

IMPLEMENTASI PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. GAE

I Gede Rai Palguna dan Luh Putu Sri Utari

Politeknik Negeri Bali

Email: raipalguna@gmail.com, utariichan@gmail.com

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
Diterima 2 Juni 2020 Diterima dalam bentuk revisi 15 Juli 2020 Diterima dalam bentuk revisi 20 Juli 2020	PT. GAE satu perusahaan yang bergerak pada bidang <i>groundhandling</i> dan menjadi perusahaan yang berorientasi bisnis secara global. Fokus pelaksanaan bisnis saat ini tidak hanya mengenai target <i>profit</i> , tetapi memperhatikan pengelolaan <i>human capital</i> adalah hal yang cukup penting. Manfaat penilaian kinerja karyawan dapat sebagai persyaratan administrasi, sarana meningkatkan motivasi kerja, dan dasar penentuan keputusan manajemen untuk pengembangan karir karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menerangkan implementasi penilaian kinerja, kendala yang terjadi, dan solusi yang biasa diterapkan. Desain penelitian ini adalah kualitatif, dengan teknik pengumpulan data observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data yang telah dikumpulkan, dianalisis dengan metode deskriptif kualitatif. Hasil penelitian kemudian dianalisis dan dilakukan pembahasan dengan perbandingan telaah teori yang telah diterangkan dalam tinjauan pustaka. Implementasi penilaian kinerja telah cukup baik dengan budaya perusahaan sebagai standar bersikap karyawan, instrumen penilaian yang digunakan, dan tahap penilaian yang biasa dijalankan. Namun, ditemukan kendala dalam tahap pelaksanaan, yaitu: pelaksanaan yang kurang transparan, penilaian berasal dari penilai tunggal, faktor penilaian yang kurang jelas, serta keterlambatan dalam pengumpulan formulir penilaian. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan dan saran yang bersifat konstruktif bagi manajemen PT. GAE mengenai implementasi penilaian kinerja karyawan.
Kata kunci: Kinerja Karyawan; Penilaian Kinerja; Sumber Daya Manusia dan Tahap Penilaian	

Pendahuluan

Salah satu faktor potensial dalam penyediaan keunggulan kompetitif bagi perusahaan adalah faktor sumber daya manusia (SDM) dan salah satu aktivitasnya adalah penilaian kinerja. sumber daya manusia merupakan modal utama bagi perusahaan dalam membangun persaingan bisnis. Sumber daya manusia merupakan bagian penting dalam aktivitas kerja. Karena hal tersebut berhubungan dengan masalah kualitas kerja dan pencapaian kerja (Saridawati, 2018).

Proses penilaian dilakukan untuk mengetahui kemampuan karyawan dan dapat sebagai alat motivasi. Urgensi lain dari dilaksanakannya penilaian kinerja adalah sebagai langkah administratif dan keputusan pengembangan. Salah satu perusahaan yang memperhatikan kebutuhan karyawannya bagi pengembangan karir SDM adalah PT. ABC. Formulir penilaian kinerja karyawan pada PT. ABC, memiliki tiga faktor penilaian yang terdiri dari *personality*, *quality of work*, dan *decision making*. Formulir penilaian kinerja yang digunakan seharusnya lengkap untuk

mampu menghasilkan keputusan yang tepat bagi pengembangan karir karyawan dan diharapkan karyawan akan mendapatkan umpan balik dari berbagai sumber yang akan berguna bagi peningkatan kinerja karyawan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi penilaian kinerja karyawan, kendala, dan solusi yang biasa diterapkan. Secara teoritis manfaat penelitian ini akan memberikan wawasan tambahan dan dapat pula dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya untuk mengembangkan sistem penilaian kinerja karyawan.

Menurut (Hasibuan, 2014) “MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.” Sementara itu, (Hirschi, Ingram, & Yoder, 2008) berpendapat bahwa “Manajemen personalia adalah penyedia kepemimpinan dan pengarahan para karyawan dalam pekerjaan atau hubungan kerja mereka.”

Definisi lainnya disampaikan oleh (Robbins & Arnsten, 2009) menyatakan “MSDM adalah proses mengorganisasikan pekerja melalui aktivitas-aktivitas kerja, sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.”

Beberapa pendapat diatas telah menguraikan definisi tentang MSDM, sehingga dapat disimpulkan bahwa MSDM merupakan ilmu yang digunakan untuk mengatur karyawan dalam menjalankan aktivitas untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien.

1. Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi

Pengembangan pribadi yang bermutu unggul secara sistematis merupakan salah satu strategi yang diterapkan untuk mencapai hasil kinerja yang terbaik. Mewujudkan pribadi atau insan yang unggul dalam perusahaan dapat dilakukan dengan penerapan pendekatan yang tepat oleh manajemen perusahaan.

Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi atau *Competency Based Human Resource Management* (CHBRM) merupakan salah satu pola pendekatan dalam membangun suatu sistem manajemen SDM yang handal dengan memanfaatkan kompetensi sebagai titik pustanya (Rachman, 2014).

Komponen utama yang diperlukan dalam penerapan pendekatan CBHRM adalah kompetensi. Pendapat Spancer seperti yang dikutip dari (Nurmianto, 2008) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar seseorang yang ada hubungan sebab akibat dengan prestasi kerja yang luar biasa atau dengan efektivitas kerja. Secara umum, kompetensi dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara keterampilan, atribut personal, dan pengetahuan yang dapat diamati, diukur, dan dievaluasi. Kompetensi dapat dibagi menjadi dua tipe, yaitu:

a. Soft Competency

Soft competency merupakan kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia, serta interaksi dengan orang lain. Sebagai contoh *soft competency*, yakni: kepemimpinan, komunikasi, hubungan interpersonal, dll.

b. Hard Competency

Sementara, *hard competency* merupakan kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Contohnya, adalah: riset pemasaran, analisis keuangan, perencanaan tenaga kerja, dll.

2. Metode Penilaian Kinerja

Menurut (Sopiah & Muzakir, 2016) secara umum penilaian kinerja dikategorikan kedalam dua kelompok yaitu: metode tradisional (*past oriented*

methods) dan metode modern (*future oriented methods*).

a. Metode Tradisional

Orientasi metode penilaian kinerja tradisional memiliki pendekatan yakni penilaian hanya didasarkan pada kinerja yang telah lampau. Adapun macam-macam penilaian kinerja dengan metode tradisional, yakni: *rating scales*, *checklist*, *critical incident method*, *behaviorally anchored rating*, *narrative essay*,.

b. Metode Modern

Metode modern dirancang untuk meningkatkan metode konvensional. Metode modern dirancang untuk menanggulangi kekurangan metode lama seperti bias penilaian dan subjektivitas. Adapun macam-macam penilaian kinerja dengan metode modern, yaitu: *Management by Objectives* (MBO), *psychological appraisal*, *assessment center*, *360 degree feedback*.

3. Komponen Utama Sistem Penilaian Kinerja

Memahami komponen utama sistem penilaian kinerja, maka akan dapat membantu manajer atau atasan dalam menentukan metode penilaian kinerja yang tepat. Kinerja patut dievaluasi sebagai upaya perbaikan dan efektivitas dalam mencapai tujuan perusahaan. Pendapat (Dessler, 2008) kinerja adalah penampilan dari hasil karya personal dalam suatu organisasi.

Selain tahapan dan instrumen penilaian kinerja, terdapat hal penting yang harus diperhatikan, yakni komponen penilaian kinerja. Keeping dan Levy yang dikutip dalam (Dwipayana, dkk, 2010) memaparkan terdapat empat komponen utama dari penerapan sistem penilaian kinerja, yaitu: *the appraisal process*, *the*

appraisal interview, *the appraisal outcome*, *fairness*.

4. Tujuan Penilaian Kinerja

Perencanaan penilaian kinerja harus mempertimbangkan segala aspek, salah satunya tujuan yang ingin dicapai. Perumusan tujuan penilaian kinerja akan mempengaruhi manfaat yang didapatkan seluruh anggota organisasi, disisi lain tujuan penilaian kinerja harus mempertimbangkan visi dan misi perusahaan. Pendapat Werther dan Davis yang dikutip dari (Suwatno & Priansa, 2011) bahwa penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan, yaitu: *Performance Improvement*, *Compensation Adjustment*, *Placement Decision*, *Training and Development Needs*, *Career Planning and Development*, *Staffing Process Deficiencies*, *Informational Inaccuracies and Job Design Errors*, *Equal Employment Opportunity*, *External Challenges*, *Feedback*.

Hampir sama dengan pendapat Werther dan Davis, bahwa menurut Cascio dalam (Suwatno & Priansa, 2011) adapun tujuan diadakannya penilaian kinerja karyawan, yakni: (1) Hasil penilaian kinerja dapat dijadikan dasar untuk pengambilan keputusan yang legal dan formal terkait dengan pengembangan karyawan. (2) Penilaian dapat dijadikan sebagai kriteria validasi suatu tes. (3) Penilaian akan menjelaskan umpan balik kepada karyawan terkait dengan pengembangan karirnya. (4) Hasil penilaian kinerja dapat membantu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan yang sesuai dan dapat menentukan secara objektif kebutuhan pelatihan karyawan. (5) Penilaian kinerja dapat memprediksi permasalahan yang ada dalam organisasi.

5. Karakteristik Instrumen Penilaian Kinerja

Instrumen atau format rancangan lembar penilaian kinerja akan berbeda sesuai dengan tujuan penilaian kinerja. Seperti yang dikemukakan oleh (Aguinis, Joo, & Gottfredson, 2013) terdapat ciri-ciri fromulir penilaian yang baik untuk digunakan, yakni: *simplicity, relevancy, descriptiveness, adaptability, comperhensiveness, definitional clarity, communication, time orientation*. Pendapat yang hampir sama diungkapkan oleh (Rahadi, 2010) yang menjelaskan bahwa terdapat empat hal yang harus diperhatikan dalam menyusun instrumen penilaian sebagai standar penilaian yang baik, sebagai berikut: *validity, agreement, realism, objectivity*.

6. Bentuk Penilaian Kinerja

Menurut (Vakili et al., 2014) bentuk penilaian kinerja dilihat dari waktu pelaksanaannya dibagi menjadi dua, yakni: (1) Penilaian Formatif. Penilaian kinerja ini dilakukan ketika para karyawan sedang melakukan tugas. Penilaian formatif bertujuan untuk melihat kemungkinan terjadinya ketimpangan antara kinerja dengan standar kerja dalam waktu tertentu. Koreksi terhadap ketimpangan juga akan segera dilakukan. (2) Penilaian Sumatif. Penilaian ini dilakukan pada akhir periode. Penilaian sumatif memiliki mekanisme yakni manajer atau penilai akan membandingkan kinerja akhir karyawan dengan standar kerja yang telah disepakati. Hasil penilaian kinerja selanjutnya dapat dibahas bersama karyawan bersangkutan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk mengungkapkan kejadian dan fakta,

fenomena, serta variabel yang terjadi saat penelitian berlangsung dengan menyuguhkan apa yang sebenarnya terjadi. Sedangkan aktivitas dalam analisa data kualitatif menggunakan model interaktif (*interactive models of analysis*). Menurut Miles dan Huberman dalam (Sugiyono, n.d.) bahwa aktivitas dalam analisa data kualitatif dengan model interaktif, yakni: reduksi data, penyajian data, dan verifikasi serta kesimpulan.

Hasil dan Pembahasan

A. Hasil

1. Implementasi Penilaian Kinerja Karyawan

PT. GAE menerapkan pendekatan CBHRM (*Competency Based Human Resources Management*) sebagai konsep penilaian terhadap kinerja karyawan. Model CBHRM terdiri atas *core competency (values), leadership competency, role competency, dan technical competency*. Keempat kompetensi ini dikembangkan dan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, untuk mendukung penilaian kemampuan karyawan secara adil dan transparan yang dituangkan dalam budaya perusahaan, instrumen, dan tahapan penilaian kinerja karyawan.

2. Internalisasi Budaya Perusahaan

Upaya lain untuk dapat meningkatkan kualitas kinerja karyawan adalah internalisasi budaya perusahaan di kalangan karyawan. PT. GAE membangun budaya perusahaan yang diterapkan bersamaan dengan realisasi kebijakan perusahaan sesuai surat CEO PT. GAE. Budaya perusahaan tidak hanya berfungsi sebagai pedoman dalam pola berpikir dan bertindak setiap karyawan dalam melaksanakan

aktivitas kerja sehari-hari, namun dapat menjadi acuan standar kinerja karyawan yang baik. Sehingga dalam penilaian kinerja karyawan selain aspek kompetensi, implementasi budaya perusahaan oleh seorang karyawan akan menjadi acuan bagi atasan dalam menilai kinerja karyawan.

3. Instrumen Penilaian Kinerja Karyawan

Formulir penilaian merupakan alat yang digunakan dalam proses penilaian kinerja. Formulir penilaian pada PT. GAE berupa selembar kertas yang dibagikan oleh staf *personnel* kepada atasan atau penilai secara langsung. Formulir penilaian pada PT. GAE disebut dengan *Personal Assessment*, yang terdiri dari tiga *assessment factor*, yaitu: (1) *Personality*. Faktor *personality* memiliki lima subfaktor, meliputi: *discipline*, *initiative*, *emotional stability*, *concentration*, dan *cooperation*. (2) *Quality of Work*. Faktor *quality of work* memiliki tiga subfaktor, meliputi: *knowledge of work*, *communication and coordination*, *responsibility*. (3) *Decision Making*.

4. Tahap Penilaian Kinerja Karyawan

Tahapan penilaian kinerja karyawan pada PT. GAE dapat dibedakan menjadi dua, yakni tahap penilaian kinerja tanpa proses wawancara dan tahap penilaian kinerja dengan proses wawancara. Apabila digambarkan melalui *flow chart* maka tahap penilaian kinerja karyawan pada figur 1.

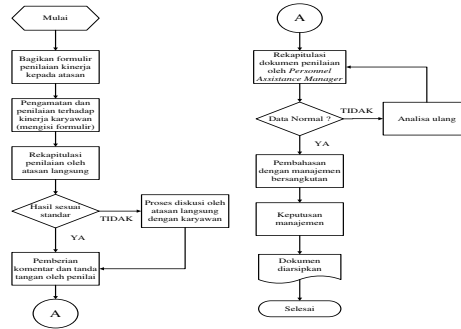


Fig. 1. Tahap Penilaian Kinerja Karyawan Tanpa Proses Wawancara

Sedangkan tahap penilaian kinerja dengan proses wawancara biasanya digunakan untuk karyawan berstatus PKWT, karyawan tetap, *Supervisor*, hingga jabatan di atasnya, atau *upgrade* SDM dari PKWT ke karyawan tetap, karyawan tetap ke *Supervisor* hingga jabatan di atasnya. Proses wawancara dilakukan setelah pengamatan dan penilaian kinerja karyawan. Tujuan wawancara untuk mengetahui lebih dalam mengenai pengetahuan teknis pekerjaan dan kredibilitas calon karyawan secara langsung

5. Kendala dalam Implementasi Penilaian Kinerja Karyawan

Proses penilaian tidak lepas dari berbagai permasalahan, kendala atau tantangan, contohnya adalah elemen subjektivitas dan *judgment error*. Kendala yang dihadapi dalam proses penilaian kinerja pada PT. GAE tidak hanya mengenai subjektivitas penilai, beberapa kendala penilaian kinerja karyawan yang ditemukan pada proses pengumpulan data, yaitu:

a. Implementasi Penilaian Kinerja Karyawan Kurang Transparan

Hasil analisis tahapan penilaian kinerja dapat terlihat bahwa, sebagian besar setiap proses penilaian kinerja tidak

terdapat interaksi dua arah antara atasan sebagai penilai dan karyawan sebagai pihak yang dinilai. Jika dilihat dari sudut pandang akhir dari tahap penilaian kinerja yaitu hasil penilaian, unsur transparan dapat dirasakan karyawan jika karyawan mengetahui hasil penilaian kerjanya baik bila telah sesuai dengan standar ataupun tidak. Sementara itu, jika dilihat dari sudut pandang pada tahap persiapan dan proses penilaian, unsur transparan dapat dirasakan bila karyawan mendapatkan informasi secara jelas mengenai faktor yang menjadi penilaian kinerja, sehingga karyawan dapat mengetahui standar pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mendapatkan penilaian yang baik.

b. Penilaian Kinerja Karyawan Berasal dari Satu Arah (*Top-Down*)

Jika karyawan yang dinilai meragukan hasil penilaian dari satu penilai, maka dapat dibandingkan dengan hasil penilaian dari penilai lainnya. Tetapi, hal yang menjadi kendala dalam pelaksanaan penilaian kinerja pada PT. GAE adalah penilaian hanya berasal dari satu arah (*top-down*), sehingga tidak dapat dilakukan perbandingan hasil penilaian dari sudut pandang penilai lain. Karyawan berpendapat apabila penilaian berasal dari satu arah (*top-down*), maka hasil dari penilaian belum tentu kredibel.

c. Indikator dan Standar Penilaian yang Kurang Jelas

Formulir penilaian kinerja karyawan yang digunakan terlihat

sangat sederhana dengan indikator penilaian yang tidak terlalu banyak. Kelemahannya adalah kinerja karyawan tidak dapat dinilai secara rinci dan mewakili keseluruhan kinerja karyawan atau hal-hal lain yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan. Ditinjau dari segi karyawan yang dinilai, formulir penilaian yang memiliki indikator penilaian sederhana dianggap kurang mewakili keseluruhan kinerja karyawan dan proses kerja sehari-hari.

Pendapat lain dijelaskan oleh karyawan mengenai kesesuaian antara faktor dan sub faktor penilaian. Sebagai contoh pada faktor *quality of work*, dirasa memiliki sub faktor yang kurang sesuai, yakni: *knowledge of work*, *communication and coordination*, dan *responsibility*. Sub faktor *communication and coordination* dianggap telah diwakili oleh sub faktor *cooperation* pada faktor *personality*. Kriteria penilaian yang hampir sama, tetapi diletakan terpisah dalam faktor yang berbeda dapat menimbulkan bias penilaian dan penilaian kurang akurat.

d. Keterlambatan dalam Pengumpulan Formulir Penilaian

Salah satu kendala yang dirasakan dalam pelaksanaan penilaian kinerja karyawan pada PT. GAE selama ini adalah keterlambatan dalam pengumpulan formulir yang telah terisi. Dampak dari terlambatnya pengumpulan formulir hasil penilaian kinerja karyawan ke *Personnel Assistance Manager*

akan turut memperlambat tahapan penilaian kinerja berikutnya. Terlebih lagi terdapat formulir yang dikumpulkan secara tercecer dan tidak bersamaan akan memperbesar risiko hilangnya formulir penilaian kinerja karyawan.

6. Solusi yang Biasa diterapkan

Manajemen memiliki cara, solusi, strategi, dan kebijakan tersendiri untuk menghadapi kendala yang berasal dari internal maupun eksternal perusahaan, termasuk pada kendala yang dirasakan dalam implementasi penilaian kinerja karyawan.

a. Diskusi Informal pada Waktu Tertentu

Diskusi dilakukan pada waktu senggang, ketika karyawan tau bahwa telah terlaksana proses penilaian kinerja. Menurut pendapat beberapa karyawan, memanfaatkan waktu istirahat dan makan siang adalah saat yang tepat untuk berdiskusi informal kepada *Supervisor* atau penilai. Solusi lain yang biasa diterapkan adalah memanfaatkan agenda tambahan saat rapat atau pertemuan tertentu pada masing-masing unit.

b. Meminta Pertimbangan dan Penilaian dari Sudut Pandang Atasan Lain

Unsur subjektivitas dapat diantisipasi dengan melakukan penilaian kinerja yang penilaiannya berasal dari berbagai sudut pandang pada perusahaan bersangkutan. Tetapi, permasalahan akan timbul jika pada perusahaan masih menerapkan pelaksanaan penilaian kinerja yang bersumber hanya dari

satu orang atasan. Jika ditinjau dari tahapan penilaian kinerja pada PT. GAE maka *Personnel Assistance Manager* memiliki tugas untuk merekapitulasi dan meninjau hasil penilaian kinerja karyawan apakah data penilaian normal atau tidak. Jika *Personnel Assistance Manager* merasa bahwa hasil penilaian kinerja tidak normal, maka solusi yang biasa diterapkan adalah mendengarkan pendapat dan pertimbangan dari penilai bersangkutan terhadap karyawan yang dinilai.

Solusi lain yang biasa diterapkan adalah melakukan penilaian tambahan dari sudut pandang atasan lain, yang masih dalam satu departemen dengan karyawan bersangkutan. Urgensi penerapan solusi ini biasanya dilakukan jika penilaian kinerja yang dilaksanakan digunakan sebagai bahan pertimbangan penggantian atau *upgrade* jabatan SDM.

c. Pemberian Catatan Khusus

Catatan khusus hanya diberikan untuk penilai yang berinisiatif meminta kepada unit *Personnel*. Catatan khusus diberikan sebagai bentuk komunikasi singkat yang berisi arahan atau pencerahan mengenai standar dari setiap indikator penilaian kinerja karyawan. Catatan khusus dalam hal ini bersifat informal, bukan suatu standar resmi bagian dari formulir penilaian kinerja karyawan. Sehingga, dalam satu kali periode penilaian kinerja, dapat menggunakan catatan khusus yang berbeda-beda, namun tetap mengacu pada budaya perusahaan

dan faktor penilaian yang tertera dalam formulir penilaian kinerja.

d. Mengingat Kembali dan Pemberian Perpanjangan Waktu

Solusi yang biasa diterapkan untuk kendala keterlambatan pengumpulan formulir adalah mengingatkan kembali dan pemberian tenggang waktu bagi *Supervisor* yang belum mengumpulkan formulir penilaian kinerja sesuai waktu yang telah ditentukan. *Personnel Assistance Manager* biasanya akan membuat jadwal pengawasan bagi pelaksanaan penilaian kinerja pada setiap departemen. Pengawasan yang dimaksud hanya sebatas melakukan komunikasi dan koordinasi dengan manajer disetiap departemen mengenai pelaksanaan teknis penilaian kinerja karyawan.

Staf *Personnel* yang diberikan tanggung jawab akan berperan membagikan formulir penilaian dan mengumpulkan kembali formulir penilaian yang telah terisi untuk kemudian diserahkan kepada *Personnel Assistance Manager*. Koordinasi tahap awal dilakukan dengan mengirim pesan singkat melalui aplikasi *Message Pop Up*. Jika koordinasi tahap pertama ini masih dirasa kurang efektif, maka *staff reminder* dapat berkomunikasi lewat telepon langsung kepada *Supervisor* disetiap departemen.

Pembahasan

Manajemen berbasis kompetensi diharapkan mampu diimplementasikan untuk berbagai tujuan dan melakukan perubahan

dalam organisasi pada PT. GAE. Sejalan dengan yang dikemukakan oleh (Silter, 2008) manajemen berbasis kompetensi dapat diterapkan pada empat tingkatan. Tingkat kedua, konsep kompetensi dapat dimasukkan kedalam sistem manajemen berbasis posisi dimana profil kompetensi berfungsi sebagai alat referensi untuk seleksi dan evaluasi atau penilaian kinerja. Langkah manajemen PT. GAE dalam menerapkan pengelolaan SDM berbasis kompetensi, khususnya untuk proses penilaian kinerja adalah keputusan yang tepat untuk mampu bersaing dalam situasi bisnis saat ini guna menghasilkan kinerja karyawan yang berkualitas.

Secara lebih spesifik dalam pelaksanaan penilaian kinerja karyawan yang didasarkan atas kompetensi, terdapat beberapa hal penting yang harus diperhatikan, seperti: instrumen dan tahapan penilaian kinerja karyawan. Pertama, instrumen penilaian kinerja karyawan yang digunakan hendaknya juga disusun berdasarkan konsep kompetensi, agar mampu menghasilkan penilaian yang objektif. Menurut (Rahadi, 2010) secara umum kompetensi terdiri dari dua tipe, yaitu: *soft competency* dan *hard competency*. Kedua tipe kompetensi ini paling tidak harus tercantum dalam instrumen penilaian kinerja karyawan. Namun, indikator yang tertera pada instrumen penilaian kinerja karyawan yang digunakan saat ini pada PT. GAE, belum mencangkup pembagian dua tipe kompetensi. Hal ini dapat dilihat pada pengelompokan faktor penilaian kinerja karyawan sesuai dengan dua tipe kompetensi pada tabel 1.

Tabel 1 Pengelompokan Faktor Penilaian Kinerja Berdasarkan Tipe Kompetensi

No.	Faktor Penilaian	Sub Faktor	Tipe Kompetensi
1	Personality	Discipline	Soft Competency
		Initiative	Soft Competency
		Emotion Stability	Soft Competency
		Concentration	Soft Competency
		Cooperation	Soft Competency
2	Quality of Work	Knowledge of Work	Soft Competency
		Communication and Coordination	Soft Competency
		Responsibility	Soft Competency
3	Decision Making		Soft Competency

Kedua, jika melihat tahapan penilaian kinerja karyawan yang diterapkan pada PT. GAE saat ini, baik tahapan penilaian dengan proses wawancara atau tidak, belum terdapat proses komunikasi atau koordinasi lanjutan dengan karyawan setelah tahapan penilaian dilaksanakan. Hal tersebut berbeda dengan pendapat yang dikemukakan oleh (Rahadi, 2010) dalam tahapan penilaian kinerja, secara umum manajer atau penilai memiliki kewajiban untuk memberikan umpan balik bagi karyawan yang dinilai. Bentuk umpan balik yang diberikan dapat berupa informasi mengenai kemajuan atau kemunduran pencapaian suatu tujuan berdasarkan standar kinerja. Tahapan pemberian umpan balik mempunyai kemampuan untuk membantu memberikan koreksi atas apa yang telah dilakukan karyawan. Selain itu, pemberian umpan balik dalam tahapan penilaian kinerja dapat memberikan kesan transparan dalam pelaksanaan penilaian kinerja.

Kendala dalam Implementasi Penilaian Kinerja Karyawan

Sesuai dengan hasil analisis data penelitian yang telah dilakukan, bahwa belum terdapat proses komunikasi atau verifikasi dengan karyawan pada tahap persiapan dan akhir penilaian kinerja. Sehingga, hal ini memicu asumsi dari karyawan bahwa penilaian kinerja yang dilaksanakan kurang transparan. Berbeda dengan pernyataan Keeping dan Levy yang dikutip dari (Simarmata, 2017) yang mengungkapkan bahwa unsur transparan sangat penting dalam pelaksanaan penilaian kinerja. Komponen keempat yakni *fairness* berkaitan dengan keterbukaan yang didalamnya terdapat aspek akurasi, transparansi, tepat waktu, dan akuntabel. Pendapat Keeping dan Levy sejalan dengan pendapat dari (Mondy, 2008) mengenai karakteristik penilaian kinerja yang harus terpenuhi, sehingga sistem penilaian kinerja tersebut dapat dikatakan efektif, yaitu

atasan harus memastikan bahwa karyawan memiliki akses terhadap hasil penilaian yang telah dilakukan. Tersedianya akses terhadap hasil penilaian akan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengetahui kekurangan dan dapat menentukan langkah perbaikan bagi diri sendiri.

Transparansi sebaiknya dilakukan sejak awal perumusan atau penyusunan indikator, faktor, atau standar kerja sebelum diadakannya penilaian kinerja karyawan. Manajemen perusahaan sebaiknya melakukan komunikasi dan diskusi bersama karyawan untuk menyepakati aspek penilaian yang digunakan. Pernyataan ini diperkuat oleh pendapat dari (Aguinis et al., 2013) tentang ciri-ciri instrumen penilaian kinerja yang baik untuk digunakan, adalah komponen penilaian sebaiknya dikomunikasikan agar mendapat dukungan dan dapat dipahami oleh karyawan.

Pendapat dari Cascio yang dikutip dalam (Suwatno & Priansa, 2011) terdapat syarat sistem penilaian kinerja yang efektif, yaitu: (1) *Relevance*. (2) *Sensitivity*. (3) *Reliability*. (4) *Acceptability*. (5) *Parcticality*. (6) *Supervisor*. Salah satu yang penting adalah *reliability* atau reliabilitas. Hasil dari suatu penilaian kinerja harus dapat dipercaya dan konsisten. Hasil penilaian kinerja dapat dikatakan memiliki reliabilitas tinggi jika dua atau lebih hasil penilaian kinerja menunjukkan angka yang relatif sama atau nilainya mendekati. Namun, pelaksanaan penilaian kinerja pada PT. GAE, masih berasal dari satu arah (*top-down*), sehingga satu hasil penilaian tidak dapat dibandingkan dengan hasil penilaian lain. Disisi lain, hal ini menunjukkan bahwa tingkat reliabilitas hasil penilaian masih terbilang rendah. Jika tingkat reliabilitas suatu metode penilaian kinerja masih rendah, maka dapat dikatakan metode penilaian yang sedang berjalan belum efektif.

Tidak hanya dari sudut pandang karyawan, tetapi terdapat kendala lain yang berasal dari sudut pandang atasan sebagai penilai, yaitu: indikator dan standar penilaian

kinerja yang kurang jelas. Menurut pendapat (Aguinis et al., 2013) terdapat ciri-ciri formulir penilaian yang baik, salah satunya *comperhensiveness* atau kelengkapan. *Comperhenviveness* berarti indikator atau faktor penilaian kinerja harus jelas dan mencakup semua bidang utama pekerjaan yang dilaksanakan karyawan. Pendapat lain yang bersifat mendukung dikemukakan oleh (Rahadi, 2010) bahwa terdapat empat hal yang harus diperhatikan dalam menyusun indikator atau faktor penilaian kinerja, yaitu: (1) *Validity*. (2) *Agreement*. (3) *Realism*. (4) *Objectivity*. *Validity* mencerminkan keabsahan standar penilaian kinerja sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Standar yang tertera dalam penilaian kinerja memang benar sesuai atau relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Namun, formulir penilaian kinerja yang digunakan saat ini pada PT. GAE masih bersifat umum dan dapat digunakan untuk menilai seluruh karyawan pada departemen yang berbeda. Formulir yang digunakan belum mencakup secara spesifik suatu standar teknis pekerjaan yang harus dilakukan karyawan pada departemen masing-masing, sehingga hal inilah yang memunculkan permasalahan mengenai faktor atau standar penilaian kinerja yang telah digunakan kurang jelas.

Kesimpulan

Sesuai dengan hasil analisis data yang telah dipaparkan, maka didapatkan kesimpulan mengenai implementasi penilaian kinerja karyawan pada PT. GAE, yakni: (1) Internalisasi budaya perusahaan merupakan langkah penting untuk memperjelas standar kinerja dan cara bersikap bagi karyawan. Selanjutnya, instrumen penilaian kinerja diharapkan relevan dengan pendekatan pengelolaan SDM yang diterapkan perusahaan untuk memastikan instrumen tersebut dapat mengukur kinerja dengan lebih optimal. Tahap dalam implementasi penilaian kinerja yang diterapkan pada PT. GAE saat

ini sudah cukup baik, tetapi diharapkan manajemen perusahaan lebih transparan dalam mendiskusikan standar atau indikator penilaian yang digunakan dan mengkomunikasikan hasil penilaian kinerja bersama karyawan. (2) Segala aspek yang berkaitan dengan implementasi penilaian kinerja karyawan PT. GAE telah berjalan cukup baik. Tetapi terdapat beberapa kendala yang perlu disadari manajemen agar dapat ditanggulangi dengan baik, seperti: proses penilaian kinerja kurang transparan, penilaian bersumber hanya dari satu arah (*top-down*), indikator dan standar penilaian kurang jelas, serta terjadi keterlambatan pengumpulan formulir hasil penilaian kinerja karyawan. (3) Solusi yang biasa diterapkan oleh manajemen perusahaan dalam menghadapi kendala penilaian kinerja karyawan diharapkan dilaksanakan secara konsisten. Namun, terdapat beberapa solusi yang dirasa kurang optimal, karena diterapkan hanya berdasarkan pengalaman dan asumsi (hal yang dianggap baik) pihak manajemen perusahaan. Sehingga, beberapa solusi perlu mendapatkan perbaikan.

BIBLIOGRAFI

- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56(2), 241–249.
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*. 11th. *New Jersey: Pearson Prentice Hall*.
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen sumber daya manusia (revisi)*. *Jakarta: Bumi Aksara*.
- Hirschi, K. K., Ingram, D. A., & Yoder, M. C. (2008). Assessing identity, phenotype, and fate of endothelial progenitor cells. *Arteriosclerosis, Thrombosis, and Vascular Biology*, 28(9), 1584–1595.

- Nurmianto, E. (2008). Ergonomic intervention in handicraft producing operation. *9th Asia Pasific Industrial Engineering & Management System, Bali, Indonesia*, 1008–1011.
- Rachman, G. (2014). *Zero-sum world: politics, power and prosperity after the crash*. Atlantic Books Ltd.
- Rahadi, D. R. (2010). Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia. *Malang: Tunggal Mandiri Publishing*.
- Robbins, T. W., & Arnsten, A. F. T. (2009). The neuropsychopharmacology of fronto-executive function: monoaminergic modulation. *Annual Review of Neuroscience*, 32, 267–287.
- Saridawati, S. (2018). Pengelolaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Pt. Atmoni Shamasta Prezki. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 3(9), 107–122.
- Simarmata, P. (2017). Hukum Zona Ekonomi Eksklusif dan Hak Indonesia Menurut Undang-Undang RI Nomor 5 Tahun 1983. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 2(2), 108–123.
- Sopiah, N., & Muzakir, A. (2016). Penggunaan Metode Tcsd (Task Centered System Design) dalam Website Rekam Medis Pada Rumah Sakit Pelabuhan Palembang. *Jurnal Ilmiah MATRIK*, 18(2), 101–112.
- Sugiyono. (n.d.). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suwatno, H., & Priansa, D. J. (2011). Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis. *Bandung: Alfabeta*.
- Vakili, M., Rafatullah, M., Salamatinia, B., Abdullah, A. Z., Ibrahim, M. H., Tan, K. B., ... Amouzgar, P. (2014). Application of chitosan and its derivatives as adsorbents for dye removal from water and wastewater: A review. *Carbohydrate Polymers*, 113, 115–130.