

PERANCANGAN SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS : PT. X)

Trifenaus Prabu Hidayat, Ronald Sukwadi, Jeassyca Ngaditeja

Universitas Katolik Atma Jaya - Jakarta

Jl. Jenderal Sudirman 51

Jakarta 12930

trifenaus.hidayat@atmajaya.ac.id

Abstrak

PT. X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang coating dan vacuum metalizing. Sistem penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh PT. X berdasarkan pada absensi. Sistem penilaian saat ini menimbulkan ketidakpuasan karyawan karena prestasi kerja karyawan tidak termasuk dalam sistem penilaian prestasi kerja. Hal ini berdampak pada pemberian insentif. Penelitian ini akan merancang sistem penilaian kerja karyawan dengan mempertimbangkan faktor-faktor hasil pekerjaan karyawan dan hasil penilaian tersebut akan digunakan untuk menghitung pemberian insentif karyawan. Tahap awal penelitian dilakukan identifikasi kriteria-kriteria dan sub kriteria. Kriteria yang digunakan adalah kriteria berdasarkan kriteria Spencer. Penentuan bobot masing-masing kriteria dan sub kriteria menggunakan kuisioner pembandingan berpasangan, kemudian diolah menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP). Tahap akhir dari penelitian ini melakukan perhitungan insentif karyawan yang berdasarkan besarnya bonus yang disediakan perusahaan. Sistem penilaian prestasi kerja ini dilakukan oleh 4 orang penilai yang dilakukan secara kolektif, dimana penilaian dilakukan pada akhir tahun. Sistem penilaian usulan ini memiliki beberapa keunggulan dibandingkan dengan sistem saat ini yaitu: kriteria yang digunakan sesuai dengan penilaian performansi operator, membantu perusahaan dalam memonitor aktivitas di lantai produksi. Keuntungan untuk operator adalah mengetahui kelebihan dan kelemahan performansinya sehingga untuk menjadi bahan evaluasi serta dapat meningkatkan insentif dengan bekerja lebih baik lagi. Sistem penilaian prestasi kerja usulan ini diharapkan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi.

Kata kunci: Penilaian Prestasi kerja, Spencer, Analytical Hierarchy, Process, Insentif.

Abstract

PT. X is a company engaged in the field of coating and vacuum metalizing. System of performance appraisal work done by PT. X based on attendance. Rating systems currently generate employee dissatisfaction because employees 'performance is not included in employees' performance appraisal system. This has an impact on the provision of incentives. This study will design the employee appraisal system by considering the factors the employee's job and the assessment results will be used to calculate the employee incentives. The initial phase of research to identify the criteria and sub criteria. The criteria used is based on the criteria of Spencer's criteria. - respective determination of each criteria and sub criteria using paired comparison questionnaire, then processed using the method of Analytical Hierarchy Process (AHP). The final stage of this study do calculations based on the employee incentive bonus provided by the company. Work performance appraisal system is conducted by 4 assessors who carried out collectively, where assessment is carried out at the end of the year. This proposed assessment system has several advantages over current systems, namely: the criteria used in accordance with the assessment of operator performance, helping companies monitor activity on the production floor. The advantage for operators is to know the strengths and weaknesses so as to be a material performance evaluation, and to increase the incentive to work even better. Work performance appraisal system proposal is expected to motivate employees to work better.

Key words: Assessment of Achievement of work, Spencer, Analytical Hierarchy, Process, Incentives.

PENDAHULUAN

Dalam sebuah organisasi baik organisasi pemerintah maupun organisasi

swasta sekarang ini semakin dituntut untuk mempertahankan eksistensi perusahaannya, bahkan mampu mengembangkannya.

Ketangguhan suatu organisasi antara lain disebabkan oleh dukungan kepegawaian tepat kerja atau the right man in the right job. Oleh sebab itu perlu dibentuk manajemen kepegawaian yang merupakan salah satu organisasi utama dalam perusahaan. Berdasarkan tinjauan yang dilakukan pada PT. X, dimana perusahaan bergerak di bidang vacuum metalizing, diketahui terdapat ketidakpuasan operator lantai produksi terhadap sistem penilaian kerja karyawan yang dikarenakan prestasi kerja mereka yang tidak termasuk dalam sistem penilaian yang dilakukan oleh perusahaan. Hal ini berdampak pula pada pemberian insentif. Secara umum karyawan bekerja karena didorong untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehingga para karyawan semakin giat bekerja bilamana hasil yang dicapai dari pekerjaannya memperoleh imbalan atau balas jasa yang memuaskan. Salah satu bentuk imbalan yang dapat diberikan adalah insentif. PT. X memberikan bonus atau insentif kepada seluruh karyawannya yang dilakukan setiap akhir tahun.

Dalam penelitian ini penulis akan merancang sistem penilaian kerja karyawan dengan memperhitungkan faktor-faktor hasil pekerjaan dari karyawan dan hasil penilaian tersebut akan digunakan untuk menghitung pemberian insentif karyawan. Diharapkan dengan sistem penilaian pekerjaan dapat menimbulkan rasa puas dalam diri karyawan dan sekaligus memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada pada karyawan. Sedangkan bagi perusahaan penilaian prestasi karyawan ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dikarenakan kepuasan dan harmonisasi dalam perusahaan.

Dari uraian latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan masalah yang dihadapi oleh perusahaan adalah ketidakpuasan karyawan pada level operator terhadap penilaian kerja yang dilakukan perusahaan dimana penilaian yang dilakukan tidak mempertimbangkan prestasi kerja karyawan.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Menganalisis sistem penilaian kerja karyawan yang telah ada saat ini
- b. Menentukan kriteria-kriteria penilaian yang akan digunakan

- c. Merancang sistem penilaian kerja karyawan yang baru
- d. Merancang sistem pemberian insentif berdasarkan hasil penilaian kerja
- e. Membandingkan sistem penilaian sekarang dengan sistem penilaian baru

METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi merupakan pedoman untuk menjelaskan susunan penelitian yang dilakukan. Metodologi ini digunakan untuk merinci langkah pengerjaan dari awal penelitian sampai pada tahap akhir. Metodologi penelitian ditunjukkan pada Gambar 1.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Identifikasi dan Analisa Sistem Penilaian Kinerja Sekarang

- a. Penentuan Aspek dan Kriteria Penilaian
Memilih aspek atau kriteria yang tidak atau kurang mendukung bidang pekerjaan. Misalnya untuk aspek tes pada teori dirasa kurang mendukung penilaian kinerja karyawan, dikarenakan pada saat perekrutan sudah dilakukan tes sehingga yang diharapkan hasil kerja atau praktek dilapangan
- b. Objektifitas Penilaian
Sistem penilaian yang selama ini berjalan belum mempunyai pedoman dalam pemberian angka atau nilai, sehingga seorang karyawan mendapat nilai tertentu tidak ada batasan-batasannya.
- c. Penentuan Bobot Penilaian
Mengacu pada penilaian yang lama bahwa dalam menentukan penilaian total ke-4 aspek penilaian dianggap berbobot sama. Begitu pula dalam penentuan nilai suatu aspek tertentu bobot tiap kriteria dalam aspek tersebut diperhitungkan sama. Anggapan sama dalam pembobotan dirasa kurang tepat, dikarenakan tiap bidang pekerjaan mempunyai karakter tersendiri sehingga terkadang menuntut lebih pada aspek tertentu. Tuntutan lebih terhadap suatu aspek tertentu tersebut tentunya sesuai dengan kondisi dilapangan. Ada bidang pekerjaan yang lebih mementingkan sisi teknis ada pula bidang pekerjaan yang mementingkan sisi manajerial dan yang lainnya. Sehingga penentuan skala prioritas

aspek penilaian dirasa sangat penting untuk mendukung suatu penilaian kinerja yang baik. Adanya skema prioritas dicerminkan dari adanya pembobotan.

Penentuan Kriteria dan Subkriteria Penilaian Kinerja Karyawan berbasis Kompetensi Spencer

Menurut literature, kriteria-kriteria yang mendukung dapat dilihat pada Tabel 1.

Pengumpulan Data Awal

Langkah ini mempunyai dua tujuan, yaitu :

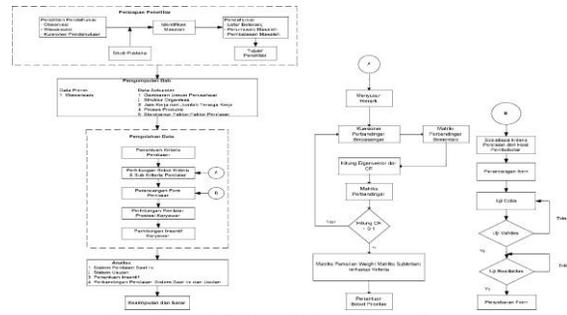
1. Menghimpun masukan mengenai kriteria-kriteria penilaian kinerja serta subkriteria yang dianggap relevan dalam mendukung hasil kerja. Langkah ini kami tempuh dengan menyebarkan kuesioner pendahuluan untuk menghimpun dari para responden, kriteria-kriteria penilaian kinerja yang relevan tersebut.
2. Mensosialisasikan penilaian kinerja metode kompetensi Spencer sebagai usaha untuk memperlihatkan kelebihan-kelebihan metode Spencer sehingga penilai mendapat masukan untuk membuat sistem penilaian kinerja sekarang menjadi lebih baik lagi. Sosialisasi dilakukan terhadap manajer, supervisor dan leaders.

Identifikasi Kebutuhan Kriteria Penilaian

- Uji Validasi dan Reliabilitas (dapat dilihat pada Tabel 2)
- Untuk pengujian reliabilitas dengan teknik Cronbach adalah sebagai berikut. Karena 0.968 lebih besar dari 0.878, maka instrumen kuesioner dinyatakan reliabel, berarti para responden konsisten dalam melakukan pengisian kuesioner. Nilai 0.878 sebagai pembanding nilai reliabel didapat dari tabel r dengan $n = 5$ serta α (alpha) = 0.05. (dapat dilihat pada Tabel 3)
- Uji Rataan Tiap Kriteria Uji rata-rata kriteria penilaian secara 2 arah. (dapat dilihat pada Tabel 4)

Identifikasi Kebutuhan Subkriteria Penilaian

Cara pengujian sama seperti identifikasi kriteria penilaian, berikut ini hasil uji rata-rata subkriteria penilaian kinerja.



Gambar 1 Metodologi Penelitian

Penentuan Indikator Tiap Subkriteria Penilaian

Setelah didapat kriteria-kriteria beserta tiap subkriteria untuk masing-masing kriteria penilaian, penulis selanjutnya akan menentukan indikator-indikator untuk setiap subkriteria penilaian. Penentuan indikator untuk setiap subkriteria penilaian merupakan tahap yang penting karena akan menjadi pedoman pengisian penilaian kinerja yang baru. Untuk menghimpun data-data yang dibutuhkan maka penulis kembali melakukan wawancara dengan manajer. Dalam penilaian disepakati adanya level-level penilaian, dimana setiap level penilaian mempunyai makna tersendiri terhadap kinerja seorang karyawan. Level-level penilaian yang telah disepakati adalah 5 level penilaian, dari level 1 sampai dengan level 5, dengan penjelasan sebagai berikut :

- Level 1 : Berarti bersifat merugikan atau memiliki efek negatif dalam menentukan kinerja karyawan.
- Level 2 : berarti bersifat kurang mendukung kinerja karyawan
- Level 3 : berarti bersifat mengindikasikan kinerja karyawan yang biasa-biasa saja atau cukup sesuai dengan standar.
- Level 4 : berarti mengindikasikan kinerja karyawan yang lebih baik dibanding dengan dengan standar hasil kerja. Pada level ini sudah terlihat adanya efek yang cukup membangun kinerja karyawan.
- Level 5 : berarti mengindikasikan kinerja karyawan yang istimewa, sehingga karyawan yang mendapat nilai pada level ini menunjukkan karyawan yang berkompotensi tinggi.

Tabel 1 Kriteria-kriteria untuk Pekerjaan Teknik dan Pelayanan dari Literatur Spencer

| Kriteria—Kriteria Bersifat Teknis | Kinerja Untuk Pekerjaan Bersifat Teknis | Kriteria—Kriteria Bersifat Pelayanan | Kinerja Untuk Pekerjaan Bersifat Pelayanan |
|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Keinginan berprestasi Dampak dan pengaruh Konsep pemikiran Analisa pemikiran Inisiatif Keyakinan diri Pemahaman kepribadian Perhatian pada perintah Keingintahuan Ker asama Kepemimpinan Orientasi pada pelayanan | | <ul style="list-style-type: none"> Dampak dan pengaruh Membina orang lain Pemahaman antar pribadi Keyakinan diri Kontrol diri Komitmen pada organisasi Keahlian mana emen Orientasi pada pelayanan Ker asama Analisa pemikiran Konsep pemikiran Inisiatif Fleksibilitas Perhatian pada perintah | |

Tabel 2 Hasil Uji Validasi Kriteria Penilaian Kinerja

| KRITERIA | r | KESIMPULAN | KRITERIA | r | KESIMPULAN |
|--------------------------|-------|-------------|------------------------------------|--------|-------------|
| Keinginan Berprestasi | 0.969 | Valid | Konsep Pemikiran | 0.96 | Valid |
| Kepemimpinan | -0.04 | Tidak Valid | Keingintahuan | 0.96 | Valid |
| Dampak dan Pengaruh | 0.79 | Tidak Valid | Analisa Pemikiran | 0.79 | Tidak Valid |
| Kontrol Diri | 0.969 | Valid | Pemahaman Kepribadian | 0.969 | Valid |
| Inisiatif | 0.96 | Valid | Perhatian pada Perintah (disiplin) | 0.96 | Valid |
| Keahlian manajemen | 0.969 | Valid | Membina Orang lain | 0.96 | Valid |
| keyakinan Diri | 0.969 | Valid | Kerjasama | 0.96 | Valid |
| Komitmen | 0.96 | Valid | fleksibilitas | -0.588 | Tidak Valid |
| Orientasi Pada Pelayanan | 0.969 | Valid | | | |

Tabel 3 Peringkat Kriteria

| Peringkat Kriteria | | Peringkat Kriteria | |
|--------------------|-----------------------|--------------------|--------------------------|
| 1 | Komitmen | 8 | Orientasi Pada Pelayanan |
| 2 | Disiplin | 9 | Kerjasama |
| 3 | Keingintahuan | 10 | Keahlian manajemen |
| 4 | Keinginan Perprestasi | 11 | Pemahaman Kepribadian |
| 5 | Keyakinan Diri | 12 | Konsep pemikiran |
| 6 | Inisiatif | 13 | Membina Orang Lain |
| 7 | Kontrol Diri | | |

Tabel 4 Hasil Uji Rataan Dua Arah Kriteria Penilaian Kinerja

| KRITERIA | t | KESIMPULAN | KRITERIA | t | KESIMPULAN |
|-----------------------|------|------------|------------------------------|-----|----------------|
| Keinginan Berprestasi | 11.2 | Terpilih | konsep Pemikiran | -25 | Tidak terpilih |
| Kontrol diri | 4.8 | Terpilih | Keingintahuan | 9.8 | Terpilih |
| Inisiatif | 8.55 | Terpilih | konsep Pemahaman Kepribadian | 3.7 | Tidak terpilih |

| | | | | | |
|--------------------------|------|----------------|------------------------------------|------|----------------|
| Keahlian Manajemen | -15 | Tidak terpilih | Perhatian Pada perintah (Disiplin) | 13.9 | Terpilih |
| Keyakinan Diri | 6.71 | Terpilih | Membina Orang lain | -15 | Tidak terpilih |
| Komitmen | 12.8 | Terpilih | Kerjasama | 12.8 | Terpilih |
| Orientasi pada Pelayanan | 6.71 | Terpilih | | | |

Tabel 5 Hasil Uji Rataan Dua Arah Kriteria Penilaian Kinerja

| SUBKRITERIA | t | KESIMPULAN | KRITERIA | t | KESIMPULAN |
|---|-------|----------------|---|-------|----------------|
| Tingkat Tanggung Jawab | 4.81 | Terpilih | Tingkat Kerapihan hasil kerja dan peralatan kerja | 9.49 | Terpilih |
| Tingkat Kehati-hatian | 5.879 | Terpilih | Tingkat Kebersihan hasil dan Peralatan kerja | 8.573 | Terpilih |
| Kemampuan Emosi | 2.754 | Terpilih | Efisiensi bahan dan Alat Pembersih | 3.354 | Terpilih |
| Tingkat Kreativitas | 3.162 | Terpilih | Penguasaan Area kerja | 8.573 | Terpilih |
| Kemampuan masukan | 3.086 | Tidak terpilih | Penguasaan Area kerja Umum | 4 | Terpilih |
| Grooming | 9 | Terpilih | Tingkat Absensi | 24 | Terpilih |
| Sikap dan perilaku terhadap pelanggan | 9 | Terpilih | Ketepatan Waktu datang kerja | 24 | Terpilih |
| Sikap dan perilaku terhadap Atasan | 6 | Terpilih | Tingkat kecepatan tanggapan | 4 | Tidak terpilih |
| Sikap dan perilaku terhadap rekan kerja | 4.49 | Tidak terpilih | Kepatuhan | 8.45 | Terpilih |
| Keantusiasan mengikuti lembur | 3.474 | Terpilih | Tingkat berkomunikasi | 4.75 | Terpilih |
| Kekonsistenan Menyelesaikan tugas | 8.944 | Terpilih | Kemauan rekan Kerja Menolong | 4.75 | Terpilih |

Adanya level-level penilaian mempunyai keuntungan sebagai berikut :

1. Atasan dapat mengetahui kualitas kinerja setiap karyawan ditinjau menurut setiap subkriteria penilaian.
 2. Mempermudah dalam hal pengevaluasian kinerja karyawan, misalnya ada karyawan yang level kepatuhannya rendah maka pembinaan terhadap karyawan tersebut lebih diarahkan kepada peningkatan kepatuhannya.
- Setelah disepakati level-level penilaian kinerja, langkah selanjutnya adalah menentukan indikator untuk setiap level penilaian dalam suatu subkriteria penilaian tertentu. Berikut adalah hasil selengkapnya penentuan indikator-indikator untuk setiap level penilaian.

Penentuan Bobot Tiap Kategori, Kriteria dan Subkriteria penilaian Kinerja dengan Menggunakan Metode Analytical Hierarchy

Process (AHP)

Penetapan bobot tiap Subkriteria terhadap penilaian kinerja didapat dari bobot tiap Subkriteria terhadap kriteria masing-masing dikali bobot kriteria tersebut terhadap kategorinya dikalikan dengan bobot kategori tersebut terhadap penilaian kinerja. Berikut adalah hasil perhitungan selengkapnya :

1. Bobot antar subkriteria dalam kriteria Orientasi Pada Pelayanan
 - Bobot Subkriteria Tingkat kerapihan = $0.2006 \times 1 \times 0.1913 = 0.084$
 - Bobot Subkriteria tingkat Kebersihan = $0.6387 \times 1 \times 0.1913 = 0.1222$
 - Bobot Subkriteria efisiensi Penggunaan Bahan dan Alat Pembersih = $0.1607 \times 1 \times 0.1913 = 0.0307$
2. Bobot antar Subkriteria antar Kriteria Disiplin
 - Bobot Subkriteria tingkat absensi = $0.4824 \times 0.4187 \times 0.5760$

- = 0.1163
- Bobot subkriteria Ketepatan waktu Datang Kerja
 - = $0.1235 \times 0.4187 \times 0.5760$
 - = 0.0298
- Bobot Subkriteria Tingkat Kepatuhan
 - = $0.3940 \times 0.4187 \times 0.5760$
 - = 0.0950
- 3. Bobot antar Subkriteria dalam Kriteria Inisiatif
 - Bobot Subkriteria tingkat kreatifitas
 - = $1 \times 0.0852 \times 0.5760$
 - = 0.0491
- 4. Bobot antar Subkriteria dalam Kriteria Keingintahuan
 - Bobot Subkriteria Penguasaan Area Kerja
 - = $0.7886 \times 0.0673 \times 0.5760$
 - = 0.0306
 - Bobot Subkriteria Penguasaan Umum Area
 - = $0.2114 \times 0.0673 \times 0.5760$
 - = 0.0082
- 5. Bobot antar Subkriteria dalam Kriteria Keinginan Berprestasi
 - Bobot Subkriteria Tanggung Jawab
 - = $0.6540 \times 0.4288 \times 0.5760$
 - = 0.1615
 - Bobot Subkriteria Kehati-hatian
 - = $0.3460 \times 0.4288 \times 0.5760$
 - = 0.0854
- 6. Bobot antar Subkriteria dalam Kriteria Kontrol diri
 - Bobot Subkriteria Menjaga emosi
 - = $1 \times 0.6523 \times 0.1350$
 - = 0.0881
- 7. Bobot antar Subkriteria dalam Kriteria Komitmen
 - Bobot Subkriteria Menuntaskan pekerjaan
 - = $0.8312 \times 0.1893 \times 0.1350$
 - = 0.0212
 - Bobot Subkriteria Antusias Mengikuti Lembur
 - = $0.1688 \times 0.1893 \times 0.1350$
 - = 0.0043
- 8. Bobot antar Subkriteria dalam Kriteria Keyakinan diri
 - Bobot Subkriteria Grooming
 - = $0.2094 \times 0.1584 \times 0.1350$
 - = 0.0045
 - Bobot Subkriteria Prilaku Terhadap

Pelanggan

$$= 0.3953 \times 0.1584 \times 0.1350$$

$$= 0.0085$$

- Bobot Subkriteria Prilaku Terhadap Atasan
 - = $0.3953 \times 0.1584 \times 0.1350$
 - = 0.0085

9. Bobot antar Subkriteria dalam Kriteria kerjasama
 - Bobot Subkriteria komunikasi
 - = $0.465 \times 1 \times 0.0977$
 - = 0.0454
 - Bobot Subkriteria Menolong Rekan Kerja
 - = $0.535 \times 1 \times 0.0977$
 - = 0.0523

Implementasi

Sebelum melakukan perbandingan dilakukan implementasi untuk memudahkan pengambilan data, karena responden telah melakukan uji coba terhadap penilaian kinerja sekarang dan usulan. Berikut hasil perbandingannya.

1. Perbandingan Format Penilaian Kinerja Dengan Uji Rang Tanda

Hasil pengujian didapatkan bahwa penilaian kinerja sekarang ada perbedaan pandangan antara penilai 1 dengan penilai 2, sedangkan pada penilaian kinerja usulan tidak ada perbedaan pandangan untuk setiap penilai.
2. Perbandingan Penilaian Kinerja Secara Langsung
 - Aspek Skala

Ditinjau dari sisi seberapa jelas pedoman penilaian kinerja dalam memberikan indikator-indikator untuk setiap skala penilaian. Dalam penilaian kinerja sekarang skala penilaian adalah dari 0-100, untuk indikatornya tidak diperinci secara khusus hanya angka dibawah 60 menunjukkan kinerja yang buruk sedangkan angka diatas 60 menunjukkan kinerja yang baik. Dalam penilaian kinerja usulan skala penilaian dari 1-5 dengan perincian arti setiap skala atau level penilaian beserta indikator setiap skala penilaian untuk setiap subkriteria penilaian secara rinci terdapat didalam format pedoman penilaian kinerja usulan pada lampiran 14 (L-14)

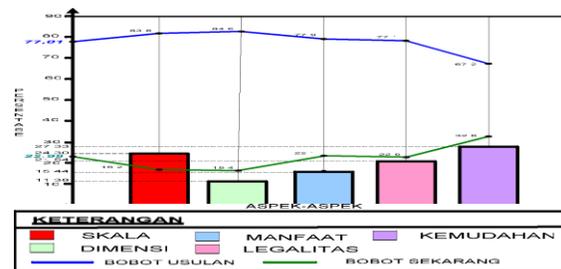
- **Aspek Dimensi**
Perbandingan dari sisi dimensi ditinjau dari seberapa lengkap unsur-unsur penilaian yang tercakup. Untuk format penilaian kinerja sekarang terbagi menjadi 4 kriteria penilaian serta 12 subkriteria penilaian. Sehingga hierarkinya hanya terdiri dari 2 tingkat. Untuk format penilaian kinerja usulan terdiri dari 4 kategori penilaian, 9 kriteria penilaian, dan 19 subkriteria penilaian. Sehingga hierarkinya terdiri dari 3 tingkat. Dengan penjabaran hierarki bahwa semakin banyak tingkat hierarki maka penilaian kinerja akan semakin mendetail mengenai hal-hal yang dinilai serta kejelasannya.
- **Aspek Manfaat**
Format penilaian kinerja sekarang hanya berfungsi sebagai format penilaian dan diberikan kepada karyawan pada akhir periode kerja dikarenakan tidak ada pedoman penjelasan yang diberikan kepada karyawan. Untuk format penilaian kinerja usulan selain sebagai format penilaian juga berfungsi sebagai sarana pembinaan dikarenakan adanya pedoman penilaian kinerja yang diberikan kepada karyawan diawal periode kerja, sehingga memacu karyawan untuk berprestasi tinggi, serta karyawan merasa adil dalam pemberian nilai.
- **Aspek Legalitas**
Aspek perbandingan ini ditinjau dari sisi bagaimana tersusunnya format penilaian kinerja. Format penilaian kinerja sekarang disusun oleh manajer servis tanpa menggunakan literatur, serta pemilihan aspek penilaian berdasarkan pengalaman. Format penilaian kinerja usulan dalam penyusunannya melalui serangkaian tahap-tahap. Didalam tahap menentukan aspek penilaian penyusunannya mengacu kepada literatur spencer. Untuk penyusunan serta pembobotan ataupun penentuan rincian pedoman, hal tersebut dilakukan melalui serangkaian kuesioner. Untuk lebih memperkuat hasil dalam menyusun format

penilaian kinerja usulan beberapa tahapan telah melalui serangkaian proses pengujian. Sehingga penyusunan format penilaian kinerja usulan selain memperhatikan hasil pengumpulan data juga teruji dari sisi ilmiah.

- **Aspek Kemudahan**
Peninjauan dari aspek ini adalah seberapa mudah format penilaian diisi, sehubungan dengan kejelasan dalam memberikan nilai. Semakin jelas keterangan mengenai penilaian maka format penilaian semakin mudah untuk digunakan. Hal tersebut dikarenakan penilai tidak ragu-ragu didalam memberikan penilaian karena yakin bahwa nilai yang diberikan sesuai dengan keterangan didalam pedoman penilaian.



Gambar 2 Bobot Perbandingan Penilaian Kinerja Sekarang dan Penilaian Kinerja Usulan



Gambar 3 Grafik Perbandingan Bobot Penilaian Kinerja Sekarang dengan Penilaian Kinerja Usulan

Analisis

Sisi penilai yang lebih objektif, yaitu penilaian dilakukan oleh 5 orang dengan bobot yang berbeda leaders memiliki bobot 25%, supervisor 10%, dan manajer servis 10%,

Sistem penilaian kinerja usulan ada pedoman penilaian sehingga penilai dan yang dinilai dapat mengetahui kriteria penilaian

sehingga bisa terciptanya umpan balik.

Kriteria pada sistem penilaian kinerja usulan menggunakan literatur yang tepat sesuai dengan pekerjaan, hal ini untuk memperbaiki dari sisi evaluasi kinerja karyawan

Format penilaian sistem penilaian kinerja usulan lebih banyak yaitu 3 lembar. Akan tetapi dari segi pengisian lebih mudah karena sudah jelas indikatornya. Dan juga dibantu dengan software excel untuk perhitungan grade gaji dan bonusnya.

Dari hasil perbandingan langsung dengan memperhatikan aspek skala, legalitas, kemudahan, manfaat dan dimensi. Dihasilkan bahwa responden lebih mementingkan aspek kemudahan, lalu skala, legalitas, manfaat dan dimensi. Untuk sistem penilaian yang baru responden lebih mengunggulkan dibandingkan sistem penilaian kinerja yang sekarang.

Tabel 6 Bobot Perbandingan Penilaian Kinerja Sekarang dengan Usulan

| ASPEK | BOBOT | METODE PENILAIAN | BOBOT | BOBOT TERHADAP PENILAIAN KINERJA |
|---------------|--------|------------------|-------|----------------------------------|
| Skala | 0.243 | Sekarang | 0.162 | 0.0394 |
| | | Usulan | 0.838 | 0.2036 |
| Dimensi | 0.1138 | Sekarang | 0.154 | 0.0175 |
| | | Usulan | 0.846 | 0.0963 |
| Manfaat | 0.1544 | Sekarang | 0.221 | 0.0341 |
| | | Usulan | 0.779 | 0.1203 |
| Legalitas | 0.2154 | Sekarang | 0.229 | 0.0493 |
| | | Usulan | 0.771 | 0.1661 |
| Kemudaha n | 0.2733 | Sekarang | 0.328 | 0.0896 |
| | | Usulan | 0.672 | 0.1838 |

KESIMPULAN

Sistem penilaian kinerja usulan lebih baik dari penilaian kinerja sekarang, karena didukung hasil perhitungan perbandingan yang datanya dikumpulkan dari tim manajemen. Karena tim manajemen yang memberikan masukan data maka otomatis mereka mengakui bahwa penilaian kinerja usulan lebih baik dari penilaian kinerja sekarang

Sistem penilaian kinerja usulan dapat diterapkan untuk menilai kinerja karyawan PT X, bahkan dapat diterapkan untuk menilai

kinerja karyawan pada perusahaan manapun.

Tim manajemen PT. X dapat memanfaatkan sistem penilaian kinerja usulan dan mengaplikasikannya didalam evaluasi kinerja karyawan setiap periode kerja. Supaya tim manajemen PT. X untuk selalu melakukan pengembangan dan penyempurnaan sistem penilaian kinerja usulan, terutama mengenai indikator-indikator penilaian, sehingga sistem penilaian kinerja semakin objektif dan adil.

DAFTAR PUSTAKA

1. Brodjonegoro, Bambang PS., (1992). AHP, PAU-Studi Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
2. Dessler, Gary, (1997). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi ke-7, Alih bahasa, Jilid 1 & Jilid 2, Prenhallindo, Jakarta.
3. Flippo, Edwin B, (1996). Management Personalia, edisi keenam, Penerjemah Moh.Masud, Erlangga, Jakarta.
4. Furtwengler, Dale, (2000). Ten Minute Guide To Performance Appraisals, Peregrine Press, St.Louis.
5. Gomes, Faustino Cardoso, (1995). Manajemen Sumber Daya Manusia, Andi Offset, Yogyakarta.
6. Handoko T. Hani, (1994). Manajemen personalia dan sumberdaya manusia, BPFE ,Yogyakarta.
7. Husein, Umar, (2003). Metode Riset Prilaku Konsumen Jasa, Ghalia : Indonesia.
8. Husein, Umar, (2003). Metode Penelitian Untuk Skropsi dan Tesis Bisnis, Rajawali Pers : Indonesia.
9. Rais, Soenyoto dan Soembodo, Beny, (1997). Analisis Jabatan untuk Meningkatkan Efektifitas Kerja, Airlangga University Press, Surabaya.
10. Saaty, T.L., (1993). "Decision Making for Leader". The Analytical Hierarchy Process for Decision in Complex World, Prentice Hall Coy: Ltd, Pittsburgh.