

Sistem Penilaian Kinerja Manajerial Departemen Produksi Studi Pada Usaha Snack di Pakis Malang

Made Iska Aprilita Wardani

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indocakti

Tasnim Nikmatullah Realita

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indocakti

Yudhi Anggoro

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indocakti

Jl. Panji Soeroso 91A kota Malang

Korespondensi penulis: made.iska5485@gmail.com

Abstract. *Performance appraisal is a way of determining the work results of employees and work groups that are useful if used the right methods on target and produce the desired conclusions according to output targets and performance standards. This research method is qualitative, namely observing performance appraisals that are already in effect with a combination of quantitative and qualitative methods. Quantitative by comparing work standards and output targets. Qualitative is assessed from skills (competence, physical abilities, coordination and teamwork); character (discipline, ability to make decisions and speed of response); and accuracy (supervision, control and the presence of work solutions). Assessment data from January to April 2019. The time limit was chosen because the performance appraisal had stopped starting in August 2019, and required a remedial analysis. The results of the study show that performance appraisal provides an efficiency of 14% and makes assessments more noticed by all production employees. Methods collaborate in generating a more complete and mature assessment, as well as other suggestions for improvement. And prove that performance appraisal is useful for efficiency and effectiveness, controlling and monitoring performance, and being able to motivate employees to work even better.*

Keywords: *performance appraisal, combined method, performance, efficiency*

Abstrak. Penilaian kinerja merupakan cara menentukan hasil kerja karyawan maupun kelompok kerja yang berguna dengan baik jika metode yang digunakan tepat sasaran serta menghasilkan kesimpulan yang diinginkan sesuai target output dan standart kinerja. Metode penelitian ini kualitatif yaitu mengamati penilaian kinerja yang sudah berlaku dengan metode gabungan kuantitatif dan kualitatif. Metode kuantitatif diukur membandingkan dengan standart kerja serta target output. Sedangkan metode kualitatif dinilai dari skill yaitu terdiri dari kemampuan kompetensi, fisik, koordinasi dan kerjasama tim; karakter yaitu terdiri dari kedisiplinan, kemampuan membuat keputusan dan kecepatan respon; dan ketelitian yaitu terdiri dari pengawasan, pengendalian dan adanya solusi kerja. Data penilaian mulai Januari hingga April tahun 2019. Batasan waktu dipilih karena penilaian kinerja mengalami pemberhentian mulai Agustus 2019, dan membutuhkan kembali analisa perbaikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja memberikan efisiensi sebesar 14% dan menjadikan penilaian lebih diperhatikan oleh semua karyawan produksi. Dua metode berkolaborasi dalam memunculkan penilaian yang lebih lengkap dan matang, serta dijadikan saran perbaikan lainnya. Dan membuktikan bahwa penilaian kinerja bermanfaat untuk efisiensi dan efektivitas, mengendalikan dan mengawasi kinerja, serta mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi.

Kata kunci: penilaian kinerja, metode gabungan, kinerja, efisiensi.

LATAR BELAKANG

Dalam usaha snack di Pakis, kabupaten Malang, penilaian kinerja digunakan sebagai sistem untuk menilai, mengevaluasi hasil kinerja karyawan serta analisis proyek berikutnya. Sistem penilaian kinerja karyawan juga mempunyai fungsi pengawasan dan pengendalian secara personal dan general. Manfaat yang di dapatkan dengan adanya sistem penilaian kinerja adalah perbaikan berkelanjutan dalam pelaksanaan kinerja, evaluasi diri dari segi kemampuan dan karakter, evaluasi kerja departemen dan perusahaan general, karyawan diharapkan dapat termotivasi untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik lagi serta memunculkan efisiensi dan efektivitas.

Obyek penelitian ini adalah hasil evaluasi penilaian kinerja yang terdiri dari faktor kuantitatif (realisasi harga pokok produksi, efisiensi proses, yield proses, serap minyak dan BS) dan faktor kualitatif (skill, karakter dan ketelitian). Kinerja merupakan hasil kolaborasi kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh karyawan dalam job description masing-masing. Sedangkan penilaian kinerja adalah penilaian hasil dan karakter kerja tiap karyawan.

Permasalahan utama adalah awalnya penilaian kinerja yang pernah dilakukan dianggap tidak menghasilkan efisiensi dan efektivitas secara signifikan, dan justru dianggap sebuah pemborosan waktu, tenaga dan materi yang berupa uang untuk reward. Sedangkan dari pihak yang dinilai ada ketidakterimaan mengenai punishment jika ada kerugian operasional, dimana harus melakukan pengembalian materi produksi.

Namun, setelah dilaksanakan pemberhentian penilaian kinerja dan kondisi usaha snack mengalami penurunan yang cukup drastis, kemudian dianalisa lebih lanjut, dengan adanya penilaian kinerja ternyata memberikan manfaat yang lebih baik untuk manajemen karena dianggap lebih efektif dan efisien.

Adapun fokus masalahnya adalah sistem penilaian kinerja yang belum mapan atau belum disepakati dan terdapat perbedaan persepsi tentang pentingnya dan pilihan metode penilaian kinerja yang mengakibatkan terhambatnya prosedur penilaian kinerja.

Tujuan pelaksanaan penelitian ini adalah mengetahui dan memahami sistem penilaian kinerja agar lebih efisien, penilaian kinerja dapat dilaksanakan pada setiap level karyawan, mengkaji sistem komunikasi dan informasi dalam penilaian kinerja secara

normatif maupun praktis serta menganalisa efektivitas dan efisiensi dalam sistem penilaian tersebut. Penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat sebagai bahan pertimbangan, menambah informasi dan wawasan yang berhubungan dengan sistem penilaian kinerja pada departemen produksi.

KAJIAN TEORITIS

Penilaian kinerja harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan. Masing-masing perusahaan pasti memiliki kriteria-kriteria saat melakukan penilaian kinerja karyawannya. Kriteria-kriteria inilah yang menyulitkan pihak manajemen untuk memberi bobot setiap kriteria, oleh karena itu dibutuhkan sebuah sistem informasi (Huda, 2022). Penilaian kinerja (*performance appraisal*) sebagai upaya menilai prestasi dengan tujuan meningkatkan produktivitas karyawan maupun perusahaan (Tafonao, 2023).

Perusahaan yang belum memiliki penilaian kinerja karyawan tidak akan mengetahui dengan jelas tingkat keberhasilan kinerja atau kegagalan pelaksanaan maupun kebijaksanaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Apabila karyawan tidak mengerti dengan wewenang atau tanggung jawab masing-masing mereka, maka akan berdampak buruk bagi perusahaan yang mengakibatkan proses produksi menjadi tidak maksimal dan penurunan kinerja (Nelson & Monica, 2023).

Dalam Wirawan (2009), terdapat kontroversi *Total Quality Management* oleh para penganutnya yang fanatik. Kontroversi itu diawali dengan pendapat TQM tentang perkembangan manajemen kinerja dengan konsep “evaluasi kinerja” dihubungkan dengan Prinsip-Prinsip Dasar TQM yang dikembangkan oleh Deming.

- (i) Point 12 B pada kelompok 14 Obligation (Kewajiban), “*Drop the annual merit review*”, yaitu kewajiban manajer untuk membuang evaluasi kinerja yang dianggap menghalangi kecakapan dan motivasi seorang pekerja.
- (ii) Point ke 3 pada kelompok 7 penyakit manajemen yang mematikan merupakan penghalang terhadap terjadinya perubahan, yaitu “*Evaluation of performance, merit rating, or annual review*”. Menurut teori TQM, evaluasi kinerja merupakan penyakit manajemen yang mematikan. Oleh karena itu harus diobati dengan cara tidak melaksanakannya.

Pertanyaannya mengapa para pendukung TQM begitu bersemangat menolak argument dan cara kerja evaluasi kinerja? Ternyata mereka punya argumen yang mereka himpun berdasarkan pengalaman mereka melaksanakan manajemen kinerja yang berbasis TQM.

(iii) Untuk point 12 B dari 14 obligations “*Drop the annual merit review*” (Kewajiban manajer untuk membuang evaluasi kinerja yang dianggap menghalangi kecakapan dan motivasi seorang karyawan). Argumen mereka:

- a) Evaluasi kinerja menyediakan berbagai fungsi manajemen SDM yang tidak dapat dipenuhi. Argument mereka ini didukung oleh data penelitian yang dilakukan oleh Tom Coens dan Mery Jenkins (2002) seperti termuat dalam tabel berikut:

Tabel 1. Penelitian yang Menunjukkan Kegagalan Evaluasi Kinerja.

	Lembaga peneliti	Hasil penelitian
1	Society of Human Resources Management	Lebih dari 90% sistem evaluasi kinerja tidak sukses
2	Development Dimensions Incorporated (Konsultan manajemen ternama)	Sebagian terbesar pengusaha merasa tidak puas dengan sistem evaluasi kinerja mereka
3	Survei tahun 1997 yang dilaksanakan oleh Aon Consulting and society of Human Resources Management	Hanya 5% dari profesional SDM yang disurvei sangat puas terhadap evaluasi kinerja mereka

Sumber: Tom Coens & Mary Jaenkins (2002) dalam Wirawan (2009: 38).

- b) Evaluasi kinerja bertentangan dengan prinsip sistem. TQM merupakan sistem manajemen yang berdasarkan teori sistem. Evaluasi kinerja menghalangi para karyawan untuk mempunyai kebanggaan terhadap pekerjaannya. Evaluasi kinerja menciptakan ketakutan, menurunkan kerjasama antar karyawan dan antar manajer dengan karyawan, serta menciptakan persaingan. Menurut Deming evaluasi kinerja bersifat subjektif dan tidak mencerminkan kinerja sesungguhnya atau potensi dari ternilai. Evaluasi kinerja merupakan pelimpahan tanggung jawab manajer kepada bawahannya. Jika perusahaan dapat mencapai tujuannya manajerlah yang mendapat nama. Akan tetapi jika gagal, para karyawanlah yang harus menanggung akibatnya.
- c) Evaluasi kinerja meremehkan tim kerja. Dalam setiap organisasi pekerjaan seorang karyawan selalu terkait dengan pekerjaan karyawan lainnya. Begitu pula bagian pengadaan juga tidak dapat melaksanakan tugasnya tanpa disediakan

anggaran oleh bagian keuangan. Dalam evaluasi kinerja ketiga karyawan itu dinilai sendiri-sendiri dan nilainya kerap kali jauh berbeda. Ini bisa menjadi tidak adil karena tanpa prestasi yang bernilai buruk karyawan yang lainnya tidak akan mendapat nilai yang sangat baik.

- d) Evaluasi kinerja memakai sistem pengukuran yang tidak dapat dipercaya dan konsisten, karena evaluasi kinerja menggunakan berbagai ukuran yang berbeda satu sama lain.
- e) Evaluasi kinerja mendorong pendekatan problem solving yang dangkal dan berorientasi pada kesalahan, bukan menemukan solusi yang sesungguhnya. Problem solving konvensional (yang digunakan evaluasi kinerja, bertanya siapa), bukan mengapa? Setelah diketahui siapa yang persoalan tidak dapat diselesaikan. Beda dengan mengapa? persoalan bisa dicari penyelesaiannya.
- f) Evaluasi kinerja mendorong pegawai untuk bekerja secara minimal sekedar memenuhi standar kinerja minimalnya. Bukankah jika sudah memenuhi standar kerja minimalnya seorang karyawan sudah bisa naik pangkat. Mengapa harus bekerja melebihi standar kinerja? kalau sudah bisa naik pangkat. Keadaan ini akan menjadi mode bila sistem kompensasinya rendah.
- g) Evaluasi kinerja menciptakan orang yang kalah, sinis, dan rongsokan SDM. Menurut Deming evaluasi kinerja meniadakan perencanaan jangka panjang, merusak tim kerja, mengembangkan persaingan yang tidak sehat, menghadirkan karyawan yang getir, tertindas, terluka perasaannya, merana, tidak dapat bekerja berminggu-minggu setelah penilaian, tidak dapat dimengerti mengapa ia inferior dan memerosotkan perusahaan.

Semua kontroversi TQM ini mengundang komentar dari para pendukung evaluasi kinerja, seperti misalnya:

- a) Evaluasi kinerja yang dilaksanakan oleh manajemen tradisional sebenarnya telah memenuhi prinsip-prinsip dasar TQM. Evaluasi kinerja telah berupaya memperkecil variasi dengan adanya ekspektasi organisasi ketika merekrut karyawan dan dengan adanya standar kinerja dalam evaluasi kinerja.
- b) Standar kinerja bertujuan mengarahkan karyawan menuju satu titik standar yang sama, yaitu kinerja yang dapat diterima oleh organisasi. Kinerja tersebut kemudian

dihubungkan dengan merit (mutu karyawan). Keadaan itu sudah sesuai kelayakan dan keadilan jika karyawan yang kinerjanya diterima akan mendapatkan imbalan kenaikan gaji, kenaikan pangkat, dan jabatan. Sementara karyawan yang kinerjanya buruk tidak dapat diterima tidak menerima imbalan tersebut.

- c) Dalam hal-hal tertentu misalnya perusahaan harus melaksanakan PHK, seperti halnya juga yang pernah terjadi di Jepang yang menerapkan TQM seleksi karyawan yang akan di PHK sebaiknya dilakukan dengan memanfaatkan hasil evaluasi kinerja. Dengan menggunakan hasil evaluasi kinerja maka penentuan PHK akan terasa adil serta tidak melanggar hukum dan prinsip-prinsip hak azasi manusia.
- d) Evaluasi kinerja memang bersifat subjektif, karena yang dinilai manusia dan yang menilai juga manusia. Oleh karena itu kalau terjadi eror adalah keniscayaan. Kesalahan dapat diupayakan diminimalkan dengan pengembangan instrument evaluasi kinerja yang terus disempurnakan dan divalidasi melalui uji coba, dan secara terus menerus memberikan pelatihan yang disempurnakan kepada para manajer dan karyawan yang akan menangani evaluasi kinerja.
- e) Perusahaan dan lembaga pemerintah di Jepang yang menerapkan TQM ternyata masih mempertahankan evaluasi kinerja, dan tentunya disesuaikan dengan teori TQM dan budaya masyarakat Jepang, sebagaimana yang ditulis Hiromichi Shibata (2002) dalam artikelnya yang berjudul "*Wage and Performance Appraisal System in Flux: a Japan- United States Comparasion*", menguraikan praktik evaluasi kinerja di Jepang dan membandingkannya dengan sistem upah dan evaluasi kinerja di Amerika Serikat.
- f) Sejumlah peneliti memuji efektivitas dan penerimaan karyawan terhadap sistem evaluasi kinerja di perusahaan Jepang. Sayangnya sistem tersebut dinilai subjektif, tidak terorganisasi dengan baik, dan tertutup. Sementara sistem evaluasi kinerja di perusahaan Amerika Serikat bersifat objektif, sistematis, dan terbuka.

Proses penilaian kinerja terus mengalami perubahan menuju kepada arah perbaikan, yang artinya system 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 9001. Sistem penilaian kinerja yang dilakukan di perusahaan adalah sama. Penilaian kinerja dilakukan oleh atasan ke bawahan. Dari mulai Kepala Departemen, Kepala Devisi, Manajer, Asisten Manajer, Supervisor, Asistem Supervisor sampai kepada karyawan yang paling bawah atau yang

lazim disebut dengan istilah operator. Perbedaan penilaian kinerja antar masing-masing divisi yaitu perbedaan aspek/indikator yang dinilai, dimana menyesuaikan dengan tugas yang dilaksanakan (Setiobudi, Eko & Tridharma, 2017).

Penilaian kerja dapat dilakukan dengan cara mengevaluasi seluruh kinerja karyawan dalam mengemban tugas dan tanggung jawab karyawan atas pekerjaannya. Penilaian kerja meliputi kualitas kerja karyawan dan jenjang masa kerja karyawan (Miftahuddin et al., 2019).

Menurut Harahap & Perdana (2019) dari beberapa tahapan – tahapan dalam penilaian kinerja *Management By Objectives* yang telah dilakukan, terdapat beberapa tujuan dari perusahaan dan sasaran yang spesifik pada karyawan yang harus dicapai oleh karyawan. hal ini membutuhkan komunikasi yang saling berhubungan antara petinggi dengan bawahan melalui diskusi silang dan wawancara langsung supaya tujuan dan sasaran bisa tercapai dengan baik. Selain itu, perlu dilakukan kontrol secara berkala untuk mengetahui sejauh mana capaian setiap karyawan. Adapun dibawah ini Tujuan dan Sasaran yang harus dicapai yaitu:

a. Analisis Tujuan Perusahaan

Adapun tujuan dari perusahaan berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan pihak HRD ialah memberikan pelayanan yang terbaik, meningkatkan jumlah produksi, menawarkan biaya yang murah dan memberikan hasil yang terbaik.

b. Analisis Sasaran Divisi

c. Kebijakan Timbal Balik

- 1) Jika seorang karyawan memiliki keunggulan maka manager produksi akan memberikan penjelasan kepada karyawan tentang keunggulannya dan mendorong supaya lebih meningkatkan performansinya
- 2) Jika seorang karyawan memenuhi target dalam sasarannya akan diberikan *reward* berupa bonus gaji dan tambahan uang makan.
- 3) Jika karyawan Memiliki kelemahan maka manager produksi akan menanyakan kesulitan apa yang dihadapi oleh karyawan tersebut yang menyebabkan performansinya menurun. Kemudian manager produksi memberikan saran agar karyawan tersebut mendapatkan pengetahuan lebih untuk menghasilkan kinerja agar menjadi lebih baik.

- 4) Apabila sangat dibutuhkan, manager produksi dapat mengadakan pelatihan untuk karyawan selama duakali dalam setahun agar karyawan selalu melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik agar performansinya berkembang dan dapat mendapatkan reward yang sebanding.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan penilaian kinerja adalah perilaku prestasi kerja pegawai serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Evaluasi atau penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi pegawai. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah karyawan tersebut bisa bekerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang (Huda, 2022).

Penilaian kinerja karyawan berfungsi untuk mengevaluasi kualitas kinerja karyawan dengan standar-standar yang telah diberlakukan demi kemajuan atau kelangsungan perusahaan tersebut. Kemudian ada tujuan lain sebagai acuan karyawan dalam berkerja supaya meningkatkan kinerjanya di masa depan dan termotivasi untuk lebih baik untuk keberlangsungan pekerjaannya (Nelson & Monica, 2023).

Penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian kinerja karyawan yang dilakukan pimpinan perusahaan secara sistimatis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Pemimpin perusahaan yang menilai kinerja karyawan, yaitu atasan pegawai langsung, dan atasan tak langsung. Disamping itu pula, kepala bagian personalia berhak pula memberikan penilaian prestasi terhadap semua karyawannya sesuai dengan data yang ada di bagian personalia (Syam & Nasional, 2020).

Adapun beberapa kendala dalam proses penilaian kinerja menurut (Bianco et al., 2022) masih menggunakan dokumen kertas dalam melakukan penilaian kinerja, hal ini juga mempengaruhi lamanya proses penilaian kinerja karyawan, data tidak dapat tersimpan dengan baik, dan terdapat tumpukan kertas penilaian kinerja. Permasalahan tersebut dapat mempengaruhi pengelola SDM dalam meningkatkan kualitas SDM-nya.

Adapun beberapa penelitian terdahulu yang mendukung hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Secara parsial dan simultan sistem penilaian kinerja, pengembangan karir, mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja Dan Variabel pengembangan karir yang paling dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Kurnia; Muhammad Idris; Asri, 2020).
2. Penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dibuktikan dengan hasil pengukuran penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai adalah positif 0,195 (Abdillah, 2022).
3. Penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang dapat diartikan bahwa penilaian mampu memberikan dampak yang positif terhadap tingkat kinerja pegawai. Dengan adanya penilaian kinerja, pegawai akan merasa dihargai dan kontribusinya diakui. Hal tersebut mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik lagi dan meningkatkan kinerjanya. Dan menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang diterima karyawan akan berdampak pada kinerja karyawan pada periode selanjutnya karena karyawan merasa apa yang dikerjakannya dinilai dan diberikan umpan balik oleh atasannya, sehingga karyawan tersebut menjadi terpacu untuk bekerja lebih baik lagi (Pratama & Sukarno, 2021).
4. Penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja mempengaruhi kinerja karyawannya. Umpan balik yang positif menunjukkan bahwa pegawai akan merasa dihargai atas hasil kerjanya dan dapat mengetahui hal-hal apa saja yang dapat ditingkatkan dari diri mereka sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka (Nugraha et al., 2021)
5. Penilaian Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimana semakin baik penilaian kerja maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa hasil penelitian kinerja yang diterima karyawan akan berdampak pada kinerja karyawan pada selanjutnya karena karyawan merasa apa yang dikerjakannya dinilai dan diberikan umpan balik oleh perusahaan, sehingga karyawan menjadi giat untuk bekerja lebih baik lagi (Iftitakhul Baroroh et al., 2023).

Penilaian kerja ialah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian kinerja para karyawan disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan

dan diterapkan secara obyektif, dalam penilaian tersebut menjadi dorongan kuat bagi karyawan yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi dimasa yang akan datang sehingga kesempatan meneliti karier lebih terbuka baginya hal penilaian tersebut bersifat negatif, karyawan yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan demikian dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut (Ndruru, 2022).

METODE PENELITIAN

Menurut Mathis dan Jackson (2006), metode penilaian kinerja terdiri dari orientasi masa lalu (*past evaluation methods*) yang dilakukan di masa lalu, dan feed back mampu diperoleh karyawan dari hasil penugasan mereka serta mengarah ke perubahan prestasi yang lebih baik. Selain itu berorientasi masa depan. Evaluasi potensi dan peluang karyawan atau penetapan sasaran kinerja di masa mendatang dan dilakukan secara bersama-sama antara pimpinan dengan karyawan.

Menurut Wirawan (2009) penelitian penilaian kinerja ini dapat berbentuk evaluasi atau riset evaluasi sistem evaluasi kinerja organisasi tertentu. Riset evaluasi adalah menilai objek evaluasi berdasarkan tolak ukur tertentu. Dalam kaitannya dengan evaluasi kerja, objek evaluasi adalah sistem evaluasi kinerja di organisasi pemerintah atau perusahaan. Standar evaluasinya disusun dari teori-teori-teori ilmu evaluasi kinerja. Dengan demikian, riset evaluasi ini membandingkan antara apa yang seharusnya atau das sein dengan apa yang ada atau terjadi atau das solen. Standar evaluasi dapat juga berupa dimensi-dimensi pekerjaan yang disusun berdasarkan *job analysis*.

Proses pengambilan data primer yang digunakan oleh peneliti adalah hasil dari wawancara dengan informan serta observasi lapangan. Data sekunder adalah data-data perusahaan yang diberikan kepada peneliti. Dalam melakukan penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa cara dalam pengumpulan data, yaitu wawancara dan observasi lapang. Peneliti melakukan observasi langsung di lapang agar peneliti dapat melihat langsung data dan keadaan yang terjadi dalam perusahaan.

Sistem penilaian kinerja masih manual, tidak menggunakan aplikasi atau program penilaian sehingga membutuhkan waktu yang lebih lama dan menjadi tidak efisien, penilaian kinerja dilakukan hanya pada level manajerial / pimpinan, proses penilaian

kinerja membutuhkan ketelitian dalam analisa data dan kemampuan karyawan sehingga dibutuhkan sistem komunikasi dan informasi yang lebih baik, permasalahan utama adalah karena sistem penilaian kinerja diberhentikan akibat sebagian pihak manajemen merasa bahwa penilaian kinerja yang dilakukan tidak efektif dan tidak efisien. Pemberhentian proses penilaian kinerja 3 tahun ke belakang yakni mulai Agustus 2019.

Penelitian ini dilakukan dengan cara mengamati penilaian kinerja selama 4 bulan dari bulan Januari hingga April tahun 2019 pada level atasan yang terdiri dari mandor, supervisor dan manajer. Batasan waktu tersebut dipilih karena penilaian kinerja mengalami pemberhentian mulai Agustus 2019, dan membutuhkan kembali analisa perbaikan penilaian kinerja setelah beberapa tahun vakum.

Teknik pemilihan sampel disini menyerupai gerak bola salju (*snowball*) yang menggelinding dan bertambah besar sebab melumat bola-bola salju kecil yang dilintasinya. Metode ini sering juga dinamai referral sampling. Dalam riset SDM, snowball sampling dapat digunakan untuk mendapatkan sampel unik yang sulit diidentifikasi langsung oleh periset. (Oei, 2005).

Informan dalam penelitian ini terdiri dari (1) Kepala Departemen; (2) Supervisor dan ; (3) Mandor. Adapun pembatasan jumlah informan atau sampel sebagai sumber data/informasi atau subjek penelitian sebanyak 9 orang.

Penilaian kinerja menjelaskan mengenai kinerja karyawan dan akuntabilitas ditengah kompetisi global dimana perusahaan menuntut kinerja yang tinggi. Karyawan juga membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilakunya dimasa depan. Penilaian kinerja pada prinsipnya mencakup aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja juga merupakan salah satu aktivitas dasar departemen manajemen sumber daya manusia sehingga akan didapatkan nilai atas kemampuan yang sesungguhnya dari karyawan, sehingga memudahkan perusahaan dalam mengelola modal perusahaan yang berupa modal sumber daya manusia untuk mencapai target dan tujuan perusahaan di masa yang akan datang (Ayun, 2011).

Salah satu langkah untuk mengatasi bias yang terjadi dalam penilaian kinerja yang bisa dilakukan adalah melalui pelatihan untuk *appraiser* untuk menyamakan standar penilaian kinerja agar tidak ada kecemburuan antar karyawan dari departemen atau divisi berbeda dengan melakukan pelatihan yang rutin dan merata kesemua *appraiser* di

perusahaan. Selanjutnya umpan balik atau *feedback* memang sudah diterapkan, namun perlu lebih menekankan lagi apa tujuan penilaian kinerja yang sebenarnya yaitu memonitor dan meningkatkan kinerja karyawan dengan sistem *reward/punishment* yang ditawarkan. Selain itu departemen SDM di banyak perusahaan sudah memiliki semacam indikator kinerja yang sangat jelas untuk menghindari bias pada para penilai terhadap karyawannya (Saputra & Pramana, 2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Usaha snack ini mulai berdiri tahun 1976. Awalnya memproduksi snack jenis Stik, pluntiran, permen, Pang-Pang, dan opak gulung. Dengan berkembangnya sistem dan menghasilkan produk snack yang baru, maka pemasaran pun meningkat. Sejak itu usaha snack ini semakin mendapatkan respon yang bagus dari pasar. Dengan adanya peningkatan permintaan produk maka proses pengembangan usahapun dimulai dari penambahan jumlah karyawan, serta penambahan jumlah produksi.

Metode penilaian kinerja karyawan yang dilaksanakan disesuaikan dengan standart kinerja yang mampu diperhitungkan secara numerik (kuantitatif) dan pengamatan secara langsung (kualitatif) yang dilakukan. Sistem *reward* dan *punishment* penilaian kinerja berupa bonus kerja sesuai standart produksi.

Hasil penilaian Kinerja setiap bulan karyawan administrasi produksi dan *packing* harus menyelesaikan laporan bulanan mengenai pendataan yang harus diolah asisten pribadi General Manager. Menurut Tafonao (2023), penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh pegawai. Adapun standar kualitas dan kuantitas pada usaha snack ini diantaranya adalah data realisasi harga pokok produksi, efisiensi proses, yield proses, serap minyak dan BS. Sedangkan data skill yang terdiri dari kemampuan kompetensi, kemampuan fisik, koordinasi dan kerjasama tim; karakter yang terdiri dari kedisiplinan, kemampuan membuat keputusan dan kecepatan respon; dan ketelitian yaitu terdiri dari pengawasan, pengendalian dan adanya solusi kerja merupakan koordinasi antara kepala bagian produksi dan administrasi HRD. Setelah data-data produksi dan HRD terkumpul tiap awal bulan, maksimum pengumpulan tanggal 5, asisten *General Manager* harus menyelesaikan tugas penilaian kinerja sebelum tanggal 10 per bulan. Waktu yang ditepatkan dengan *meeting* manajemen, sehingga hasil penilaian kinerja dapat dibahas di *moment* tersebut.

Penilaian kinerja yang diterapkan oleh usaha snack adalah penilaian yang dilakukan oleh atasan langsung dari karyawan yang dievaluasi/dinilai. Adapun penilai dari level pimpinan manajerial dinilai oleh General Manager.

Adapun alasan level karyawan yang dilibatkan dalam penilaian kinerja adalah level pimpinan yang terdiri dari mandor, supervisor, dan manajer adalah support efisiensi untuk produksi, dimana produksi adalah departemen terbesar dalam usaha snack, sehingga secara tidak langsung mengurangi pemborosan-pemborosan yang sebelumnya terjadi. Selain itu adalah efisiensi tenaga dan waktu untuk penilaian kinerja.

Tabel 2. Total Hasil Perhitungan Kuantitatif

	Efisiensi	Boros
1 SDM	Rp -	Rp 48.819.033
1 ENERGI	Rp 871.167	Rp 24.140.077
2 SDM	Rp -	Rp 1.317.348
2 ENERGI	Rp 28.352.605	Rp -
3 SDM	Rp 6.408.739	Rp -
3 ENERGI	Rp 806.633	Rp 522.275
4 SDM	Rp 11.251.908	Rp -
4 ENERGI	Rp 1.190.385	Rp -
5 SDM	Rp -	Rp 5.754.415
5 ENERGI	Rp 648.830	Rp -
6 SDM	Rp -	Rp 22.805.044
6 ENERGI	Rp 38.477.831	Rp 12.495.834
7 SDM	Rp 12.574.118	Rp -
7 ENERGI	Rp 5.705.230	Rp 109.510
8 SDM	Rp -	Rp 9.484.309
8 ENERGI	Rp 38.477.831	Rp 12.495.834
9 SDM	Rp 12.199.150	Rp -
9 ENERGI	Rp 3.807.382	Rp 108.961
TOTAL	Rp 160.771.809	Rp 138.052.640

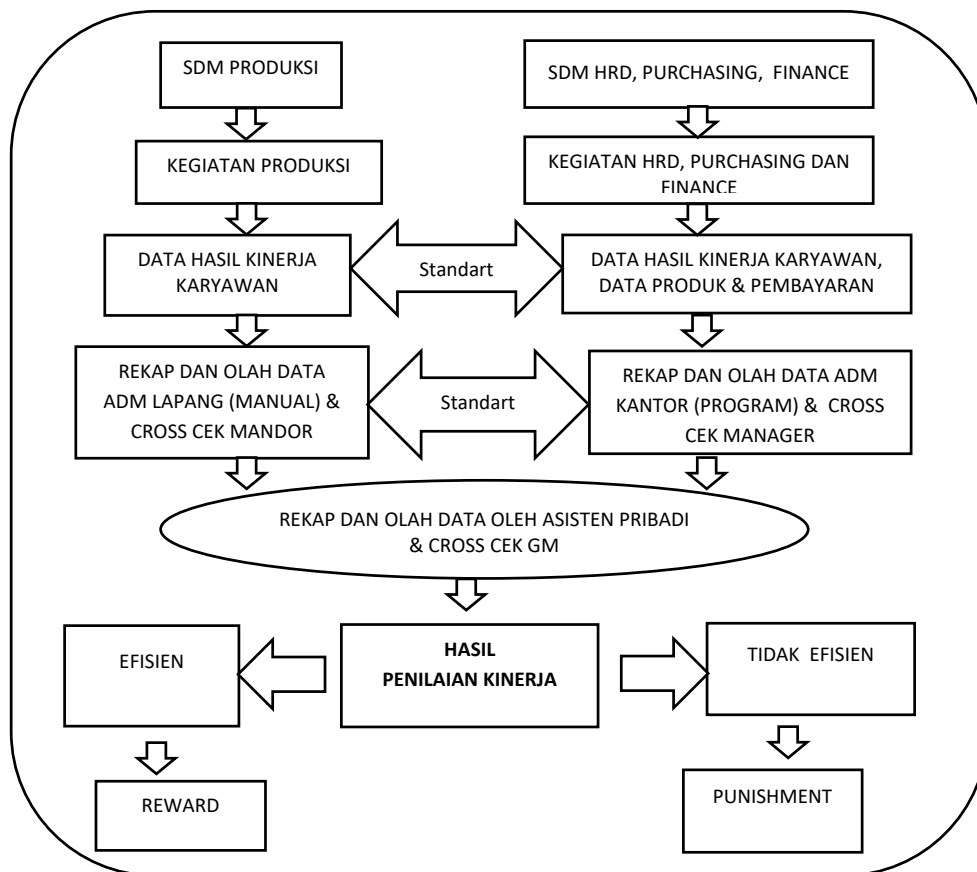
Sistem komunikasi dan informasi yang baik dapat dibangun oleh beberapa faktor, diantaranya adalah:

- Kemampuan fisik dan intelegensia SDM yang mendukung
- Kemampuan berbahasa SDM yang baik
- Kerjasama dan koordinasi SDM antar personal, antar departemen yang baik
- Sarana komunikasi dan informasi yang tersedia dengan baik
- Dukungan manajemen.

Untuk meminimalisir bias penilaian kinerja yang sering terjadi, manajemen melakukan pelatihan dan pengembangan agar standar penilaian kinerja tercipta. Pelatihan dan pengembangan berguna agar karyawan mempunyai kinerja yang lebih baik.

Pengawasan dan pengendalian dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan dukungan sistem *reward / punishment* serta efisiensi kerja secara personal, tim dan general perusahaan. Penyesuaian standart dilaksanakan untuk mengurangi bias-bias yang terjadi dalam penilaian kinerja. Proses sosialisasi penilaian kinerja juga harus tetap dilaksanakan agar mampu mencapai kinerja maksimum dan tujuan general perusahaan tercipta.

Gambar 1. Tahapan Penilaian Kinerja



Adapun implementasi sistem informasi penilaian kinerja pada usaha snack membuat kinerja dan produktivitas karyawan semakin meningkat dan menjadi motivasi untuk memberikan usaha terbaik dalam mendapatkan *reward* yang berupa bonus serta menghindari *punishment* yang berupa denda.

Adapun format penilaian yang pernah terlaksana adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Format Penilaian Kinerja Usaha Snack

NO.	KRITERIA PENILAIAN	HASIL PENILAIAN (REALISASI)	STANDART (%)	NILAI (BOBOT)
A.	KUANTITATIF			
1.	Realisasi HPP			
2.	Realisasi POM & Efisiensi Proses (%)			
3.	Realisasi Yield Proses (%)			
4.	Realisasi Serap Minyak dan BS WIP (%)			
		NILAI KUANTITATIF		
B.	KUALITATIF			
1.	SKILL			
	- Mampu membuat Planning Kerja secara Alplikatif terkait:..... - Mampu melakukan Koordinasi dan segera jika ada Problem yg tidak dapat disolusikan.			
2.	Karakter			
	- Disiplin (Absensi, jam masuk & Pulang kerja) - Mampu menindak/menevaluasi bawahan jika melanggar SOP. - Kecepatan Respon jika ada keluhan / instruksi atasan			
3.	Ketelitian			
	Mengetahui setiap masalah yang terjadi di lapangan dan ada solusi secara tuntas.			
		NILAI KUALITATIF		
		NILAI AKHIR		

Tabel 3. Kriteria dan Bobot Penilaian Usaha Snack

KRITERIA	BOBOT PENILAIAN
KUANTITATIF :	
REALISASI HPP	STANDART PER PRODUCT
REALISASI EFISIENSI PROSES	STANDART PER PRODUCT
REALISASI BS	STANDART PER PRODUCT
REALISASI SERAP MINYAK	STANDART PER PRODUCT
KUALITATIF :	
SKILL	KEMAMPUAN KERJA, KOORDINASI KERJA
KARAKTER	KEDISIPLINAN, PENGAMBILAN KEPUTUSAN, TANGGUNG JAWAB
KETELITIAN	PEMETAAN PERMASALAHAN DAN MEMUNCULKAN SOLUSI

Tabel 4. Pedoman Evaluasi Performance Usaha Snack

Pedoman Evaluasi Performance										
• Kuantitatif	B	B	C	B	C	B	K	K	C	K
• Kualitatif	B	B	B	C	C	K	B	C	K	K
• Add Value	v	-	-	-	-	-	-	-	-	-
NILAI AKHIR	B+	B	C	C	K	K	K	K	K	K

Format ini diisi sesuai line dan jenis produk, juga berdasarkan standarnya.

Hal ini dapat dilihat pada tabel Rekap Nilai Kuantitatif, dimana ketidakefisienan berkurang dan lebih efisien kinerjanya. Angka-angka ini muncul dengan perhitungan yang matang pada bagian administrasi produksi, yang menjadi *support system* dalam penilaian kinerja.

Dari total perhitungan rekap nilai kinerja kuantitatif maka didapatkan angka efisiensi total sebesar Rp. 160.771.809 dan pemborosan total sebesar Rp. 138.052.640. Sehingga jika dikalkulasikan secara general maka kegiatan produksi dalam 4 bulan pelaksanaan kinerja yakni mulai bulan Januari hingga April 2019, mendapatkan efisiensi biaya produksi sebesar Rp. 22.719.169. Dimana angka tersebut didapatkan dari total efisiensi sebesar Rp. 160.771.809 dikurangi total pemborosan Rp. 138.052.640.

$$\begin{aligned} \text{Total Efisiensi} &= \text{Efisiensi} - \text{Pemborosan} \\ \text{Total Efisiensi} &= \text{Rp. 160.771.809} - \text{Rp. 138.052.640} \\ \text{Total Efisiensi} &= \text{Rp. 22.719.169} \end{aligned}$$

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja secara kuantitatif memberikan sumbangan total efisiensi sebesar 14%. Hitungan ini didapatkan dari hitungan total efisiensi dibagi dengan efisiensi dikalikan 100%.

$$\begin{aligned} \text{Total \% Efisiensi} &= \frac{\text{Total Efisiensi}}{\text{Efisiensi}} \times 100\% \\ \text{Total \% Efisiensi} &= \frac{\text{Rp. 22.719.169}}{\text{Rp. 160.771.809}} \times 100\% \\ \text{Total \% Efisiensi} &= 14\% \end{aligned}$$

Adapun efektivitas yang dapat dicapai dengan penilaian kinerja pada usaha snack di Pakis Malang antara lain:

1. Tujuan kerja yang lebih jelas, sehingga pelaksanaan tugas dan capaian sasaran lebih terarah dan tujuan-tujuan organisasi tercapai, minimum harus mencapai atau standart.
2. Strategi pencapaian tujuan lebih jelas dan menjadi poin-poin dalam pencapaian sasaran-sasaran organisasi.
3. Analisa dan perumusan kebijaksanaan dalam penilaian kinerja dapat menjadi penghubung tujuan dan usaha kegiatan operasional.
4. Menjadi support sistem kegiatan perencanaan organisasi khusus produksi maupun general.

5. Penilaian kinerja digunakan sebagai pedoman bertindak dan bekerja.
6. Penyesuaian kemampuan kerja dengan sarana prasarana yang disediakan oleh organisasi.
7. Pelaksanaan kegiatan operasional yang efektif dan efisien sehingga mendekati tujuan usaha.
8. Ada proses pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik mengingat sifat manusia yang tidak sempurna.

Dengan melihat hasil data yang didapat penilaian kinerja mampu memberikan sumbangsih efisiensi sebesar 14% untuk usaha snack ini. Begitu juga dengan data kualitatif, dengan adanya penilaian kinerja memberikan penilaian kualitatif lebih diperhatikan oleh semua karyawan produksi. Baik dari segi kedisiplinan kerja, karakter, dan cara membuat solusi-solusi kerja. Selain digunakan sebagai data, dua faktor tersebut berkolaborasi dalam memunculkan penilaian yang lebih lengkap dan matang, serta dapat dijadikan saran perbaikan penilaian kinerja lainnya.

Maka hal tersebut dapat membuktikan bahwa penilaian kinerja ini sangat penting manfaatnya untuk keberlangsungan efisiensi dan efektivitas usaha. Selain berfungsi mengendalikan dan mengawasi kinerja, penilaian kinerja juga mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Hal ini didukung dengan beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa penilaian kinerja menghasilkan memberikan pengaruh positif dan perubahan yang lebih baik terhadap karyawannya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian memberikan beberapa temuan berkaitan dengan sistem penilaian kinerja. Adapun yang dapat disimpulkan dalam penelitian ini adalah penilaian kinerja mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan dan memberikan sumbangsih efisiensi dan efektivitas secara langsung dan tidak langsung. Sistem penilaian kinerja yang tepat mampu mendukung pengendalian dan pengawasan kinerja serta memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Dan yang terpenting penilaian kinerja sangat penting bagi usaha dan dapat meningkatkan kinerja secara langsung atau tidak.

Saran dalam penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu pertimbangan untuk pengambilan keputusan guna meningkatkan dan menjaga kinerja karyawan pada usaha snack Pakis Malang.

DAFTAR REFERENSI

- Abdillah, N. S. A. S. R. Y. P. (2022). PENGARUH PENILAIAN KINERJA DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA DIREKTORAT SISTEM INFORMASI DAN TEKNOLOGI PERBENDAHARAAN. 13(1), 168–187.
- Ayun, Q. (2011). Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) pada Karyawan di Perusahaan. 74–88.
- Bianco, R. A., Nurcahyawati, V., Soebijono, T., Informatika, T., & Dinamika, U. (2022). Aplikasi Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Key Performance Indicator. 16, 1–9.
- Harahap, A. L., & Perdana, S. (2019). Analisis Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS) Dan Management By Objectives (MBO) Di CV BRILLIANT. 5(3), 18–26.
- Huda, H. I. S. dan T. K. (2022). IMPLEMENTASI METODE 360 DERAJAT PADA SISTEM INFORMASI PENILAIAN KINERJA PEGAWAI PADA CV . ALFA PRINTING. 2(1), 17–24.
- Iftitakhul Baroroh, Ayu Sufi Oktaviya, Fitriya Eka Nur Rahmadani, & Ayu Lucy Larassaty. (2023). Pengaruh Penilaian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengembangan Karir Karyawan. Journal of Student Research, 1(2), 461–478. <https://doi.org/10.55606/jsr.v1i2.1082>
- Kurnia; Muhammad Idris; Asri. (2020). PENGARUH SISTEM PENILAIAN KINERJA PEGAWAI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI KANTOR PEMERINTAHAN KECAMATAN BARRU KABUPATEN BARRU. 17(September), 420–426.
- Mathis, Robert L. & John H. Jackson, 2006, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Sepuluh. Salemba Empat, Jakarta
- Miftahuddin, Rahman, A., & Setiawan, A. I. (2019). Strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan. Jurnal Manajemen Dakwah, 3(April), 1–16. <https://doi.org/10.15575/Fakultas>
- Ndruru, A. (2022). PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP PENGEMBANGAN KARIER DI KANTOR CAMAT O'O'U KABUPATEN NIAS SELATAN. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan, 5, 53–63.
- Nelson, A., & Monica, T. (2023). PENERAPAN DAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PADA PT PUNDI CRANE INDONESIA. 2(1), 50–53.
- Oei, Istijanto. 2005. Riset Sumber Daya Manusia. Cara Praktis Mengukur Stres,

Kepuasan Kerja, Komitmen, Loyalitas, Motivasi Kerja dan Aspek-aspek Kerja Karyawan Lainnya. PT. Gramedia Pustaka. Jakarta.

Nugraha, S., Reniati, & Diki. (2021). Pengaruh Penilaian Kinerja, Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Direktorat Jenderal Pajak Area Kota Pangkalpinang). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 26(2), 167–182. <https://doi.org/10.35760/eb.2021.v26i2.3295>

Pratama, I. W., & Sukarno, G. (2021). Analisis Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. *Jurnal STEI Ekonomi*, 30(02), 20–32. <https://doi.org/10.36406/jemi.v30i02.460>

Saputra, & Pramana. (2014). Penerapan penilaian kinerja dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan studi kasus pada pt indocement tunggal prakarsa tbk.

Setiobudi, Eko, S., & Tridharma, P. T. (2017). ANALISIS SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN STUDI PADA PT. TRIDHARMA KENCANA. 3(3), 170–182.

Syam, S., & Nasional, P. I. (2020). PENGARUH EFEKTIFITAS DAN EFISIENSI KERJA TERHADAP. 4, 128–152.

Tafonao, Y. (2023). HUBUNGAN PENILAIAN KINERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI KANTOR CAMAT GOMO KABUPATEN NIAS SELATAN. 6(2), 118–129.

Wirawan.2009.Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Salemba Empat Jakarta, h.5.

Y. Adhawiyah, N. Kumaladewi, and M. Caturutami, “Rancang Bangun Sistem

Informasi Penilaian Kinerja Pegawai Menggunakan Metode Psycological Appraisal (StudiKasus :Kantor Wilayah Kementerian Agama DKI Jakarta),” *J. Sist. Inf.*, vol. 10, no. 2, pp. 119–126, 2017.