode tradisional, metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja dan diterapkan secara tidak sistematis. Yang termasuk kedalam metode tradisional adalah rating scale, employee comparison, check list, free form essay dan critical incident.
- b. Metode modern merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi kerja yang termasuk kedalam metode modern ini adalah assessment center, management by objective (MBO=MBS) dan human asset accounting.

Menurut Abdullah mengemukakan bahwa “Karyawan itu adalah sumber daya manusia atau penduduk yang bekerja di suatu institusi baik pemerintah maupun swasta (bisnis)” [Abdullah, 2014]. Menurut Undang-Undang tahun 1969 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Mengenai Tenaga Kerja dalam pasal 1 dikatakan bahwa karyawan adalah tenaga kerja yang melakukan pekerjaan dan memberikan hasil kerjanya kepada pengusaha yang mengerjakan dimana hasil karyanya itu sesuai dengan profesi atau pekerjaan atas dasar keahlian sebagai mata pencariannya.

2. Metode Penelitian

Pengumpulan informasi penelitian ini menggunakan sumber data kualitatif yang berupa data primer dan sekunder. Data Primer Aktif merupakan hasil wawancara tentang prosedur penilaian kinerja karyawan dengan bagian HRD dan Supervisor Produksi. Data Primer Pasif, merupakan hasil observasi yang terdiri dari karakteristik individu, organisasi dan lainnya yang berhubungan dengan prosedur penilaian kinerja karyawan Operator di Departemen Produksi. Data Sekunder Internal merupakan data yang sudah tersedia di dalam perusahaan, seperti struktur organisasi, *company profile* dan formulir penilaian kinerja karyawan yang di peroleh dari bagian HRD.

Observasi dilakukan dengan cara mengamati langsung bagian HRD dan Operator. Wawancara dilakukan dengan tanya jawab secara langsung pada bagian HRD dan Supervisor Produksi. Studi Pustaka dilakukan dengan cara mempelajari dan mengumpulkan informasi melalui buku-buku literatur, internet dan sumber-sumber lainnya yang berkaitan dengan prosedur penilaian kinerja karyawan.

Metode penelitian kualitatif merupakan metode penelitian pada kondisi objek yang alamiah, dimana pada penelitian ini peneliti sebagai instrument kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive dan snowball, teknik pengumpulan dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil dari penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Sedangkan metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, kondisi, system pemikiran ataupun peristiwa pada masa sekarang. Tipe penelitian ini berusaha menjelaskan fenomena social tertentu.

Pada penelitian ini data yang digunakan adalah data kualitatif maka analisis dalam penelitian ini dilakukan secara deskriptif dengan cara membandingkan prosedur penilaian kinerja karyawan Operator Departemen Produksi di PT Martina Berto Tbk. dengan konsep.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Identifikasi Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan dilakukannya penilaian kinerja di PT Martina Berto Tbk. pada karyawan operator produksi yaitu untuk mengetahui kemampuan dan keterampilan karyawan selama bekerja dalam satu periodik, sebagai bahan evaluasi kinerja agar dapat bekerja lebih produktif lagi dan dapat mengetahui faktor-faktor apa saja yang perlu diperbaiki dan dipertahankan dalam meningkatkan mutu kinerja karyawan operator produksi. Tujuan Penilaian kinerja sebagai dasar dalam memberikan *reward* bagi karyawan kontrak dan tetap yang menghasilkan kinerja yang tinggi. *Reward* untuk karyawan kontak berupa kontraknya diperpanjang atau bahkan diangkat menjadi karyawan tetap, sedangkan untuk karyawan tetap yaitu mendapatkan promosi dan kenaikan gaji yang cukup besar dan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan karyawan pada pekerjaan yang ditanganinya.

Berdasarkan teori disebutkan tujuan penilaian kinerja menurut Sedarmayanti adalah untuk mengetahui keterampilan dan pengetahuan karyawan, sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja, sebagai dasar dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin sehingga dapat diarahkan jenjang atau rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan, mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja, secara pribadi karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. [Sedarmayanti,2016]

Berdasarkan kedua perbandingan di atas maka dapat diketahui bahwa menurut teori dan PT Martina Berto Tbk. sesuai baik untuk karyawan tetap maupun kontrak yaitu untuk mengetahui kemampuan dan keterampilan karyawan, penyempurnaan kondisi kerja di dalam perusahaan dengan mengevaluasi kinerja agar dapat bekerja lebih produktif lagi dalam meningkatkan mutu kinerja karyawan operator produksi, selain itu tujuan penilaian kinerja sebagai dasar dalam memberikan *reward* bagi karyawan kontrak dan tetap yang menghasilkan kinerja tinggi, untuk karyawan kontrak berupa kontraknya diperpanjang atau bahkan diangkat pangkatnya menjadi karyawan tetap sedangkan untuk karyawan tetap yaitu mendapatkan kenaikan gaji yang cukup besar dan promosi untuk melanjutkan ke jenjang kariernya hal ini sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin dan untuk karyawan tetap, karyawan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan pada pekerjaan yang ditangani sehingga dapat memacu perkembangannya dan memberikan motivasi untuknya sedangkan untuk karyawan kontrak tujuan penilaian hanya sebagai dasar untuk mengambil keputusan diperpanjang atau diputus kontrak karyawan tersebut.

3.2 Menetapkan Kriteria Kinerja

PT Martina Berto Tbk. mempunyai beberapa kriteria dalam penilaian kinerja karyawan Operator Produksi yaitu pengetahuan & keterampilan, kuantitas & kualitas kerja, kedisiplinan (*absenteism* & frekuensi keterlambatan), kejujuran kerjasama, efisiensi & efektifitas dan komunikasi. Di PT Martina Berto Tbk. juga terdapat formulir rencana pengembangan karyawan di dalamnya terdapat prestasi apa yang telah dicapai karyawan, faktor-faktor utama yang perlu ditingkatkan, kekuatan karyawan.

Beberapa teori mengenai kriteria penilaian atau pengukuran kinerja karyawan yang paling umum digunakan adalah sifat yang berdasarkan pada karakteristik pribadi karyawan dan bisa jadi tidak berhubungan dengan pekerjaan yang ditanganinya, perilaku berdasarkan pada kompetensi karyawan yang berhubungan dengan tugas atau bagaimana pekerjaan dilaksanakan, kompetensi meliputi sekumpulan luas pengetahuan, keterampilan sifat dan perilaku yang bisa bersifat teknis, pencapaian tujuan yaitu hasil akhir lebih penting daripada cara dan potensi perbaikan yaitu berdasarkan masa lalu dan diperbaiki dimasa depan.

PT Martina Berto Tbk. dalam menetapkan kriteria kinerja sesuai dengan teori yaitu berdasarkan sifat yang terdapat dalam penilaian di PT Martina Berto Tbk. kedisiplinan, kejujuran dan komunikasi, berdasarkan perilaku yang terdapat di PT Martina Berto Tbk. yaitu kerjasama, efisiensi dan efektifitas, berdasarkan kompetensi yang terdapat di PT Martina Berto Tbk. yaitu pengetahuan dan keterampilan, berdasarkan pencapaian tujuan di PT Martina Berto Tbk. yaitu kuantitas dan kualitas kerja yang dihasilkan dan terakhir berdasarkan potensi perbaikan di PT Martina Berto Tbk. yaitu terdapat pada formulir rencana pengembangan karyawan di dalamnya terdapat prestasi apa yang telah dicapai karyawan, faktor-faktor utama yang perlu ditingkatkan, kekuatan karyawan, pengembangan yang diperlukan dan rencana/program pengembangan.

Namun definisi pada setiap kriteria atau faktor yang dinilai tidak ada dalam formulir penilaian sehingga penilai mempersepsikan masing-masing setiap definisi pada kriteria atau faktor yang dinilai.

3.3 Memeriksa Pekerjaan yang Dijalankan

PT Martina Berto Tbk. dalam memeriksa pekerjaan karyawannya berdasarkan dari *job description* seperti dalam pencapaian target setiap harinya. PT Martina Berto Tbk.

melaksanakan penilaian kinerja karyawan setiap satu periodik yaitu 1 (satu) tahun sekali dari Desember tahun lalu sampai dengan November tahun ini untuk karyawan tetap, sedangkan 6 (enam) bulan sekali untuk karyawan kontrak.

Berdasarkan teori menjelaskan bahwa memeriksa pekerjaan yang dijalankan menurut Marwansyah yaitu penilai memeriksa tugas-tugas yang dilaksanakan oleh tiap-tiap pekerja, dengan berpedoman pada deskripsi jabatan. Pada dasarnya, pemantauan dan pencatatan atas pelaksanaan tugas-tugas dapat dilakukan setiap saat. Meskipun demikian, banyak organisasi atau perusahaan yang menetapkan waktu pemantauan berkala, misalnya setiap empat bulan. [Marwansyah, 2016]

Maka dapat diketahui antara teori dan di PT Martina Berto Tbk. sesuai yaitu memeriksa pekerjaan yang dijalankan berdasarkan pada deskripsi jabatan dan periodik penilaian kinerja juga sesuai dengan teori yaitu dilakukan 1 tahun sekali untuk karyawan tetap dan 6 bulan sekali untuk karyawan kontrak.

3.4 Menilai Kinerja

Pihak yang melakukan penilaian di PT Martina Berto Tbk. pada karyawan Operator Produksi yaitu *Supervisor* Produksi atau Junior Manajer (atasan langsung) dan Manajer Produksi (atasan tidak langsung). Penilaian diisi berdasarkan dari formulir penilaian yaitu meliputi faktor yang berhubungan dengan pekerjaan dan karakteristik individu. Penilaian berdasarkan dari hasil observasi *Supervisor* dan Manajer Produksi selama 1 priodik, hasil akhir penilaian diserahkan kepada pihak HRD untuk diproses lebih lanjut. PT Martina Berto Tbk. dalam formulir penilaian kinerja menggunakan metode skala penilaian.

Menurut teori dalam menilai kinerja karyawan dapat menggunakan beberapa metode diantaranya Metode Uraian Ringkas, Metode Skala Penilaian, Metode Daftar Cek, *Management By Objective*, Metode Penilaian Umpan Balik 360-Derajat, dan Metode Insiden Kritis dan pihak yang kerja, melakukan penilaian kinerja yaitu bisa atasan langsung, bawahan, rekan kelompok, diri sendiri dan kombinasi.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa menurut teori dan di PT Martina Berto Tbk. sesuai karena PT Martina Berto Tbk menggunakan salah satu metode yang terdapat di dalam teori yaitu Metode Skala Penilaian baik untuk karyawan tetap maupun kontrak. Metode ini tepat untuk digunakan pada karyawan Operator Produksi dengan jumlah karyawan yang banyak dan juga mudah digunakan pada saat proses pengisian formulir penilaian. Formulir penilaian kinerja di PT Martina Berto Tbk. yaitu meliputi faktor yang berhubungan dengan pekerjaan seperti kuantitas dan kualitas kerja, efisiensi dan efektifitas dan yang berhubungan dengan karakteristik individu (pribadi) seperti kedisiplinan, kejujuran, kerjasama dan komunikasi dan juga pihak yang menilai dalam penilaian kinerja pada karyawan Operator Produksi yaitu atasan langsung dan tidak langsung sehingga penilaian di PT Martina Berto Tbk. sesuai dengan teori.

Penilaian kinerja karyawan kontrak di PT Martina Berto Tbk. dilaksanakan 1 tahun sekali untuk karyawan tetap sedangkan untuk karyawan kontrak 1 bulan sebelum masa kontraknya habis, untuk proses penilaian membutuhkan waktu 1 bulan. Formulir penilaian kinerja karyawan tetap pada PT Martina Berto Tbk. terdapat bobot yang telah ditentukan untuk setiap faktor yang dinilai dan nilai yang telah dicantumkan dalam formulir *performance appraisal* adalah nilai akhir yaitu nilai yang telah disepakati oleh atasan langsung dan tidak langsung dan untuk karyawan kontrak hasil akhir pada penilai, yaitu atasan langsung dengan bobot nilai 70% dan atasan tidak langsung dengan

bobot nilai 30%. Hal ini untuk meminimalisir subjektivitas pada penilaian kinerja karyawan.

Dalam Metode Skala Penilaian juga ada formulir rencana pengembangan dengan tujuan agar karyawan dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya dari sebelumnya dan dari formulir tersebut karyawan dapat mencapai tujuan perusahaan. Formulir rencana pengembangan juga dapat digunakan untuk memberikan promosi kepada karyawan ke jenjang karier pada jabatan yang lebih tinggi apabila hasil kinerjanya selalu meningkat atau stabil pada rata-rata nilai yang baik, maka atasan langsung dapat mengusulkan untuk pengangkatan menjadi karyawan tetap kepada karyawan tersebut.

Formulir penilaian kinerja di PT Martina Berto Tbk. tidak dicantumkan atau tidak diberi penjelasan pada setiap faktor dan tingkatan prestasi kinerja sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, maka hal tersebut dapat menyebabkan terjadinya subjektivitas dalam menilai kinerja karyawan karena bisa saja setiap orang memiliki sudut pandangan dan pemahaman yang berbeda-beda.

Di dalam teori terdapat beberapa masalah dalam penilaian kinerja diantaranya kurangnya objektivitas, kesalahan, penilaian terlalu longgar, penilaian terlalu ketat, kecenderungan memberi nilai tengah, bias perilaku terbaru dan bias peribadi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa dalam penilaian kinerja di PT Martina Berto Tbk. mengalami sedikit terkendala atau masalah dalam penilaian maka hal ini sesuai dengan teori yaitu penilaian terlalu ketat, pemimpin (penilai) tidak mempunyai definisi/batasan akurat tentang berbagai faktor penilaian dan sebaiknya dalam formulir penilaian kinerja diperbaharui dengan diberikan penjelasan pada setiap faktor dan tingkatan prestasi kinerja sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja karyawan.

3.5 Mendiskusikan Penilaian Bersama Karyawan

PT Martina Berto Tbk. mendiskusikan hasil penilaian kinerja kepada karyawan yang dinilai terutama pada karyawan tetap. Setelah dilakukan penilaian dari atasan langsung (*Supervisor* atau Junior Manajer) dan atasan tidak langsung (Manajer Produksi) formulir penilaian diserahkan kepada bagian HRD untuk diproses lebih lanjut. Setelah diproses dan direkap maka dapat diketahui hasil akhirnya. Selanjutnya formulir penilaian diserahkan kepada *Head Of Department Plant 1* untuk mendapatkan persetujuan akhir. Setelah disetujui hasil formulir penilaian diberikan kepada atasan langsung. Untuk karyawan tetap atasan langsung memanggil bawahan atau yang dinilai untuk memberitahukan/ membicarakan kelebihan dan kekurangannya (bukan nilainya). Untuk kekurangan bawahan, atasan memberikan petunjuk dan target yang jelas tentang apa yang harus diperbaiki bawahan dan kapan perbaikan itu terlaksana sedangkan untuk karyawan kontrak, karyawan yang dinilai hanya mengetahui diperpanjang atau tidaknya masa kontrak karyawan tersebut. Yang mengetahui hasilnya hanya pihak-pihak yang terlibat dalam memberikan penilaian kinerja saja atau pihak-pihak yang bersangkutan seperti bagian HRD, *Supervisor*, *Foreman* dan *Manager* Produksi.

Berdasarkan teori menjelaskan bahwa mendiskusikan penilaian bersama karyawan menurut Sedarmayanti memiliki 2 sifat penilaian diantaranya terbuka dan tertutup. Dapat dikatakan terbuka, apabila penilai memberitahukan hasil penilaian kepada karyawan yang dinilai dan dapat mengajukan keberatan atas nilainya, apabila menurut anggapannya penilai tersebut kurang sesuai dan dapat dikatakan penilaian bersifat rahasia apabila penilai tidak memberitahukan hasil penilaian kepada karyawan yang dinilai. [Sedarmayanti,2016]

Berdasarkan kedua perbandingan di atas maka dapat diketahui bahwa menurut teori dan PT Martina Berto Tbk. sesuai yaitu PT Martina Berto Tbk. dalam mendiskusikan penilaian bersama karyawan memiliki sifat penilaian rahasia (tertutup) baik untuk karyawan tetap maupun kontrak. Hanya saja untuk karyawan tetap atasan langsung memanggil bawahan atau yang dinilai untuk memberitahukan/membicarakan kelebihan dan kekurangannya (bukan nilainya). Untuk kekurangan bawahan, atasan memberikan petunjuk dan target yang jelas tentang apa yang harus diperbaiki bawahan dan kapan perbaikan itu terlaksana sedangkan untuk karyawan kontrak hanya mengetahui diperpanjang atau tidaknya masa kontrak karyawan tersebut. Untuk menjamin objektivitasnya PT Martina Berto Tbk. dalam memberikan penilaian terdapat 2 (dua) pemberi nilai yaitu atasan langsung dan atasan tidak langsung.

3.6 Tindak Lanjut

Pada PT Martina Berto Tbk. tindak lanjut dari hasil penilaian berupa pemberian *reward* atau *punishment* yang diterima oleh karyawan tetap yang menghasilkan kinerja yang tinggi tindak lanjut yang diberikan perusahaan berupa kenaikan gaji yang cukup tinggi dan bahkan mendapatkan promosi dan untuk karyawan kontrak operator produksi yaitu berupa kontraknya diperpanjang dan bahkan sampai diangkat menjadi karyawan tetap akan tetapi, hal tersebut juga tergantung dari kondisi produksi perusahaan apabila produksinya sedang menurun maka bisa jadi karyawan tersebut tidak diperpanjang meskipun hasil kinerjanya tinggi sedangkan bagi karyawan yang menghasilkan kinerja yang rendah maka akan diberikan *punishment* yaitu untuk karyawan tetap berupa mendapatkan kenaikan gaji yang rendah, mutasi, penurunan jabatan (demosi) dan bahkan sampai pada pemecatan karyawan dan untuk karyawan kontrak berupa kontraknya diputus.

Menurut Sedarmayanti (2016:286) tindak lanjut berupa keputusan yang diterima karyawan atas kinerjanya dalam satu kurun waktu tertentu berupa pemberian penghargaan atau *reward* yaitu mempromosikan pekerjaan yang berprestasi, memberi kenaikan imbalan/balas jasa dan pemberian hukuman atau *punishment* yaitu menindak pekerjaan yang kurang/tidak berprestasi, melatih, memutasi/ mendisiplinkan pekerjaan, menunda kenaikan imbalan/balas jasa.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa tindak lanjut didalam teori dan pada PT Martina Berto Tbk. sesuai yaitu karyawan yang menghasilkan kinerja yang tinggi maka akan diberikan *reward* untuk karyawan tetap berupa kenaikan gaji yang cukup tinggi dan bahkan mendapatkan promosi ke jenjang karir selanjutnya sedangkan untuk karyawan kontrak yaitu berupa kontraknya dilanjut dan bahkan diangkat menjadi karyawan tetap. Tindak lanjut yang diberikan oleh PT Martina Berto Tbk. yang menghasilkan kinerja rendah maka akan diberikan *punishment* yaitu untuk karyawan tetap berupa mendapatkan kenaikan gaji sangat yang rendah, mutasi, penurunan jabatan (demosi) dan bahkan sampai pada pemecatan karyawan sedangkan untuk karyawan kontrak berupa kontraknya diputus.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil observasi maka dapat disimpulkan mengenai Prosedur Penilaian Kinerja Karyawan Operator Departemen Produksi di PT Martina Berto Tbk. terdiri dari beberapa tahap yaitu mengidentifikasi tujuan penilaian kinerja, menetapkan Kriteria kinerja, memeriksa pekerjaan yang dijalankan, menilai kinerja, mendiskusikan penilaian

bersama karyawan dan tindak lanjut merupakan hasil akhir dari penilaian yaitu diberikan penghargaan atau hukuman.

Pada tahap pertama prosedur penilaian kinerja karyawan Operator Produksi yaitu mengidentifikasi tujuan penilaian. Tujuan penilaian yang dilakukan oleh PT Martina Berto Tbk. untuk meningkatkan produktivitas, untuk mengetahui kekurangan dan kelebihan karyawan tetap dan sebagai dasar dalam memberikan keputusan.

Tahap ke dua yaitu menetapkan kriteria kinerja. Dalam kriteria penilaian pada karyawan Operator Produksi di PT Martina Berto Tbk. yaitu faktor yang tentukan berdasarkan hubungan dengan pekerjaan dan karakteristik individu.

Tahap selanjutnya yaitu memeriksa pekerjaan yang dijalankan. Pada tahap ini, karyawan yang dinilai berdasarkan dari *job description* sebagai tolak ukur dalam menilaia kinerja. Penilaian dilakukan setiap satu periodik yaitu 1 tahun sekali pada karyawan tetap dan 6 bulan sekali pada karyawan kontrak.

Tahap ke empat adalah menilai kinerja. Pada tahap ini, pihak yang melakukan penilaian yaitu atasan langsung dan atasan tidak langsung. penilaian berdasarkan dari hasil observasi dari *Supervisor* dan manajer produksi selama 1 periodik, dengan metode yang digunakan yaitu metode skala penilaian.

Tahap ke lima yaitu mendiskusikan penilaian bersama karyawan. Pada tahap ini, atasan langsung memberitahukan atau membicarakan kelebihan dan kekurangan pada karyawan tetap (yang dinilai) sedangkan untuk karyawan kontrak tidak mengetahui hasilnya hanya mengetahui diperpanjang atau tidaknya kontrak. Tahap ke lima yaitu mendiskusikan penilaian bersama karyawan. Pada tahap ini, atasan langsung memberitahukan atau membicarakan kelebihan dan kekurangan pada karyawan tetap (yang dinilai) sedangkan untuk karyawan kontrak tidak mengetahui hasilnya

Tahap terakhir yaitu tindak lanjut yang diberikan dari hasil penilaian berupa pemberian *reward* dan *punishment*. Pemberian *reward* untuk karyawan tetap yaitu kenaikan gaji yang cukup tinggi dan bahkan promosi sedangkan untuk karyawan kontrak yaitu kontraknya diperpanjang dan diangkat menjadi karyawan tetap. Sebaliknya untuk karyawan tetap berupa kenaikan gaji yang rendah, mutasi, demosi dan bahkan sampai pada pemecatan dan untuk karyawan kontrak yang menghasilkan kinerja rendah akan mendapatkan *punishment* berupa kontraknya diputus.

Referensi

- Abdullah HMM. 2014. Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan. Yogyakarta (ID): Aswaja Pressindo.
- Marwansyah. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung (ID): CV Alfabeta.
- Mondy RW. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta (ID): Erlangga.
- Nawawi H. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk bisnis yang kompetitif. Yogyakarta (ID): Gadjah Mada University Press.
- Rasto. 2015. Manajemen Perkantoran Paradigma Baru. Bandung (ID): CV Alfabeta.
- Sedarmayanti. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung (ID): PT Refika Utama.

Suwatno dan Donni Juni Priansa. 2011. Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Bandung (ID): CV Alfabeta

Umam K. 2014. Manajemen Perkantoran Referensi untuk Para Akademisi dan Praktisi. Bandung (ID): Pustaka Setia.