

Review Penilaian Kinerja Individu PT. S

Novalina Gloria Simanungkalit¹, A.J. Tjahjoanggoro²

Magister Psikologi Profesi, Fakultas Psikologi, Universitas Surabaya

Email: s154119016@student.ubaya.ac.id¹, antontj@ubaya.ac.id²

Abstrak

Masalah dalam penelitian ini terjadi pada saat Kementerian BUMN membuat *core values* AKHLAK yang diinternalisasikan ke seluruh perusahaan BUMN, termasuk di lingkungan Group ABC yang telah dimulai sejak 31 Juli 2020. Namun demikian, SK diterima PT S sekitar bulan September, dan sampai saat ini masih ada SK yang belum diterima. Sebelum September 2020, penilaian kinerja yang dilakukan belum spesifik berdasarkan tugas pekerjaan yang dilakukan. Penilaian yang dilakukan secara umum dari kinerja karyawannya, aspek pengetahuan, aspek keterampilan, aspek sikap dan aspek kepemimpinan. Sedangkan setiap biro atau unit memiliki target *revenue* yang telah ditetapkan oleh manajemen. Merujuk pada informasi ini, peneliti memilih meninjau kembali proses pelaksanaan penilaian kinerja PT. S yang diharapkan dapat membantu biro SDM merancang proses penilaian kinerja dan memanfaatkannya untuk menemukan talenta dengan kinerja yang terbaik. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan jenis studi kasus, dimana peneliti melakukan asesmen dengan cara wawancara, meninjau dokumen dan kebijakan kepegawaian PT. S serta melakukan analisis SWOT secara sederhana. Hasil penelitian ini menghasilkan sebuah sistem penilaian kinerja karyawan yang didasarkan pada hasil analisis jabatan, perilaku pekerjaan yang dapat diamati (obyektif), serta penilaian kinerja berdasarkan penetapan target kinerja yang telah diberikan.

Kata Kunci: *Penilaian Kinerja Individu, Sistem Manajemen Kerja, BUMN.*

Abstract

The problem in this study occurred when the Ministry of SOEs made the core values of AKHLAK which were internalized to all state-owned companies, including in the ABC Group environment which had been started since July 31, 2020. However, the decree was received by PT S around September, and until now there are still SK that has not been received. Prior to September 2020, the performance assessment carried out was not specific based on the work assignments carried out. The general assessment is based on employee performance, knowledge aspect, skill aspect, attitude aspect and leadership aspect. Meanwhile, each bureau or unit has a revenue target that has been set by management. Referring to this information, the researcher chose to review the process of implementing the performance appraisal of PT. S is expected to help the HR bureau design a performance appraisal process and use it to find talent with the best performance. The research method used is a qualitative research method with the type of case study, where the researcher conducts an assessment by means of interviews, reviewing documents and personnel policies of PT. S and perform a simple SWOT analysis. The results of this study resulted in an employee performance appraisal system based on the results of job analysis, work behavior that can be observed (objectively), and performance appraisal based on the determination of performance targets that have been given.

Keywords: *Performance Appraisal, Performance Management System, BUMN.*

PENDAHULUAN

Dalam rangka pencapaian visi dan misi, sebuah organisasi dihadapkan pada penentuan strategi pengelolaan mencapai layanan yang terbaik. Penentuan strategi menjadi landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran kerja yang telah ditentukan. Untuk mengetahui sejauh mana strategi dan sasaran dibutuhkan *tools* yang dapat mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Lebih lanjut, penilaian kinerja memegang peranan penting dalam organisasi untuk mengetahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu, yang selanjutnya dapat memberikan informasi untuk dilakukan perbaikan di masa mendatang.

PT S yang telah berdiri sejak 1974 dengan nama PT. VU merupakan perusahaan yang memiliki visi menjadi

perusahaan terpercaya, terkemuka dan terluas di Indonesia dan berdaya saing tinggi. Dalam usaha mencapai visi misi dan strategi yang ditetapkan, PT. S tentu saja memerlukan perilaku kerja inovatif, yaitu perilaku individu yang bertujuan untuk menghasilkan dan menerapkan ide-ide baru dan berguna mengenai produk, layanan, proses kerja dan prosedur (Bednall et al, 2014).

Sejalan dengan transformasi human capital yang dilakukan oleh PT ABC Group, dengan mengganti *core values* yang ada dengan AKHLAK yang memiliki milestone hingga mencapai hidup yang bermakna. Kementerian BUMN menetapkan *core values* AKHLAK sebagai salah satu strategi transformasi Human Capital Kementerian BUMN guna meningkatkan daya saing BUMN menjadi pemain global, serta menjadikan BUMN sebagai pabrik talenta. Semangat transformasi Kementerian BUMN untuk merubah *mindset, behaviors, values dan beliefs* serta menginternalisasikan *core values* AKHLAK di seluruh BUMN, termasuk di lingkungan ABC Group telah dimulai sejak 31 Juli 2020. Namun demikian, SK diterima PT. S sekitar bulan September 2020, dan sampai saat ini masih ada SK yang belum diterima.

Sebelum September 2020, penilaian kinerja yang dilakukan belum spesifik berdasarkan tugas pekerjaan yang dilakukan. Penilaian yang dilakukan secara umum dari kinerja karyawannya, aspek pengetahuan, aspek keterampilan, aspek sikap dan aspek kepemimpinan. Sedangkan setiap biro atau unit memiliki target revenue yang telah ditetapkan oleh manajemen. Merujuk pada informasi ini, peneliti memilih meninjau kembali proses pelaksanaan penilaian kinerja PT. S yang diharapkan dapat membantu biro SDM merancang proses penilaian kinerja dan memanfaatkannya untuk menemukan talenta dengan kinerja yang terbaik.

Penilaian kinerja (PA) memainkan peran sentral dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi. Istilah penilaian kinerja mengacu pada metode dan proses yang digunakan oleh organisasi untuk menilai tingkat kinerja karyawan mereka, saat ini atau masa lalu sesuai standar penilaian. Proses ini biasanya mencakup pengukuran kinerja karyawan dan memberi mereka umpan balik mengenai tingkat dan kualitas kinerja mereka (DeNisi dan Pritchard, 2006). Tujuan utama PA dalam organisasi adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan (DeNisi dan Pritchard, 2006; Murphy dan Cleveland, 1991).

Sistem pelaksanaan penilaian kinerja yang efektif akan membantu perusahaan dalam menentukan pekerjaan karyawan yang dapat mencapai tujuan organisasi, mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan karyawan, mengidentifikasi dan memberikan penghargaan karyawan yang menunjukkan kinerja terbaik dengan tujuan menumbuhkan loyalitas dan memotivasi karyawan untuk terus mencapai tujuan organisasi. Selain itu, dengan umpan balik yang diberikan secara berkelanjutan dapat membentuk nilai dan moral karyawan, sehingga dapat mengidentifikasi dan menangani karyawan bermasalah dan mengubahnya menjadi karyawan yang berharga dan produktif (AmyDelPo, 2007).

Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau masa lalu terhadap standar kerjanya. Penilaian kinerja memerlukan penetapan standar kinerja dan mengasumsikan bahwa karyawan telah menerima pelatihan, umpan balik, dan insentif yang diperlukan untuk mengeliminasi kinerja yang tidak efisien. Secara sederhana, setahun sekali seorang karyawan dan manajer duduk dan mendiskusikan dua belas bulan yang telah berjalan. Karyawan menerima evaluasi atas kinerja, ketrampilan dan potensi yang ada. Selanjutnya mendiskusikan dua belas mendatang, yang memerlukan kesepakatan target dengan fokus pada kinerja dan target pengembangan. Apa saja yang harus dicapai karyawan tersebut selama tahun depan dan bagaimana cara meningkatkan skillnya.

Pelaksanaan penilaian kinerja karyawan memiliki banyak manfaat dan tujuan, yaitu sebagai dasar penyesuaian gaji, promosi, dan retensi karyawan; memastikan kinerja karyawan inline dengan rencana pengembangan perusahaan; meninjau pencapaian target, sehingga diketahui apa yang harus segera diperbaiki begitu juga strategi yang diperlukan; PA memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karir karyawan berdasarkan kelebihan dan area yang masih perlu dikembangkan; identifikasi adanya kebutuhan pelatihan yang dibutuhkan karyawan. Menurut Dessler (2020) setidaknya ada enam tools PA yang digunakan, yaitu: graphic rating scale, alternation ranking, forced distribution method, Critical incident method, metode penilaian skala perilaku (BARS), Management by Objectives (MBO).

Perbedaan manajemen kinerja dan penilaian kinerja adalah antara penyelesaian formulir penilaian di akhir dan proses yang dimulai di awal tahun dengan perencanaan kinerja dan merupakan bagian integral bagaimana dikelola sepanjang tahun. Manajemen kinerja adalah proses identifikasi yang berkelanjutan.

mengukur dan mengembangkan kinerja individu dan tim serta menyelaraskan kinerja mereka dengan tujuan organisasi. Berikut enam dasar manajemen kinerja: Membagikan arahan, artinya mengkomunikasikan tujuan perusahaan kepada semua karyawan dan kemudian menerjemahkannya ke dalam tujuan departemen, tim, dan individu; penyelarasan tujuan, artinya memiliki metode yang memungkinkan manajer dan karyawan untuk melihat hubungan antara tujuan karyawan dan departemen mereka dan perusahaan; Pemantauan kinerja yang berkelanjutan, biasanya berarti sistem terkomputerisasi untuk secara terus-menerus mengukur tim dan untuk kemajuan karyawan dalam memenuhi tujuan yang tepat; Umpan balik berkelanjutan, memberikan umpan balik secara langsung dan terkomputerisasi mengenai kemajuan menuju tujuan; Pelaksanaan coaching dan dukungan pengembangan harus menjadi bagian dari proses umpan balik; Pengakuan dan penghargaan dengan memberikan insentif untuk menjaga tujuan karyawan *on track*.

Menurut Dedi Rianto dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia*, kinerja adalah penampilan yang melakukan, menggambarkan dan menghasilkan sesuatu hal, baik yang bersifat fisik dan non fisik yang sesuai dengan petunjuk, fungsi dan tugasnya yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan. Lebih lanjut, mengutip Rivai (2005:14) yang mengemukakan bahwa: "Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama". Sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja menunjukkan bagaimana karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Dijelaskan pula bahwa dalam mengkonseptualisasikan kinerja seseorang perlu membedakan aspek tindakan (perilaku) dan aspek hasil kinerja

Aspek perilaku mengacu pada apa yang dilakukan seseorang dalam situasi kerja sedangkan aspek hasil mengacu pada konsekuensi atau hasil dari perilaku individu. Dalam banyak situasi, aspek perilaku dan aspek hasil terkait secara empiris, tetapi tidak sepenuhnya tumpang tindih. Aspek hasil kinerja tergantung juga pada faktor selain perilaku individu. Dalam praktiknya, mungkin sulit untuk mendeskripsikan aspek tindakan kinerja tanpa mengacu pada aspek hasil.

Kinerja individu digambarkan juga sebagai perilaku terukur individu yang relevan untuk tujuan organisasi. Kinerja memiliki tiga perspektif utama dalam penelitian terkait kinerja, yaitu perspektif perbedaan individu, perspektif situasional, dan perspektif regulasi kinerja (Sonnentag, 2002). Secara khusus, menghubungkan perbedaan individu dan perspektif situasional ke perspektif hubungan kinerja tampaknya menjanjikan. Integrasi seperti itu diperlukan untuk memahami mengapa karakteristik individu tertentu dan faktor situasional menghasilkan kinerja individu yang tinggi. Menurut Hani Handoko (2000), penilaian kinerja terdiri atas 3 kriteria, yaitu: Penilaian kinerja yang didasarkan adanya target spesifik yang dapat diukur; Penilaian kinerja yang didasarkan perilaku, yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan; Penilaian kinerja berdasarkan *judgement*, yaitu penilaian berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan keterampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif dengan jenis studi kasus. Menurut Sugiyono (2016), metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme* (interpretif), digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, Teknik pengumpulan data dilakukan secara gabungan, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi, serta mampu menemukan hipotesis yang bersifat struktural/konstruktif. Peneliti mendapatkan data melalui asesmen dengan cara wawancara, meninjau dokumen dan kebijakan kepegawaian PT. S serta melakukan analisis SWOT secara sederhana. Sumber data dalam penelitian ini ada 2 yaitu sumber data primer yang hasil wawancara dengan biro SDM dan perwakilan dari biro SCM menggunakan daftar cek list administrasi PA Dessler (2020), serta data sekunder *review* terhadap deskripsi pekerjaan pada dua *job holder* biro SCM. Teknik analisis data dengan mengumpulkan data hasil wawancara dan *review* dokumen dan kebijakan kepegawaian PT. S. Mereduksi data dengan memilih data yang tepat dalam penelitian dan menyajikannya dengan mendeskripsikan sesuai rumusan masalah yang dikonfirmasi kembali kepada biro SDM PT. S.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Analisis 7S McKinsey

Dimensi	Penjelasan
Shared Values	Budaya organisasi disosialisasikan kepada karyawan secara berkala. Dengan adanya value yang baru, manajemen membuat SK sebagai salah satu bentuk implementasi. Masih memerlukan waktu untuk dapat diinternalisasi kepada seluruh karyawan terutama dalam masa pandemi saat ini
Strategy	Belum tampak proses penerjemahan visi dan misi perusahaan yang diturunkan dalam strategi bisnis, terbukti dari KPI individu yang telah ditentukan oleh pusat, yaitu ABC Group
Structure	Struktur organisasi telah ada, namun setelah dilakukan diskusi dengan pihak PT S. dan diagnosa secara random, ditemukan bahwa ada posisi-posisi yang belum maksimal peran dan fungsinya karena adanya kecenderungan struktur perusahaan tidak ramping (“besar ke samping” dengan jumlah jabatan yang banyak ragamnya sebagai imbas adanya merger. Belum ada program suksesi untuk mengisi posisi-posisi kunci di PT S.
Systems	Sistem terpusat (sentralisasi) dengan sistem holding, membuat alur pengambilan keputusan tidak cepat
Staff	Sebagian besar karyawan berada dalam zona nyaman, membuat organisasi kurang lincah. Belum ada proses promosi dan mutasi yang tersistem.
Style	Kekeluargaan dengan sistem hierarki. Birokrasi masih kuat.
Skills	Kamus kompetensi telah ada namun matriks kompetensi perlu di review ulang mengingat kompetensi fungsional yang ada saat ini masih ada yang belum sesuai dengan fungsi departemen. Dan dalam kesempatan diskusi dengan biro SDM, mereka mengakui bahwa salah satu yang harus dikerjakan adalah kompetensi. Oleh karena kompetensi masih akan dirumuskan ulang, maka matriks pengembangan karyawan juga belum sesuai dengan kebutuhan. Pemberian training lebih banyak ke sertifikasi yang disyaratkan oleh ISO

2. Wawancara dan review dokumen

Berikut adalah hasil asesmen menggunakan cek list administrasi PA Dessler (2020) melalui wawancara terhadap biro SDM serta hasil peninjauan kembali dokumen form penilaian kinerja yang digunakan

No	Sistem Penilaian Kinerja Karyawan	Ya/ Tidak
1	Penilaian berdasarkan <i>job analysis</i>	Tidak
2	Kriteria penilaian berdasarkan perilaku pekerjaan yang dapat diamati (obyektif)	Tidak
3	Menjelaskan apa yang diharapkan (target kinerja)	Tidak
4	Menggunakan prosedur penilaian yang standar bagi semua karyawan	Ya
5	Memastikan bahwa penilai memiliki kesempatan yang sering untuk mengobservasi kinerja karyawan	Tidak
6	Penilaian 360° (<i>self-assessment</i> , rekan kerja, atasan langsung, atasan tidak langsung)	Tidak
7	Mendokumentasikan proses dan hasil review penilaian	Ya
8	Mendiskusikan hasil penilaian dengan karyawan	Tidak
9	Menyampaikan kepada karyawan bagaimana atasan akan menilai	Tidak
10	Memberikan masukan pengembangan diri karyawan	Tidak
11	Memberikan pembekalan kepada ka biro pemahaman prosedur yang digunakan untuk menilai	Tidak
12	Terdapat sistem penilaian rekan kerja/kerja sama	Tidak

Melalui hasil wawancara yang dilakukan dengan biro SDM dan perwakilan dari biro SCM, maka diketahui bahwa penilaian kinerja karyawan belum didasarkan pada hasil analisis jabatan, penilaian bukan berdasarkan perilaku pekerjaan yang dapat diamati (obyektif), atasan belum menjelaskan apa yang diharapkan (target kinerja) karena penilaian yang dilakukan adalah penilaian sikap kerja secara umum.

Pada kesempatan terpisah, peneliti juga melakukan *review* terhadap deskripsi pekerjaan pada dua *job holder* biro SCM, dan diperoleh data bahwa *job description* yang ada saat ini belum menggambarkan apa yang dikerjakan, dan tentu saja ini berpengaruh pada penilaian kinerja yang tidak nyata. Penilaian kinerja belum sepenuhnya 360 derajat, karena hanya berdasarkan penilaian atasan langsung dan atasan tidak langsung, dan

tentu saja ini sifatnya subyektif, dan membuka peluang penilaian dilakukan atas dasar suka dan tidak suka, serta tidak dapat mengukur keberhasilan kinerja yang sesungguhnya melalui kriteria tertentu yang telah ditetapkan. Sehingga tidak heran bila pusat pendidikan dan pelatihan tidak memiliki program pelatihan terstruktur untuk setiap level posisi jabatan. Hal yang terlupakan adalah persiapan sosialisasi baik kepada Kepala Biro yang akan menilai, maupun kepada karyawan yang akan dinilai, dan idealnya hal ini dilakukan di awal tahun.

Berdasarkan hasil asesmen maka peneliti membuat sebuah rancangan intervensi dengan memberikan usulan kategori penilaian kinerja karyawan dan usulan prosedur sistem penilaian kinerja, dengan salah satu metode penilaian kinerja yang pekerjaan dimana hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif, yakni MBO (*Management by Objective*). Pembuatan standar sistem penilaian kinerja ini dibuat untuk memperlengkapi proses administrasi penilaian kinerja.

Rancangan Intervensi

1. Tinjauan Penilaian Kinerja (sebelum KPI)

Posisi: Staf Pemasaran Non Semen					
Aspek	Bobot	Nilai		Jumlah	
		Atasan Langsung	Atasan Tidak Langsung	Atasan Langsung	Atasan Tidak Langsung
A. Pengetahuan					
1. Kualitas & Kuantitas Kerja	13%				
2. Inisiatif & Kreativitas	13%				
B. Keterampilan					
1. Ketrampilan & Kecakapan	13%				
2. Hubungan & Kerjasama	13%				
C. Sikap					
1. Disiplin	7%				
2. Kejujuran	7%				
3. Loyalitas	7%				
D. Kepemimpinan					
1. Kepemimpinan	10%				
2. Tanggung jawab	10%				
3. Penerapan Manajemen Mutu dan 5R	10%				
TOTAL	100%			XXX	XXX
RATA-RATA				XXX	

Tabel Penyesuaian

No.	Penilaian Kerja Lama	Perubahan	Penilaian Kerja Baru
1	Aspek Penilaian: Terdiri atas 4 aspek kualitatif	Disesuaikan kembali	Aspek Penilaian: Terdiri atas 3 kriteria, yaitu KPI individu (kuantitatif), Perilaku AKHLAK (kualitatif), dan Kepemimpinan (karyawan yang memiliki anak buah/bawahan)
2	Bobot: Masing-masing aspek memiliki bobot yang telah ditentukan	Disesuaikan dengan target perusahaan dan dilengkapi	Bobot lebih besar untuk kriteria KPI, yaitu 80% sesuai dengan target perusahaan, yaitu revenue. Bobot penilaian perilaku AKHLAK 10% dan penilaian kepemimpinan 10% (karyawan yang memiliki anak buah/bawahan)
3	Periode penilaian	Disesuaikan kembali	Sebelumnya hanya 1 kali di akhir tahun, namun sebaiknya ada evaluasi progress pencapaian target di tengah tahun (mid raker)
4	Alur Penilaian	Disesuaikan kembali	Tahap pertama menilai diri sendiri, verifikasi atasan langsung dan atasan tidak langsung (proses coaching), dan penilaian rekan kerja untuk kriteria perilaku AKHLAK dan Kepemimpinan

1. Proses pelaksanaan penilaian kinerja dimulai dari pemberian arahan, artinya mengkomunikasikan tujuan perusahaan kepada semua karyawan dan kemudian menerjemahkannya ke dalam tujuan departemen, tim, dan individu. Selanjutnya penyesuaian tujuan, hubungan antara tujuan karyawan dan departemen serta perusahaan.

2. Pada pertengahan tahun dilakukan pemantauan kinerja yang berkelanjutan (evaluasi), dengan sistem komputerisasi secara terus-menerus mengukur tim dan kemajuan karyawan dalam memenuhi target yang telah ditentukan di awal tahun. Selanjutnya atasan langsung memberikan umpan balik berkelanjutan secara langsung dan terdokumentasi.
3. Di akhir tahun pada saat pelaksanaan penilaian kinerja, atasan langsung melakukan coaching terkait hasil dan penentuan target tahun berikutnya. Serta pemberian dukungan pengembangan harus menjadi bagian dari proses umpan balik. Pemberian pengakuan dan penghargaan dapat diberikan dengan pemberian insentif/bonus untuk memotivasi karyawan.
4. Penilaian kinerja diawali dengan karyawan menuliskan hasil pencapaian selama setahun sesuai dengan KPI yang ada, selanjutnya atasan langsung dan atasan tidak langsung memberikan penilaian berdasarkan data pencapaian yang ada. Penilaian perilaku AKHLAK dilakukan oleh rekan kerja, atasan langsung dan atasan tidak langsung. Serta bagi karyawan yang memiliki bawahan diberikan penilaian kinerja terkait kepemimpinan yang akan dinilai oleh bawahan dan atasan langsung

Pemanfaatan hasil PA

Setelah nilai akhir diperoleh maka atasan langsung dapat melakukan *coaching* terkait hal-hal apa yang masih perlu ditingkatkan, area yang sudah bagus dan perlu dipertahankan. Dari proses *coaching* yang dilakukan dapat diidentifikasi kebutuhan pengembangan diri karyawan. Kepala Biro dapat menyampaikan kepada biro SDM bagian pusat pelatihan dan pengembangan kebutuhan pelatihan bagi tim yang ada biro mereka. Perlu diketahui pengembangan diri tidak hanya dilakukan dengan memberikan atau mengikutsertakan pelatihan, namun karyawan dapat diberikan penugasan proyek-proyek penting yang selesai dalam periode tertentu.

Lebih lanjut, bila perusahaan PT S telah memiliki pemetaan dan matriks kompetensi yang telah diperbaharui, maka biro SDM dapat membuat pemetaan karyawan yang memiliki *performance* terbaik yang diperoleh dari hasil PA Individu, dan memiliki potensi terbaik dari hasil pemenuhan kompetensi, PT S dapat menggunakan data-data tersebut untuk menjalankan program manajemen karir dan mempersiapkan kader-kader pemimpin untuk setiap posisi kunci yang ada di PT S.

Tentu saja manfaat jangka pendek hasil penilaian kinerja individu ini dapat dimanfaatkan untuk faktor penentu penyesuaian gaji maupun pemberian insentif lainnya yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Bila metode dan administrasi penilaian dan pengukuran kinerja karyawan telah obyektif dan transparan maka hal ini akan meningkatkan kepuasan karyawan bahkan karyawan semakin engaged dan produktivitas meningkat sesuai sasaran target yang telah ditetapkan perusahaan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui wawancara, *review* dokumen dan kebijakan kepegawaian mengenai sistem penilaian kinerja individu, menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Rancangan intervensi yang diusulkan merupakan sebuah prosedur pelaksanaan PA secara administratif yang diperlukan agar pelaksanaannya dapat berjalan teratur dan ada *timeline* yang jelas
2. Konsep, alur dan tahapan pelaksanaan PA Individu dapat disesuaikan dengan kebutuhan PT S dan dapat dipertimbangkan untuk mengkaji ulang aspek penilaian karyawan, sehingga tidak hanya hasil kinerjanya saja, namun juga aspek kerja sama dan kedisiplinan karyawan dengan ada tidaknya teguran yang diterima selama setahun berjalan.
3. Hasil penilaian PA dapat dimanfaatkan untuk berbagai kepentingan, antara lain untuk perhitungan remunerasi, identifikasi kebutuhan pengembangan diri karyawan melalui metode *coaching*, serta data dapat digunakan dalam program manajemen karir, dimana talenta yang dimiliki perusahaan akan diberikan program khusus untuk dipersiapkan mengisi posisi-posisi kunci perusahaan.

Saran yang dapat diberikan kepada Biro SDM PT. S antara lain:

1. Setiap kebijakan yang diberikan oleh ABC Group sebaiknya dirumuskan kembali dan disesuaikan dengan budaya kerja PT. S, tidak diteruskan langsung ke karyawan. Hal ini dikarenakan karakteristik demografi karyawan berbeda, begitu juga sistem yang diterapkan. PT S. sebaiknya membuat tim *ad hoc* untuk setiap SK atau kebijakan baru yang diberikan oleh ABC Group, dan penugasan ini sebagai tugas pekerjaan

tambahan dan dapat dimasukkan ke penilaian kinerja. Jadi anggota tim perumus bukan hanya biro SDM namun *representative* biro-biro yang ada.

2. Bila KPI Individu telah ditetapkan dari ABC Group, maka biro SDM dapat segera mengagendakan perumusan alur proses dan konsep PA dengan mempertimbangkan usulan rancangan yang diberikan peneliti.
3. Biro SDM perlu memiliki waktu-waktu tertentu berdiskusi dengan Biro SDM ABC Group untuk mengetahui sasaran strategi kepegawaian ABC Group sehingga biro SDM PT S dapat mengikuti dan tidak menjadi tertinggal untuk kebaruan informasi yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Addabbo, T., Edoardo Ales et al. (2020). *Performance Appraisal in Modern Employment Relations*. Switzerland: Springer
- Armin, Trost. (2017). *The End of Performance Appraisal_ A Practitioners' Guide to Alternatives in Agile Organisations*. Germany: Springer International Publishing.
- Daft, Richard L. (2010). *Organizational Theory and Design*. 10th Edition. South Western, Cengage Learning
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*, 16th Edition. USA: Pearson Education.
- Cox, A. M., Pinfield, S., & Rutter, S. (2018). Extending McKinsey's 7S Model to Understand Strategic Alignment in Academic Libraries. *Library Management*, 40(5), 313–326. <https://doi.org/10.1108/LM-06-2018-0052>
- From Van Dijk, D., Schodl, M.M (2015). *Performance Appraisal and Evaluation*. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2nd edition, Vol 17. Oxford: Elsevier
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Rivai, Veithzal, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik*. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Sonnentag, Sabine. (2002). *Psychological Management of Individual Performance*. UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

<http://samahitawiroutama.com/cara-menerapkan-model-7s-mckinsey-yang-efektif-bagi-perusahaan/>

<http://www.silog.co.id/company-in-brief/>