

ANALISIS SISTEM PENILAIAN KINERJA PADA PT. SURYA PLASTINDO

Elizabeth Lestantyo dan Ratih Indriyani

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: elz.38@hotmail.com, ranytaa@peter.petra.ac.id

Abstrak— Sistem Penilaian Kinerja merupakan sebuah sistem yang penting dilakukan oleh sebuah perusahaan untuk melihat produktivitas karyawan. Oleh sebab itu penulis meneliti mengenai sistem penilaian kinerja pada PT. Surya Plastindo. Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu untuk menganalisis bagaimana sistem penilaian kinerja karyawan pada PT Surya Plastindo. Dengan merumuskan beberapa tujuan penelitian yaitu untuk mendeskripsikan sistem penilaian kinerja yang ada dan untuk mengadakan evaluasi penilaian kinerja pada PT Surya Plastindo. Penelitian dilakukan dengan menentukan beberapa narasumber yaitu pemilik, ISO Sekretariat, Manajer HRD, Manajer Marketing, Manajer Produksi, beberapa karyawan marketing dan produksi. Penelitian dilakukan dengan melakukan wawancara dan survey. Hasil yang didapatkan yaitu penilaian kinerja pada PT Surya Plastindo sudah memeduhi kelima tahap proses penilaian kinerja. Dengan menggunakan teknik *Graphic Rating Method*. Dan telah memenuhi 5 syarat penilaian kinerja yang efektif, yaitu *relevance, sensitivity, reliability, acceptability, dan practicality*.
Kata kunci : penilaian kinerja, produktivitas, kinerja karyawan.

I. PENDAHULUAN

Dewasa ini, sumber daya manusia masih menjadi masalah utama. Masing-masing individu terus berkompetisi untuk menjadi yang lebih baik, menjadi seseorang yang lebih berkembang dan diinginkan oleh perusahaan. Sebuah perusahaan selalu menginginkan untuk memiliki karyawan-karyawan yang produktif dan berkompeten. Perusahaan dapat menggunakan berbagai sumber daya, tetapi, manusia merupakan sumber daya yang paling dibutuhkan oleh perusahaan. Karena sumber daya manusia memiliki ciri khas tersendiri yang dikira sesuai dengan gaya kerja / berpikir dari perusahaan tersebut. Manusia memiliki otak untuk berpikir secara kritis dan nurani sebagai dasar atas sebuah keputusan suatu tindakan. Menurut Iqbal, Ahmad, Haider, Batool dan ain 2011: Kinerja organisasi yang baik mengacu pada kinerja karyawan yang baik pula. Kinerja karyawan yang baik tidak terjadi secara otomatis begitu saja. Aspek – aspek seperti standar manajerial, pengetahuan dan keterampilan, komitmen dan penilaian kinerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Untuk menilai, dapat menggunakan Penilaian Kinerja atau *Performance Appraisal (PA)* sebagai salah satu metode dalam melakukan tolak ukur.

Penilaian Kinerja atau *Performance Appraisal (PA)* adalah sebuah sistem yang formal digunakan dalam beberapa periode waktu tertentu untuk menilai prestasi kerja seorang

karyawan. Selain itu, penilaian kinerja dapat berfungsi untuk mengidentifikasi, mengobservasi, mengukur, mendata, serta melihat kekuatan dan kelemahan dari karyawan dalam melakukan pekerjaan. Kegunaan dalam penggunaan penilaian kinerja ini adalah untuk meningkatkan performa kerja dari karyawan. Penilaian kinerja benar-benar didesain sedemikian rupa untuk membantu perusahaan mencapai tujuan organisasi dan memotivasi performa karyawan. Kegunaan dalam penggunaan penilaian kinerja ini adalah untuk meningkatkan performa kerja dari karyawan. Penilaian kinerja benar-benar didesain sedemikian rupa untuk membantu perusahaan mencapai tujuan organisasi dan memotivasi performa karyawan.

Penggunaan plastik di Indonesia memiliki tingkat pertumbuhan yang cukup besar. Seperti dikutip pada *Investor Daily*, pada semester I 2013, penggunaan plastik meningkat sebanyak 22,58% menjadi 1,9 juta ton dibandingkan semester yang sama di tahun 2012 sebanyak 900ribu ton. Selain itu, pabrik plastik di Indonesia dapat dilihat memiliki peluang yang cukup besar. Seperti dikutip di *Harian Ekonomi Neraca*, potensi konsumsi produk plastik di Indonesia masih cukup besar dan ini merupakan peluang bagi para produsen plastik. Permintaan plastik ini utamanya didorong oleh pertumbuhan industri makanan dan minuman dan FMCG (*fast moving consumer good*) sebesar 60%. Hal tersebut mengarahkan para pabrik penghasil plastik untuk terus meningkatkan kinerja dan kualitas perusahaan agar tidak kalah dengan persaingan yang ada. Untuk itu, maka penilaian kinerja menjadi salah satu aspek penting yang perlu dilakukan untuk dijadikan patokan evaluasi dan motivasi karyawan serta perusahaan untuk menjadi lebih maju lagi.

PT. Surya Plastindo, merupakan sebuah perusahaan yang didirikan pada 24 April 1985 di Surabaya. PT. Surya Plastindo saat ini mempekerjakan kurang lebih sekitar 700 karyawan baik di pabrik dan kantor. Perusahaan ini memproduksi plastik dan katung goni. PT. Surya Plastindo merupakan perusahaan yang sudah besar dan dapat digunakan sebagai bahan referensi bagaimana sistem penilaian kinerja karyawan yang dilakukan. Karena, produktivitas sebuah organisasi atau perusahaan sangat berkaitan erat dengan produktivitas karyawan. Menarik untuk diteliti karena PT. Surya Plastindo selain memproduksi plastik juga memproduksi karung goni. Peminat pengguna karung goni akhir-akhir ini mulai menurun. Padahal karung goni dapat diolah menjadi berbagai ketrampilan yang unik serta ramah lingkungan. Karung goni memiliki daya tahan yang kuat dan tidak mudah rusak.

Setelah melihat fenomena mengenai perputaran penggunaan plastik yang cepat, maka produsen plastik memiliki peluang yang cukup besar untuk menambah profit perusahaan. Oleh

karena itu, PT. Surya Plastindo sebagai pabrik produsen plastik yang sudah berdiri cukup lama harus mempersiapkan diri untuk meningkatkan produktivitas perusahaan supaya tidak kalah saing dengan perusahaan pabrik plastik yang lain. Sehingga, supaya PT. Surya Plastindo dapat terus menilai dan mengukur serta meningkatkan kinerja karyawan, maka sangat penting untuk dilakukan penilaian kinerja. Karena, agar perusahaan dapat terus berkembang dan maju, maka kinerja karyawan menjadi salah satu aspek penting yang perlu diolah dan dinilai. Apabila kinerja karyawan tidak dinilai, maka karyawan tidak memiliki tolak ukur serta motivasi untuk mengembangkan potensi yang dimiliki. Hal tersebut akan berdampak pada kinerja perusahaan. Jadi, apabila sebuah perusahaan ingin terus berkembang, maka penilaian kinerja dapat dilakukan sebagai salah satu sistem pendukung agar perusahaan dapat menilai dan memperbaiki sistem kinerja yang digunakan.

Definisi Penilaian Kinerja menurut Latham dan WeSurya Plastindole, 1994 yaitu, Penilaian kinerja adalah seperangkat interaksi formal yang terstruktur antara bawahan dan atasan, biasanya dalam bentuk wawancara periodik, di mana kinerja bawahan ditinjau dan dibahas, dengan penekanan pada identifikasi kelemahan dan kekuatan serta sebagai peluang untuk perbaikan kinerja dan pengembangan keterampilan (dalam Zheng, Zhang dan Li, 2011, p.1). Dapat disimpulkan, Penilaian Kinerja adalah sebuah sistem formal dan sistematis yang diterapkan oleh perusahaan untuk mengukur performa kinerja karyawan. Sampai sejauh mana kinerja yang dilakukan karyawan dibandingkan dengan standart yang telah diberikan oleh perusahaan.

Proses penyusunan penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe, 1981, p.398 terbagi dalam beberapa tahapan kegiatan yaitu :

1. *Identify Spesific Performance Appraisal Goals*
Harus digali terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dengan adanya sistem penilaian kinerja yang akan disusun.
2. *Establish Job ESurya Plastindopectations (Job Analysis)*
Menetapkan standar yang diharapkan dari suatu jabatan, sehingga akan diketahui dimensi-dimensi apa saja yang akan diukur dalam penilaian kinerja.
3. *ESurya Plastindoamine Work Performed*
Melihat kinerja karyawan pada aspek-aspek yang dijadikan sebagai penilaian atau aspek utama dalam bidang yang bersangkutan.
4. *Appraise Performance*
Melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan yang menduduki suatu jabatan.
5. *Discuss Appraisal With Employee*
Hasil dari penilaian kinerja, selanjutnya dianalisa dan dikomunikasikan kembali kepada karyawan yang dinilai agar mereka mengetahui kinerja yang diharapkan oleh organisasi. (1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 2)

Dessler, 2000, p. 323 mengungkapkan beberapa teknik yang dapat digunakan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, antara lain : *Graphic Rating Scale Method*, adalah teknik yang paling sederhana dan populer di dalam penilaian kinerja. Di dalamnya, terdapat skala yang mencakup faktor-faktor penilaian kinerja, serta rating mereka.

Menurut Cascio, 1989, p.312, agar penilaian kinerja dapat berjalan secara efektif maka ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu :

1. *Relevance*
Hal ini menunjukkan bahwa harus ada keterkaitan atau hubungan yang jelas anatar strandar kinerja dengan tujuan organisasi, selain itu juga harus adanya hubungan yang jelas antara unsur-unsur pekerjaan kritis yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan dan dimensi yang akan dinilai pada formulir penilaian.
2. *Sensitivity*
Menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja mampu membedakan karyawan yang efektif dan tidak.
3. *Reliability*
Untuk menghasilkan data yang dapat diandalkan, maka masing-masing penilai harus memiliki kesempatan yang cukup untuk mengamati apa saja yang telah dilakukan oleh seorang pekerja. Apabila tidak, maka seorang peneliti akan bingung dalam memberikan nilai, karena tidak biasa dengan keadaan tersebut.
4. *Acceptability*
Dalam prakteknya, *acceptability* adalah bagian yang paling penting. Program sumber daya manusia harus mendapatkan persetujuan dari orang-orang yang menggunakannya. Apabila tidak, maka dapat terjadi kecerdikan manusia akan digunakan untuk menggagalkan mereka.
5. *Practicality*
Ini berarti bahwa instrumen dalam penilaian kinerja harus mudah untuk dipahami baik bagi manajer ataupun bagi karyawan.

Rumusan masalah dari penilaian kinerja ini adalah untuk menganalisa bagaimana sistem penilaian kinerja yang dilakukan pada PT.Surya Plastindo. Dengan menentukan tujuan penelitian yaitu untuk mendeskripsikan sistem penilaian kinerja pada PT.Surya Plastindo saat ini dan untuk mengadakan evaluasi penilaian kinerja bagi PT.Surya Plastindo. Sistem analisis penilaian kinerja ini menggunakan batasan penilaian pada Divisi Marketing dan Produksi dengan melihat sistem yang digunakan selama tahun 2011-2013.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif. Penelitian deskriptif adalah suatu bentuk penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena alamiah maupun fenomena buatan manusia.

Peneliti mengambil obyek mengenai sistem penilaian kinerja yang diterapkan dalam PT. Surya Plastindo. Dalam melakukan penelitian ini, yang menjadi subyek adalah beberapa informan yang dipilih oleh peneliti yang sekiranya dapat memberikan informasi yang diperlukan. Dalam menentukan informan pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel dimana peneliti memiliki pertimbangan dan syarat-syarat atau elemen tertentu dalam memilih informan, yaitu pemilik, beberapa manajer dan beberapa karyawan.

Data primer yang digunakan oleh peneliti adalah hasil hari wawancara dengan pemimpin, manajer produksi, manajer pemasaran dan beberapa karyawan serta observasi lapangan. Data sekunder yang digunakan oleh peneliti adalah hasil buku, dan jurnal.

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa cara dalam pengumpulan data, yaitu:

1. Wawancara

Teknik wawancara adalah teknik mengumpulkan data atau informasi dengan cara bertatap muka langsung dengan informan agar mendapatkan data lengkap dan mendalam. Wawancara ini dilakukan dengan frekuensi tinggi (berulang-ulang) secara intensif (Ardianto, 2011:178)

Peneliti akan melakukan wawancara semi terstruktur, guna untuk mendapatkan ide-ide yang lebih terbuka dan mendalam. Oleh karena itu peneliti menyiapkan pedoman wawancara.

2. Observasi

Definisi Observasi lapangan atau pengamatan lapangan (*field observation*) adalah kegiatan yang setiap saat dilakukan, dengan kelengkapan pancaindra yang dimiliki. Selain dengan membaca Koran, mendengarkan radio, menonton televisi atau berbicara dengan orang lain, kegiatan observasi merupakan salah satu kegiatan untuk memahami lingkungan. (Ardianto, 2011, p.179).

Peneliti akan melakukan observasi langsung di lapangan tempat lokasi penelitian. Guna dari melakukan observasi ini adalah agar peneliti dapat melihat langsung keadaan yang terjadi dalam internal dan eksternal perusahaan.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan langkah-langkah seperti yang dikemukakan oleh Burhan Bungin (2003, p.70), yaitu sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pengumpulan data merupakan bagian integral dari kegiatan analisis data. Kegiatan pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan wawancara dan studi dokumentasi.

2. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data, diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi dilakukan sejak pengumpulan data dimulai dengan membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, membuat gugus-gugus, menulis memo dan sebagainya dengan maksud menyisihkan data/informasi yang tidak relevan.

3. *Display Data*

Display data adalah pendeskripsian sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data kualitatif disajikan dalam bentuk teks naratif. Penyajiannya juga dapat berbentuk matrik, diagram, tabel dan bagan.

4. Verifikasi dan Penegasan Kesimpulan (*Conclusion Drawing and Verification*)

Merupakan kegiatan akhir dari analisis data. Penarikan kesimpulan berupa kegiatan interpretasi, yaitu menemukan makna data yang telah disajikan.

Metode yang digunakan oleh peneliti untuk melakukan uji keabsahan data adalah menggunakan triangulasi sumber. Uji keabsahan data ini menggunakan triangulasi sumber data yaitu menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data.

III. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Gambaran sistem penilaian kinerja pada perusahaan yaitu Sistem penilaian kinerja sudah dilakukan sejak perusahaan berdiri. Sistem tersebut tidak langsung sempurna, melainkan melalui tahapan pembaharuan dan perbaikan dari tahun ke tahun. Form penilaian kinerja sendiri dibuat oleh bagian HRD dengan menyesuaikan standart ISO. Sistem penilaian kinerja yang dilakukan di perusahaan adalah sama. Penilaian kinerja dilakukan oleh atasan ke bawahan. Ketua Departemen / Manajer masing-masing divisi menilai karyawan-karyawan yang ada dibawah pengawasan Ketua Departemen / Manajer tersebut. Sedangkan Ketua Departemen / Manajer tersut dinilai secara langsung oleh *top management* yang ada dalam perusahaan. Perberdaan penilaian kinerja antar masing-masing divisi yaitu perbedaan aspek/indikator yang dinilai. Menyesuaikan dengan tugas yang dilaksanakan.

Analisis Proses Penilaian Kinerja Pada PT. Surya Plastindo:

1. *Identify Spesific PA Goals*

- Divisi Marketing

Proses pertama dalam menentukan tujuan penilaian kinerja ini sangat penting. Karena agar masing-masing pihak yang bersangkutan dapat mengerti tujuan yang pasti dari dilaksanakannya sistem penilaian kinerja ini. Sehingga nantinya tidak ada kesalahpahaman apabila terjadi suatu hal yang tidak menyenangkan. Contohnya yaitu apabila seorang karyawan dinyatakan tidak kompeten, maka karyawan tersebut tidak perlu berkecil hati karena itu semua bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Sama seperti dikatakan 2 orang karyawan, yaitu penilaian kinerja berguna untuk melihat tingkat kemampuan seorang karyawan apakah sudah sesuai dengan bidang kerja yang dilakukan atau belum. Apabila kinerja karyawan sudah sesuai, maka tentu akan memberikan produktivitas bagi perusahaan.

- Divisi Produksi

Menurut karyawan 1, penilaian kinerja perlu dilakukan agar kinerja karyawan tetap terjaga kualitasnya. Begitu pula menurut karyawan 2 pada bagian produksi yang menjabat menjadi operator teknik listrik. Karyawan 2 mengatakan bahwa penilaian kinerja penting dilaksanakan untuk melihat apakah karyawan tersebut sudah kompeten atau belum.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan pada Divisi Produksi telah sadar dan mengerti tujuan dilaksanakannya sistem penilaian kinerja. Sehingga masing-masing anggota memiliki kesadaran penuh mengenai pentingnya sistem ini.

2. Establish Job ESurya Plastindopectations

- Divisi Marketing
 - Langkah kedua yang harus ada dalam proses penilaian kinerja yaitu menentukan harapan / kriteria kinerja yang harus dimiliki oleh masing-masing karyawan., yaitu :
 - a. Dapat menggunakan komputer
 - b. Memiliki kemampuan administrasi
 - c. Cermat dan teliti
 - d. Mengetahui nama konsumen dan spec karung
 - e. Mempunyai kemampuan komunikasi
 - f. dapat membuat laporan marketing

Baik Manajer Marketing maupun kedua karyawan sudah mengetahui keahlian yang harus dimiliki khususnya oleh bagian administrasi. Apabila pihak karyawan tidak mengetahui harapan kerja dengan baik, maka hal tersebut dapat merugikan bagi karyawan tersebut. Karena karyawan menjadi tidak sadar akan hal-hal penting yang akan dinilai dan dianggap penting dalam menjalankan tugas.

- Divisi Produksi
 - Harapan keahlian yang harus dimiliki, yaitu:
 - a. Mengerti tentang teknik listrik
 - b. Memahami tentang jenis sparepart
 - c. Dapat memperbaiki kerusakan kelistrikan dan melakukan over houl
 - d. Dapat membuat laporan kerja

Langkah kedua yang harus ada dalam proses penilaian kinerja yaitu menentukan harapan / kriteria kinerja yang harus dimiliki oleh masing-masing karyawan. Baik Manajer Marketing maupun kedua karyawan sudah mengetahui keahlian yang harus dimiliki khususnya oleh bagian administrasi. Apabila pihak karyawan tidak mengetahui harapan kerja dengan baik, maka hal tersebut dapat merugikan bagi karyawan tersebut. Karena karyawan menjadi tidak sadar akan hal-hal penting yang akan dinilai dan dianggap penting dalam menjalankan tugas.

3. Examine Work Performed

- Divisi Marketing
 - Manajer dari Divisi Marketing mengatakan bahwa untuk memberikan penilaian yaitu dengan mempertimbangkan beberapa aspek, yaitu ada aspek dalam segi pendidikan, pengalaman kerja, keahlian dan pelatihan kerja yang ada di dalam formulir, kemudian selain itu dipertimbangkan juga beberapa hal, antara lain absensi, penguasaan dan pemecahan masalah. Waktu yang diperlukan untuk memberikan penilaian ini sekitar 1-2 hari. Masing-masing aspek akan diberikan penilaian antara 1(kurang), 2(cukup), 3(lebih), 4(sangat lebih).

Menurut karyawan 1, dengan diberikan nilai pada beberapa indikator yang ada pada formulir matriks kompetensi. Juga hal seperti absensi, bagaimana cara menyelesaikan tugas dan masalah juga menjadi dasar perhitungan. Menurut karyawan 2, dengan memberikan nilai pada masing-masing hal yang dinilai dan ada pada

form penilaian. Yaitu dengan memberikan angka- antara 1-4.

Dapat disimpulkan bahwa masing-masing pihak baik penilai maupun karyawan telah mengetahui dengan baik cara memberikan penilaian pada form penilaian kinerja. Sehingga, kedua belah pihak sudah mengerti dan paham dengan cara pemberian penilaian. Hal tersebut akan memudahkan kedua belah pihak apabila nanti melakukan diskusi, dan karyawan juga menegerti arti dari angka-angka dalam penilaian tersebut.

- Divisi Produksi
 - Cara menilai pada penilaian kinerja pada Divisi Produksi sama dengan Divisi Marketing, yaitu dengan memberikan angka pada masing-masing aspek antara 1-4 point. Dapat disimpulkan bahwa pihak penilai dan pihak yang dinilai telah paham struktur penilaian dan aspek-aspek yang dinilai. Hal tersebut tentu sangat penting.

4. Appraise Performance

- Divisi Marketing
 - Penilaian menggunakan angka dari 1(kurang), 2(cukup), 3(lebih), dan 4(sangat lebih). Terdapat 4 aspek yang akan dinilai, yaitu
 1. Pendidikan,
 2. Pengalaman Kerja,
 3. Keahlian(akan dijabarkan lagi sesuai bagian/divisi), dan
 4. Pelatihan.

Masing-masing aspek memiliki bobot nilai 4. Kemudian nilai tersebut akan dijumlah dan dilihat hasilnya. Apabila mendapat 1-9 point maka dinyatakan tidak kompeten, dan apabila mendapat 10-16 point maka dinyatakan kompeten.

- Divisi Produksi
 - Form penilaian kinerja menggunakan lembaran yang bernama matrik kompetensi. Di dalamnya terdapat tabel yang berisikan tentang aspek-aspek yang dinilai serta kolom untuk menuliskan nilainya. Nilainya sudah diberi acuan yaitu antara 1(paling rendah) sampai dengan 4(paling tinggi). Kemudian nilai-nilai tersebut akan dijumlah dan dapat dilihat tingkat kompetensi seorang karyawan pada bagiannya masing-masing. Seorang karyawan dikatakan kompeten apabila nilainya diatas 9, dan dikatakan tidak kompeten atau memerlukan pelatihan tambahan apabila nilai kurang dari 10. Mengenai pelatihan tambahan akan diurus oleh bagian HRD.

5. Discuss Appraisal

- Divisi Marketing
 - Manajer Marketing mendiskusikan hasil tersebut secara individu, mengenai hasil pengamatan apakah karyawan tersebut sudah kompeten atau tidak. Tetapi karyawan disini sudah mengerti apa yang menjadi tugas masing-masing sehingga para karyawan sudah kompeten dibidangnya masing-masing.
- Divisi Produksi

Manajer Produksi mengatakan bahwa hasil dari penilaian kinerja akan dibicarakan 1 per 1 dengan masing-masing karyawan. Dengan begitu maka akan terjadi komunikasi yang lebih mendalam dengan karyawan. Sehingga apabila seorang karyawan mengalami kesusahan atau keberatan dalam menjalankan tugasnya yang berakibat nilai penilaian menjadi rendah, maka dapat dicarikan jalan keluarnya secara bersama-sama.

Analisis Teknik Penilaian Kinerja Pada PT. Surya Plastindo

1. *Graphic Rating Scale Method*

Penilaian kinerja pada PT. Surya Plastindo menggunakan *Graphic Rating Scale Method*. Kelebihan dari graphic rating yaitu penggunaannya sangat simpel, tidak berbelit-belit. Dan apabila seorang karyawan ditunjukkan hasil dari penilaian kinerja tersebut maka pasti langsung dapat mengerti tulisan angka-angka yang ada pada form penilaian tersebut. Kekurangan dari teknik ini mungkin kebalikannya yaitu kurang mendetail, dan memang dalam perusahaan tidak dibentuk ranking yang menunjukkan peringkat antar karyawan.

Analisis Evaluasi Sistem Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Syarat-Syarat Penilaian Kinerja yang Efektif

1. *Relevance*

- Divisi Marketing

Sistem penilaian kinerja yang dilakukan pada Divisi Marketing memang memiliki hubungan antara tujuan organisasi serta tujuan penilaian kinerja. Hal tersebut diungkapkan oleh ketiga informan baik Manajer Marketing serta dua orang karyawan marketing. Semua orang di dalam perusahaan harus mengetahui tujuan organisasi agar dapat mengetahui visi dan misi perusahaan. Hal tersebut dapat dilihat yaitu dengan melihat tujuan perusahaan yaitu untuk menjadi industri yang sangat maju pada bidang karung dalam berbagai aspek yang telah dijelaskan. Maka, agar tujuan tersebut dapat tercapai, maka semua karyawan harus memiliki tingkat kompetensi yang baik yaitu dapat diukur dengan melakukan penilaian kinerja. Sehingga sistem penilaian kinerja pada Divisi Marketing telah memenuhi standart relevansi.

- Divisi Produksi

Demikian pula dengan sistem penilaian kinerja yang ada pada Divisi Produksi. Baik Manajer Produksi dan karyawan mengatakan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan memang memiliki hubungan antara tujuan organisasi dan tujuan dilaksanakannya penilaian kinerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja pada Divisi Produksi telah menganut syarat penilaian kinerja yang efektif, yaitu relevansi.

2. *Sensitivity*

- Divisi Marketing

Menurut hasil dari penilaian kinerja pada Divisi Marketing, menunjukkan bahwa hasil dari penilaian kinerja dapat membedakan karyawan yang kompeten dan tidak, dengan melihat hasil dari penilaian kinerja tersebut. Hal tersebut juga sesuai yang dikatakan oleh karyawan bagian Marketing bahwa hasil dari penilaian kinerja akan terlihat apakah seorang karyawan tersebut kompeten atau tidak. Dilihat dengan nilai pada masing-masing aspek pada form penilaian kinerja tersebut. Dengan begitu, penilaian kinerja pada Divisi Marketing telah memenuhi syarat penilaian kinerja yang efektif, pada bagian *sensitivity*.

- Divisi Produksi

Hasil dari penilaian kinerja pada Divisi Produksi juga dapat membedakan karyawan yang efektif dan tidak seperti dikatakan oleh Manajer produksi serta salah seorang karyawan. Karyawan dapat dikatakan efektif apabila karyawan tersebut telah dikatakan kompeten dalam hasil penilaian kinerja. Dengan begitu penilaian kinerja pada Divisi Produksi juga telah memenuhi syarat penilaian kinerja yang kedua, yaitu *sensitivity*.

3. *Reliability*

- Divisi Marketing

Agar penilaian kinerja dapat berjalan secara efektif, maka pihak penilai harus mengenal dekat dengan karyawan yang dinilai. Hal tersebut bertujuan agar penilaian kinerja benar-benar berdasarkan kinerja aktual dari karyawan yang dinilai tersebut. Pada Divisi Marketing, pihak penilai yaitu sang Manajer sendiri telah melihat kinerja para karyawan yang dinilai. Pihak yang dinilai, yaitu karyawan bagian Marketing juga merasa bahwa hasil penilaian kinerja benar-benar merupakan hasil aktual dari kinerja yang telah mereka lakukan selama ini. Karena pihak penilai telah menganal dengan karyawan tersebut dan telah bekerja bersama selama ini. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pada Divisi Marketing telah memenuhi syarat *Reliability*.

- Divisi Produksi

Pada Divisi Produksi juga, Manajer dari Divisi Produksi telah mengenal dekat dengan karyawan yang dinilai. Begitu pula yang disampaikan oleh karyawan operator teknik listrik yang dinilai. Dengan begitu, penilaian kinerja pada Divisi Produksi juga telah memenuhi syarat penilaian kinerja yang efektif pada poin *reability*.

4. *Acceptability*

- Divisi Marketing

Agar sistem penilaian kinerja dapat berjalan dengan baik, maka sistem penilaian kinerja ini harus mendapat persetujuan dari para anggota perusahaan yang terlibat dalam proses penilaian kinerja. Menurut manajer marketing, penilaian kinerja dapat diterima dengan baik oleh seluruh karyawan Divisi Marketing. Begitu pula yang dikatakan oleh salah satu karyawan Marketing, bahwa karyawan tersebut mendukung diadakannya sistem penilaian kinerja agar dapat terlihat karyawan yang kompeten dan tidak. Sehingga karyawan yang tidak kompeten dapat diberi pelatihan ulang agar menjadi lebih

baik lagi. Dengan demikian, sistem penilaian kinerja telah dapat diterima dengan baik oleh Divisi Marketing, dan telah memenuhi syarat penilaian kinerja yang efektif pada poin *Acceptability*.

- Divisi Produksi

Sama seperti pada poin sebelumnya, yaitu sistem penilaian kinerja harus dapat diterima dengan baik oleh seluruh anggota perusahaan. Menurut manajer produksi, karena dari sistem penilaian kinerja tersebut dapat terlihat kemampuan kinerja dari seorang karyawan. Begitu pula seperti dikatakan seorang karyawan produksi, bahwa dari penilaian kinerja tersebut dapat meningkatkan kualitas dari kinerja para karyawan. Dengan begitu penilaian kinerja pada Divisi Produksi juga telah memenuhi persyaratan penilaian kinerja yang efektif pada poin *Acceptability*.

5. *Practicality*

- Divisi Marketing

Agar penilaian kinerja berjalan dengan baik, instrumen harus tertera dengan jelas. Menurut Marketing serta salah seorang karyawan marketing menyatakan bahwa instrumen penilaian kinerja yang berupa form matriks kompetensi mudah dipahami. Dengan begitu Divisi Marketing telah memenuhi syarat penilaian kinerja yang efektif pada poin *Practicality*.

- Divisi Produksi

Demikian pula pada Divisi Produksi. Baik Manajer produksi serta seorang karyawan pada bagian produksi mengatakan bahwa instrumen dalam penilaian kinerja mudah dipahami. Dengan begitu pula maka sistem penilaian kinerja pada Divisi Produksi telah memenuhi syarat penilaian kinerja yang efektif pada poin *Practicality* telah terpenuhi.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai sistem penilaian kinerja pada PT. Surya Plastindo, maka dapat disusun kesimpulan dan saran mengenai sistem penilaian kinerja tersebut.

Kesimpulan

1. Proses Penilaian Kinerja Pada PT. Surya Plastindo

Proses penilaian kinerja terdiri dari 5 tahap. Yang pertama yaitu menentukan tujuan yang spesifik dari diadakannya penilaian kinerja.

- Divisi Marketing.

Tujuan penilaian kinerja pada penilaian kinerja yaitu untuk melihat tingkat kompetensi pada masing-masing karyawan. Agar para karyawan dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan baik. Tugas bagian administrasi yaitu :

- Dapat menyelesaikan input dengan waktu yang singkat tanpa ada kesalahan.
- Hafal nama semua konsumen perusahaan.
- Mengetahui harga-harga dan jenis karung.
- Dapat menjelaskan perbedaan karung.

- Bertanggung jawab atas segala input yang dilakukan.

Dengan mempertimbangkan harapan kinerja karyawan marketing yaitu:

- Dapat menggunakan komputer, dimana yang diutamakan adalah *Microsoft Office*.
- Memiliki kemampuan administrasi
- Cermat dan teliti dalam memasukkan / menginput data-data yang jumlahnya sangat banyak
- Mengetahui nama konsumen dan spec. karung
- Mempunyai kemampuan komunikasi
- Dapat membuat laporan marketing

Hasil penilaian akan dijumlahkan antara 1-9 (tidak kompeten) maupun 10-16 (kompeten).

Hasil dari penilaian kinerja akan didiskusikan kepada masing-masing karyawan.

- Divisi Produksi.

Tujuan penilaian pada bagian produksi juga bertujuan untuk melihat tingkat produktivitas karyawan. Bagi karyawan operator teknik listrik yang memiliki tugas antara lain :

- Mengerti apabila ada jenis sparepart yang baru.
- Tidak boleh melakukan kesalahan fatal yang dapat mengakibatkan kerusakan pada mesin dalam melakukan pembetulan.
- Harus siap sedia berada di lokasi apabila dibutuhkan.
- Tanggap dan cepat dalam melakukan pembetulan pada mesin / jaringan listrik.

Dengan mempertimbangkan beberapa keahlian yang harus dimiliki yaitu :

- Mengerti tentang teknik listrik
- Memahami tentang jenis sparepart
- Dapat memperbaiki kerusakan kelistrikan dan melakukan over houl
- Dapat membuat laporan

Penilaian menggunakan pemberian angka antara 1-4 dengan menjumlahkan nilai tersebut dan dapat diketahui apakah karyawan tersebut kompeten atau tidak. Setelah itu hasil penilaian kinerja tuga didiskusikan dengan para karyawan.

2. Teknik Penilaian Kinerja Pada PT. Surya Plastindo

Teknik penilaian kinerja yang digunakan oleh perusahaan yaitu dengan menggunakan teknik penilaian *Graphic Rating Scale Method*.

3. Syarat Penilaian kinerja yang Efektif

Syarat penilaian kinerja yang efektif ada 5, yaitu *relevance, sensitivity, reliability, acceptability, practicality*.

Baik pada Divisi Marketing dan Produksi telah memenuhi 5 syarat penilaian kinerja yang efektif, dimana :

- Relevance*, dimana tujuan perusahaan sudah sesuai dengan tujuan dilaksanakan penilaian kinerja.
- Sensitivity*, dimana hasil dari penilaian kinerja tersebut dapat membedakan karyawan yang efektif dan tidak.
- Reliability*, dimana penilaian yang dilakukan dalam perusahaan telah berdasar pada kinerja aktual dari karyawan.

4. *Acceptability*, dimana sistem penilaian kinerja telah diterima dengan baik oleh seluruh anggota perusahaan.
5. *Practicality*, dimana instrumen yang digunakan perusahaan yaitu matriks kompetensi dapat mudah dipahami baik oleh karyawan maupun manajer.

Saran

Saran untuk sistem penilaian kinerja pada PT. Surya Plastindo kedepannya yaitu agar perusahaan dapat mengembangkan teknik dalam penilaian kinerja agar menjadi lebih spesifik lagi. Dan sistem penilaian kinerja mungkin dapat dilakukan menjadi dua arah. Tidak hanya pihak manajer yang menilai karyawan. Tetapi juga pihak karyawan diberi kesempatan untuk menilai kinerja dari para manajer tersebut. Agar seluruh anggota yang ada di dalam perusahaan dapat turut serta menjadi bagian dalam proses penilaian kinerja. Training atau pelatihan juga sebaiknya diberikan juga kepada pihak Manajer/ Kepala Divisi agar penilaian kinerja dapat bersifat terbuka untuk kedua belah pihak. Selain itu para Manajer dapat melakukan pencatatan pada setiap kejadian yang terjadi. Baik ataupun buruk dari para karyawan. Sehingga hasil pencatatan tersebut dapat digunakan sebagai referensi juga dalam memberikan penilaian pada saat penilaian kinerja.

Werther, William B. & Keith, Davis. (1996). *Human Resources And Personal Management*. New York: McGraw-Hill, Inc.

Zheng, Zhang & Li (October, 2011). *Performance appraisal process and organizational citizenship behavior*, 27, 732-752, Retrieved April 7, 2014), from ProQUEST.

DAFTAR REFERENSI

- Arikunto, Suharsimi. (2002). *Prosedur Penelitian*. Jakarta:Renika Cipta
- Cascio, W, F. (1998). *Managing Human Resources*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Cherrington, David J. (1999). *The Management of Human Resources* (5th Edition). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management* (8th Edition). New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Iqbal, Ahmea, Haider, Batool & ain (August, 2013). *Impact of performance appraisal on employee's performance involving the Moderating Role of Motivation*, 3, 37-56, Retrieved March 21, 2014, from ProQuest.
- Kementrian Perindustrian Republik Indonesia (2013), *Industri Plastik Terbatas Kapasitas Produksi*. Retrieved March 28, 2014, from <http://kemenperin.go.id/artikel/7336/Industri-Plastik-Terbatas-Kapasitas-Produksi>
- Kementrian Perindustrian Republik Indonesia (2013), *Semester I, Konsumsi Plastik 1,9 Juta Ton*. Retrieved March 28, 2014, from <http://www.kemenperin.go.id/artikel/6262/Semester-I-Konsumsi-Plastik-1,9-Juta-Ton>
- Mondy, W. dan Noe, R.M. (2005). *Human Resource Management* (9th Edition). New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, B., & Wright, Patrick M. (2000). *Human Resource Management* (3rd Edition). New York: McGraw-Hill Inc.
- Sugiyono, (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.