

**RANCANGAN MODEL PENILAIAN KINERJA DENGAN METODE  
MANAJEMEN BERDASARKAN SASARAN (*MANAGEMENT BY  
OBJECTIVE*) DAN PENSKALAAN GRAFIK DI PT ACI**

**Linda Mora Siregar**

Email: [linda.siregar@ubpkarawang.ac.id](mailto:linda.siregar@ubpkarawang.ac.id)

**Fakultas Psikologi Universitas Buana Perjuangan Karawang**

**Abstract.** The purpose of this study is to design a performance appraisal model more effectively in accordance with the company's vision and mission, namely by combining management methods based on objectives (management by objective) and graph scaling methods. In the preparation of performance appraisal models with management methods based on objectives (management by objective) and graph scaling methods, carried out with several stages, namely the first stage is planning the making of performance appraisal models, the second is job analysis, third is the preparation of management methods based on objectives (management by objective), the fourth is the preparation of the scaling method and the fifth is the preparation of the performance appraisal form. The making of this performance appraisal design will use a questionnaire method, observation and also interviews to obtain and collect information and data.

*Keywords: Performance Appraisal, Management Methods, Graph Scaling.*

**Abstrak.** Tujuan penelitian ini adalah untuk merancang model penilaian kinerja secara lebih efektif sesuai dengan visi dan misi perusahaan, yaitu dengan menggabungkan metode manajemen berdasarkan sasaran (*management by objective*) dan metode penskalaan grafik. Dalam penyusunan model penilaian kinerja dengan metode manajemen berdasarkan sasaran (*management by objective*) dan metode penskalaan grafik, dilakukan dengan beberapa tahapan yaitu tahap pertama adalah perencanaan pembuatan model penilaian kinerja, kedua analisis jabatan, ketiga penyusunan metode manajemen berdasarkan sasaran (*management by objective*), keempat penyusunan metode penskalaan grafik dan kelima adalah penyusunan formulir penilaian kinerja. Pembuatan rancangan penilaian kinerja ini akan menggunakan metode kuesioner, observasi dan juga wawancara untuk mendapatkan dan mengumpulkan informasi dan data.

*Kata Kunci: Penilaian kinerja, Metode Manajemen, Penskalaan Grafik.*

### **Pengantar**

Dalam menghadapi era globalisasi dan persaingan antar perusahaan yang semakin ketat, setiap perusahaan tentu akan melakukan berbagai cara untuk dapat bertahan dan memenangkan setiap persaingan. Salah satu kunci sukses dalam menghadapi era globalisasi ini adalah kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia (selanjutnya disebut SDM) untuk menjadi terampil, terlatih dan memiliki motivasi berprestasi yang tinggi, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara maksimal. Perusahaan dapat memiliki SDM yang terampil dan terlatih dengan cara memberikan pelatihan, pendidikan dan juga bimbingan ke seluruh SDM yang ada, hanya saja untuk menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, karyawan tidak hanya membutuhkan keterampilan dalam bekerja, tetapi juga harus memiliki keinginan dan dorongan untuk dapat berprestasi, dimana hal ini juga dipengaruhi oleh sistem imbalan yang diberikan perusahaan. Menurut A.S Munandar (2001:286) imbalan terhadap hasil kerja serta pengalaman karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya, menentukan tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan tersebut, kepuasan kerja memiliki pengaruh tertentu terhadap motivasi kerja karyawan. Kepuasan kerja ikut ditentukan oleh ketepatan dan juga keadilan dalam pemberian

imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagaimana yang dipersepsikan oleh karyawan tersebut. Imbalan ini dapat dipersepsikan sebagai adil dan tepat oleh tenaga kerja jika sebelumnya telah dilakukan pengukuran yang baik dari kinerja karyawan, atau yang lebih sering dikenal dengan istilah penilaian kinerja (*performance appraisal*).

Penilaian kinerja adalah suatu proses yang dilakukan oleh organisasi untuk memperoleh informasi tentang seberapa baik karyawan dalam melakukan tugasnya (Noe dkk, 2003:328). Semakin baik karyawan dalam melakukan tugasnya, maka akan semakin banyak kontribusi yang akan diberikan karyawan kepada perusahaan atau organisasi. Informasi yang diperoleh dari proses penilaian kinerja ini dapat menemukannya siapa saja karyawan berbakat yang ada dalam perusahaan tersebut, hal ini penting bagi masa depan dan kebutuhan berkembang dari perusahaan. Aspek-aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja ini menurut A.S Munandar (2001:287) mencakup aspek kepribadian, perilaku kerja dan hasil kerja karyawan, yang dianggap menunjang kinerjanya, kemudian dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan yang berkaitan dengan sumber daya manusia, baik itu gaji, promosi, pelatihan dan

pengembangan dan lain sebagainya. Untuk menghindari dampak negatif dari penilaian kinerja, maka perlu dibuat sebuah model dan sistem penilaian yang efektif dan efisien, hal ini dapat tercapai bila sasaran kerja setiap karyawan telah ditetapkan bersama antara atasan dan bawahan, sesuai dengan sasaran kerja perusahaan.

PT ACI merupakan perusahaan jasa manajemen SDM yang melayani kebutuhan perusahaan nasional dan juga multinasional di Indonesia. Sejalan dengan berkembangnya perusahaan maka pihak manajemen juga dituntut untuk memiliki sebuah sistem pengelolaan SDM yang baik dan menyeluruh, termasuk didalamnya adalah sistem penilaian kinerja yang baik. Hal ini dikarenakan semakin banyaknya jumlah karyawan maka akan semakin sulit untuk menilai kinerja dengan cara yang paling sederhana, seperti sekedar mengamati atau mendengar laporan dari karyawan lain. Cara penilaian kinerja yang cenderung bersifat subjektif ini, dapat pula menjadi timbulnya konflik dalam perusahaan, untuk itu diperlukan sebuah sistem penilaian kinerja yang lebih obyektif dengan tujuan dapat menciptakan lingkungan kerja yang adil dan kompetitif, seimbang dengan lingkungan, guna meningkatkan produktifitas kerja pegawai, yang pada

akhirnya akan merefleksi pada peningkatan kinerja perusahaan.

## **Landasan Teori**

### *Penilaian Kinerja*

Penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal dan dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan (Veitzal Rivai dkk, 2005:18). Disamping itu Noe dkk (2003:388) berpendapat bahwa penilaian kinerja merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk memperoleh informasi tentang seberapa baik karyawan dalam melakukan pekerjaannya, semakin baik karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, maka akan semakin banyak kontribusi yang dapat diberikan karyawan terhadap perusahaan, dan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, maka karyawan tersebut harus mendapatkan imbalan (*reward*) yang adil sesuai dengan kinerjanya. Menurut Munandar (2001: 287) penilaian kinerja adalah sebuah proses penilaian dari ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja dan hasil kerja dari karyawan baik itu pekerja maupun manajer, yang dianggap menunjang kinerja dan juga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan di bidang ketenagakerjaan terhadap karyawan tersebut.

### *Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja*

Tujuan dan manfaat dari penilaian kinerja menurut Veitzal Rivai (2006:312) antara lain untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini, mendorong pertanggung jawaban dari karyawan, untuk membedakan antara karyawan yang satu dengan yang lain, meningkatkan motivasi kerja, sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh, sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, insentif, kompensasi dan berbagai imbalan lainnya, untuk mengetahui efektifitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM, selain itu tujuan penilaian kinerja juga untuk dijadikan sebagai dasar dalam pemutusan hubungan kerja dan juga pemberian sanksi.

Manfaat dari penilaian kinerja antara lain sebagai posisi tawar antara perusahaan dengan karyawan, memperbaiki kinerja karyawan, penyesuaian kompensasi, membantu dalam membuat keputusan penempatan karyawan dan juga sebagai umpan balik ke departemen SDM terkait sistem dan program pengelolaan karyawan.

### *Proses Penilaian Kinerja*

Penilaian kinerja terdiri dari tiga proses, pertama mendefinisikan kinerja, kedua menilai kinerja dan ketiga memberikan umpan balik (Noe dkk: 2003:327). Mendefinisikan kinerja dilakukan dengan cara menspesifikasikan aspek-aspek dari kinerja, standar yang relevan dan persyaratan jabatan yang berkaitan dengan kompetensi karyawan yang bersangkutan, proses ini dilakukan melalui analisa jabatan. Kedua, mengukur aspek-aspek dari kinerja yang telah ditetapkan melalui penilaian kinerja. Menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual dengan standar-standar yang telah ditetapkan, hal ini mencakup beberapa jenis formulir penilaian. Ketiga, memberikan umpan balik kepada karyawan melalui sesi umpan balik kinerja, sehingga para karyawan dapat menyesuaikan kinerja dengan sasaran perusahaan. Umpan balik kinerja juga sering dikaitkan dengan reward melalui sistem kompensasi, selain itu pada proses ini dibahas pula mengenai kemajuan karyawan dan juga rencana selanjutnya untuk perkembangan apa saja yang diharapkan dari karyawan tersebut.

### *Kriteria Model Penilaian Kinerja yang Efektif*

Model penilaian kinerja seperti apa yang akan dipilih untuk digunakan

harus tergantung pada kebutuhan dan tujuan masing-masing organisasi. Cascio (2003: 35) menyarankan agar penilaian kinerja berjalan secara efektif hendaknya memenuhi syarat-syarat berikut ini:

a. Relevan

Hal-hal atau faktor-faktor yang diukur adalah yang relevan (terkait) dengan pekerjaannya, apakah itu “output-nya, proses atau input-nya.

b. Sensitif

Beberapa ukuran harus mampu mencerminkan perbedaan antara penampilan nilai tinggi dan rendah, penampilan tersebut harus dapat membedakan dengan teliti tentang perbedaan kinerja.

c. Reliabel

Ukuran kinerja harus konsisten, yang paling penting adalah konsistensi ukuran kinerja, jika ada dua penilai mengevaluasi pekerja yang sama, mereka perlu menyimpulkan hal serupa menyangkut hasil mutu pekerja

d. Dapat diterima

Sistem yang digunakan harus dapat dimengerti oleh karyawan yang menjadi penilai maupun yang dinilai dan memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif antara keduanya.

e. Praktis

Semua instrumen, misalnya formulir yang digunakan, harus mudah digunakan oleh kedua belah pihak, tidak rumit dan berbelit-belit.

### *Metode Manajemen Berdasarkan Sasaran*

Metode ini memfokuskan pada hasil yang diperoleh atau dicapai oleh karyawan yaitu output dari kinerja. Ahmad Ruky (2006:68) menyebutnya dengan *result oriented performance management*. Menurut Veitzal Rivai (2005: 336) manajemen berdasarkan sasaran (*management by objective*) selanjutnya disebut MBO adalah suatu bentuk penilaian dengan melibatkan karyawan dan penyelia dengan bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.

Elemen-elemen dalam MBO adalah:

- a). *Key Result Area* (KRA)
- b). Indikator
- c). Standar Hasil Kerja
- d). Pengukuran

Langkah-langkah dalam menyusun model penilaian kinerja berdasarkan MBO menurut Ahmad Ruky (2006:230) diantaranya:

- a. Merumuskan tujuan jabatan yang harus dicapai oleh pemegang jabatan.
- b. Merumuskan KRA
- c. Menentukan bobot untuk setiap KRA
- d. Menetapkan sasaran (indikator)
- e. Menetapkan standar prestasi
- f. Peninjauan prestasi
- g. Umpan balik

### *Metode Penskalaan Grafik (Graphic Rating Scale)*

Sistem penskalaan grafik adalah metode yang memfokuskan penilaian pada karyawan yang melakukan pekerjaan dan bukan pada hasil kerjanya. Hal-hal yang dinilai adalah persyaratan atau karakteristik keperibadian yang harus dipenuhi oleh karyawan agar mereka mampu atau akan melaksanakan tugas-tugasnya dengan tepat, benar dan sempurna, yang pada akhirnya dapat mencapai prestasi yang baik (Ahmad Ruky, 2006:41)

Langkah-langkah yang dilakukan dalam menyusun model penilaian kinerja berdasarkan penskalaan grafik adalah:

- a. Mengidentifikasi sejumlah ciri atau karakteristik yang dianggap penting dan menentukan bagi keberhasilan seseorang dalam melakukan pekerjaannya.
- b. Menentukan skala poin, yang ditentukan biasanya berkisar antara lima sampai tujuh poin.

### **Metode Penelitian**

Pada pelaksanaan penyusunan model penilaian kinerja di PT ACI, difokuskan pada jabatan-jabatan yang berada di bawah Direktur Operational, antara lain: *Strategic and Staffing Manager, Selection Unit Head, Resourcing Unit Head, Training and Development Staff* dan *Administration*

*Staff*. Metode pengumpulan informasi mengenai sasaran kerja individu dan kompetensi yang dibutuhkan oleh pemegang jabatan pada proses penyusunan model penilaian kinerja ini digunakan metode kuesioner, wawancara dan observasi.

### **Hasil Dan Diskusi**

#### *Gambaran Umum PT ACI*

PT ACI merupakan perusahaan jasa manajemen SDM yang melayani kebutuhan perusahaan nasional dan juga multinasional di Indonesia. PT ACI berdiri sejak tahun 2006 dan beralamat di Jakarta Selatan. Visi yang dimiliki oleh PT ACI adalah menjadi pemimpin dalam dunia Outsourcing, sedangkan Misinya adalah menciptakan awareness dikalangan perusahaan pengguna jasa outsourcing, memberikan kandidat sumber daya manusia yang sesuai persyaratan klien dan memberikan pelayanan yang cepat tanggap untuk menjamin kelanggenngan hubungan kerja.

#### *Pelaksanaan Penyusunan Model Penilaian Kinerja*

Pelaksanaan penyusunan model penilaian kinerja ini melalui beberapa tahapan, yaitu:

1. Tahap perencanaan dalam pembuatan model penilaian kinerja, yaitu dengan mengumpulkan data pendukung seperti visi, misi perusahaan,

- struktur organisasi serta uraian jabatan sebagai dasar dari pembuatan sasaran kerja dan kompetensi masing-masing jabatan. Disamping itu ditentukan pula siapa saja yang nantinya akan terlibat dalam proses pembuatan model penilaian kinerja (pemegang jabatan dan atasan langsung)
2. Tahap analisa jabatan
    - a. Memberikan kuesioner
    - b. Mewawancarai dan melakukan observasi terhadap pemegang jabatan
    - c. Melakukan cross check hasil wawancara dengan pemegang jabatan mengenai uraian dan persyaratan jabatan kepada penyelia.
  3. Penyusunan metode MBO
    - a. Mewawancarai atasan dari pemegang jabatan untuk menentukan KRA, indikator, standar-standar kerja serta pembobotannya.
    - b. Pemberian formulir kesepakatan kerja karyawan dengan pemegang jabatan. Setelah memperoleh informasi dari penyelia mengenai sasaran kerja pemegang jabatan atau bawahannya, dilakukan konfirmasi kepada pemegang jabatan untuk mengetahui kesanggupan dan persetujuan dari pemegang jabatan terhadap
  - sasaran kerja yang telah ditetapkan.
  4. Penyusunan metode penskalaan grafik
    - a. Mengidentifikasi kompetensi untuk masing-masing posisi. Pada proses ini identifikasi kompetensi dilakukan berdasarkan hasil analisa terhadap wewenang, fungsi, uraian dan persyaratan jabatan serta hasil observasi untuk masing-masing posisi.
    - b. Memberikan definisi dan tingkatan untuk setiap kompetensi. Definisi kompetensi diadaptasi dari model kompetensi LOMA'S *Competency Dictionary*, Sistem Manajemen Kinerja (Ahmad Ruky, 2006) serta *Performance Appraisal* (Veitzal Rivai, 2005)
    - c. Menetapkan bobot untuk setiap kompetensi kepada penyelia. Melakukan konfirmasi mengenai kompetensi yang telah disusun, sekaligus meminta penyelia untuk memberikan bobot untuk masing-masing kompetensi pada setiap jabatan, sisa bobot untuk aspek kompetensi adalah 40%
  5. Penyusunan formulir penilaian kinerja
    - a. Petunjuk penggunaan formulir penilaian kinerja, berisikan

- uraian penjelasan mengenai tata cara pengisian, baik cara memilih maupun penghitungan nilai dari setiap aspek yang ada.
- b. Aspek-aspek hasil. Bagian ini terdiri dari KRA, bobot, indikator, standar hasil kerja serta total score. Setiap KRA memiliki bobot tersendiri sesuai dengan derajat kepentingannya, yang biasanya ditetapkan oleh atasan langsung. Total keseluruhan dari aspek hasil adalah 60%, hal ini merupakan kebijakan dari pihak manajemen yang pada kesempatan ini diwakili oleh *Strategic and Staffing Manager*.
  - c. Aspek-aspek kompetensi. Bagian ini terdiri dari aspek kompetensi, score, bobot, dan total score. Setiap aspek kompetensi memiliki bobot tersendiri sesuai dengan derajat kepentingannya, yang biasanya ditetapkan oleh atasan langsung.
  - d. Total keseluruhan nilai. Keseluruhan nilai dari kinerja merupakan penjumlahan dari total hasil dan kompetensi, yang selanjutnya akan dibandingkan dengan norma yang ditetapkan oleh pihak manajemen, yang dapat dilihat pada kolom predikat potensi karyawan.
  - e. Predikat potensi karyawan, merupakan norma dari total keseluruhan score nilai hasil dan kompetensi.
  - f. Rencana pengembangan kinerja. Bagian rencana pengembangan ini terdiri dari dua bagian yaitu pertama tabel kosong yang akan diisi mengenai materi pelatihan yang dibutuhkan dan hal-hal yang harus dikembangkan dari diri karyawan. Kedua, tabel kosong yang akan diisi apabila ada area-area yang perlu diperbaiki melalui pendekatan *coaching* dan *counseling*.
  - g. Komentar dan rekomendasi. Bagian ini disediakan agar penyelia memberikan komentar secara keseluruhan tentang hasil kerja serta kompetensi karyawan yang bersangkutan, setelah itu berdasarkan penilaian yang diberikan, penyelia memberikan rekomendasi berupa mutasi, promosi dan lain sebagainya

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisa terhadap Visi, Misi dan lingkup bisnis perusahaan yang lebih cenderung berorientasi terhadap target diterimanya kandidat tenaga kerja oleh klien perusahaan tersebut, maka dalam penyusunan model penilaian kinerja

ini, penulis menggabungkan dua metode penilaian kinerja yaitu metode MBO dan penskalaan grafik, yang memadukan antara aspek hasil dan kompetensi.

### **Kepustakaan**

- Achmad, S. R. (2006). *Sistem manajemen kinerja, performance management system*. Jakarta. PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi industri dan organisasi*. Jakarta : Penerbit Universitas Indonesia.
- Desslers, G. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. Terjemahan. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Noe, R. A. (2003). *Human resources management*. New York. Mac Graw Hill.
- Veithzal, R. (2006). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.