

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil

Berdasarkan observasi dan program kerja yang sudah dilaksanakan di PT CJ Feed And Care Indonesia, manajer sudah mengimplementasikan program penilaian kinerja karyawan dengan baik dengan tujuan meningkatkan kinerja karyawan. Pelaksanaan penilaian kinerja ini sudah berjalan berdasarkan jadwal yang sudah ditetapkan. Pelaksanaan kegiatan penilaian kinerja karyawan ini berjalan.

No	Pertanyaan	Jawaban				
A. Kuesioner Kinerja Karyawan Kejujuran						
1.	Apakah Anda secara jujur melaporkan setiap hasil pekerjaan, baik yang menguntungkan maupun yang merugikan?	Ya, selalu melaporkan dengan jujur	Ya, kecuali dalam situasi tertentu	Tidak selalu jujur dalam pelaporan	Tidak jujur dalam melaporkan hasil pekerjaan	
2.	Apakah Anda secara jujur menyampaikan informasi mengenai kesalahan atau kegagalan yang terjadi dalam pekerjaan Anda?	Ya, selalu dengan jujur mengakui kesalahan atau kegagalan	Ya, dalam sebagian besar situasi	Tidak selalu jujur tentang kesalahan atau kegagalan		
B. Kuesioner Kinerja Karyawan Ketelitian						
3.	Seberapa teliti Anda dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan harian?	Sangat Teliti	Teliti	Cukup Teliti	Kurang teliti	Tidak Teliti
4.	Apakah Anda memeriksa kembali pekerjaan Anda sebelum menyerahkannya untuk memastikan tidak ada kesalahan?	Selalu memeriksa	Sering memeriksa	Kadang-kadang memeriksa	Jarang memeriksa kembali	Tidak pernah memeriksa kembali
C. Kuesioner Kinerja Karyawan Kemandirian						
5.	Seberapa baik Anda dapat bekerja secara mandiri tanpa memerlukan bimbingan atau arahan berulang dari atasan?	Sangat Baik	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	Tidak Baik
6.	Apakah Anda merasa nyaman mengambil tanggung jawab atas tugas atau proyek tanpa harus didampingi terus-menerus?	Ya, sangat nyaman	Ya, cukup nyaman	Tidak terlalu nyaman	Tidak nyaman sama sekali	
D. Kuesioner Kinerja Karyawan Kehadiran						
7.	Seberapa sering Anda terlambat datang ke kantor dalam 3 bulan terakhir?	Jarang	Kadang-Kadang	Sering	Sangat Sering	
8.	Bagaimana Anda menilai tingkat kedisiplinan Anda dalam masuk ke kantor atau memulai pekerjaan sesuai jadwal yang di	Sangat Disiplin	Cukup Disiplin	Kurang Disiplin	Tidak Disiplin	

Gambar 4.1 Screenshot excel indikator penilaian kinerja karyawan

4.1.1 Hasil Kuesioner

Berikut ini adalah hasil dari kuesioner yang penulis sebar. Penulis menyebarkan kuesioner untuk menganalisis penilaian kinerja karyawan yang disebar melalui google form, dan beberapa karyawan PT CJ Feed And Care Indonesia telah mengisi Kuesioner tersebut. Maka hasil yang diperoleh sebagai berikut :

A. Hasil dari kuesioner kejujuran

1. Dengan pertanyaan, Apakah Anda secara jujur melaporkan setiap hasil pekerjaan, baik yang menguntungkan maupun yang merugikan? Mendapatkan hasil kuesioner dengan nilai 75% memilih jawaban (ya, selalu melaporkan dengan jujur) karyawan PT CJ Feed And Care Indonesia melaporkan setiap hasil pekerjaan dengan jujur kepada atasan mereka, beberapa karyawan PT Cj sudah melakukan pekerjaan dengan baik dan para atasan juga harus selalu memeriksa setiap kegiatan

karyawan. Dengan nilai 25% karyawan memilih jawaban (ya, kecuali dalam situasi tertentu), dengan adanya hal ini Manajer atau SPV harus memeriksa karyawan tersebut agar tidak merugikan karyawan ataupun perusahaan. Manajer harus berbiara dengan karyawan tersebut dan menemukan jalan keluar agar tidak menyebabkan kerugian.



Gambar 4.2 hasil Kuesioner pertanyaan Kejujuran

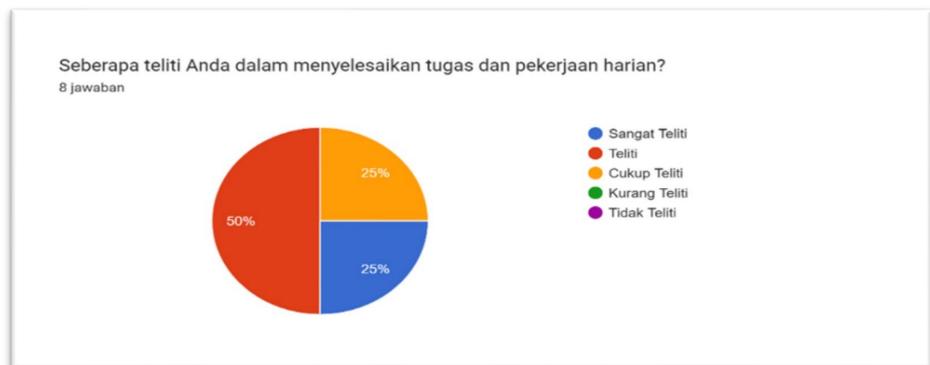
2. Dengan pertanyaan, Apakah Anda secara jujur menyampaikan informasi mengenai kesalahan atau kegagalan yang terjadi dalam pekerjaan Anda? Mendapatkan hasil kuesioner dengan nilai 75% memilih jawaban (Ya, selalu dengan jujur mengakui kesalahan atau kegagalan) karyawan PT Cj dengan sigap menyampaikan informasi yang salah, karena jika ada sedikit masalah dalam perusahaan yang besar akan merugikan banyak pihak, dengan adanya karyawan yang sigap dalam menghadapi masalah, tidak akan terjadinya masalah. Tetapi ada karyawan dengan nilai 25% (Ya, dalam sebagian besar situasi) beberapa karyawan memilih pilihan tersebut dalam hal ini pasti beberapa karyawan tidak berani menyampaikan masalah tersebut mereka memiliki ketakutan untuk mendapatkan sp atau pelanggaran lainnya, dari masalah ini manajer harus lebih memperhatikan karyawan mereka dengan memberikan dukungan atau motivasi agar kesalahan tersebut tidak terulang kembali.



Gambar 4.3 hasil Kuesioner pertanyaan Kejujuran

B. Kuesioner Kinerja Karyawan Ketelitian

1. Dengan pertanyaan, Seberapa teliti Anda dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan harian? Mendapatkan nilai 25% dengan memilih jawaban (Sangat Teliti) karyawan PT CJ sangat memperhatikan setiap detail tugas yang sudah diberikan kepada mereka, mereka selalu berhati-hati dan selalu memeriksa kembali semua tugas yang sudah mereka kerjakan agar tidak ada kesalahan. Nilai 50% dengan jawaban (Teliti) beberapa karyawan mengalami beberapa masalah tetapi mereka cepat belajar dari masalah yang sudah pernah mereka lakukan, manajer juga harus selalu mengingatkan mereka. Nilai 25% dengan jawaban (Cukup Teliti) biasanya karyawan ini sering tidak fokus dengan pekerjaan mereka, manajer atau teman harus memberikan support dan membantu untuk memeriksa tugas yang mereka kerjakan agar tidak merugikan perusahaan.



Gambar 4.4 hasil Kuesioner pertanyaan Ketelitian

2. Dengan pertanyaan, Apakah Anda memeriksa kembali pekerjaan Anda sebelum menyerahkannya untuk memastikan tidak ada kesalahan? Mendapatkan hasil dengan nilai 62,5% dengan jawaban (Selalu Memeriksa) karyawan ini sangat teliti saat mengerjakan tugas mereka karena mereka selalu memeriksa kembali hasil jawaban atas tugas yang telah mereka kerjakan. Dengan nilai 25% jawaban (Sering Memeriksa) karyawan yang memilih pilihan ini biasanya mereka tidak selalu memeriksa pekerjaan mereka dan mengalami beberapa kesalahan, hal ini terjadi ketika mereka sering terburu-buru dalam mengerjakan tugas mereka. Dengan nilai 12,5% memilih jawaban (Kadang-Kadang memeriksa) karyawan ini sangat sering membuat masalah, fikiran mereka jarang fokus dengan pekerjaan yang diberikan, manajer harus memperhatikan tugas mereka, memberikan mereka arahan yang harus mereka lakukan agar tidak membuat masalah kembali, dan

memberikan motivasi agar mereka bersemangat dalam bekerja dan fokus dengan pekerjaan mereka.



Gambar 4.5 hasil Kuesioner pertanyaan Ketelitian

C. Kuesioner Kinerja Karyawan Kemandirian

1. Dengan pertanyaan, Seberapa baik Anda dapat bekerja secara mandiri tanpa memerlukan bimbingan atau arahan berulang dari atasan? Mendapatkan nilai 37,5% dengan jawaban (Sangat Baik) karyawan yang memilih jawaban ini sudah melakukan pekerjaan dengan sangat baik, karena mereka bisa menyelesaikan semua pekerjaan dengan baik dan teratur. Dengan nilai 50% memilih jawaban (Baik) karyawan yang memilih jawaban ini bisa melakukan pekerjaan secara mandiri, tetapi masih memerlukan bimbingan dari para atasan atau teman mereka untuk memeriksa hasil pekerjaan mereka. Dengan nilai 12,5% memilih jawaban (Cukup Baik) karyawan yang memilih jawaban ini sudah cukup baik dalam menjalankan tugas mereka, tetapi masih harus sering diberikan arahan oleh atasan mereka agar pekerjaan mereka tidak mendapatkan kesalahan, karyawan seperti ini harus dibimbing agar mereka cepat menyelesaikan masalah yang mereka miliki dan diberikan motivasi agar mereka semangat dalam bekerja.



Gambar 4.6 hasil Kuesioner pertanyaan Kemandirian

2. Dengan pertanyaan, Apakah Anda merasa nyaman mengambil tanggung jawab atas tugas atau proyek tanpa harus didampingi terus-menerus? Mendapatkan hasil kuesioner dengan nilai 25% dengan

jawaban (Ya, Sangat Nyaman) karyawan yang memilih jawaban ini memilih pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki sehingga mereka bisa menyelesaikan tugas mereka tanpa bimbingan atasan mereka. Dengan nilai 62,5% memilih jawaban (Ya, Cukup Nyaman) mereka terkadang nyaman jika atasan mereka tidak mendampingi saat mereka sedang bekerja, tetapi ada saatnya mereka perlu didampingi oleh atasan mereka, seperti ketika mereka sedang tidak fokus atau tidak yakin dengan hasil kerja mereka, mereka takut melakukan kesalahan dalam pekerjaan mereka, maka dari itu mereka memerlukan dampingan dari atasan. Dengan nilai 12,5% memilih jawaban (Tidak Terlalu Nyaman) karyawan yang memilih jawaban ini adalah karyawan yang selalu tidak percaya diri terhadap pekerjaan mereka, mereka harus didampingi oleh atasan mereka agar tidak merugikan perusahaan, mereka juga harus sering diberikan motivasi agar mereka lebih percaya diri lagi.



Gambar 4.7 hasil Kuesioner pertanyaan Kemandirian

D. Kuesioner Kinerja Karyawan Kehadiran

1. Dengan pertanyaan, Seberapa sering Anda terlambat datang ke kantor dalam 3 bulan terakhir? Mendapatkan hasil kuesioner dengan nilai 100% dengan jawaban (Jarang) karyawan pada kantor PT CJ sudah memiliki komitmen untuk tidak datang bekerja terlambat, jika hal tersebut terjadi karyawan akan mendapatkan sp. Karyawan CJ ini sudah sangat baik dalam melaksanakan pekerjaan mereka sehingga mereka sangat jarang terlambat ketika datang ke kantor.



Gambar 4.8 hasil Kuesioner pertanyaan Kehadiran

2. Dengan pertanyaan, Bagaimana Anda menilai tingkat kedisiplinan Anda dalam masuk ke kantor atau memulai pekerjaan sesuai jadwal yang ditetapkan? Mendapatkan hasil kuesioner dengan nilai 37,5% dengan jawaban (Sangat Disiplin) para karyawan sudah memahami bagaimana cara mereka menilai atau memahami aturan yang sudah diberlakukan diperusahaan mereka, sehingga mereka sangat disiplin dalam menjalankan dan melaksanakan tugas mereka sebagai karyawan kantor PT CJ. Dengan nilai 62,5% memilih jawaban (Cukup Disiplin) karyawan ini tidak disiplin dalam melaksanakan tugas mereka, terkadang mereka juga mengabaikan tugas yang tidak harus diselesaikan pada hari itu juga, mereka lebih baik mengundurnya besok, sebagai manajer harus memberikan arahan dan motivasi agar karyawan seperti ini lebih semangat lagi dalam melaksanakan tugas mereka.



Gambar 4.9 hasil Kuesioner pertanyaan Kehadiran

4.1.2 Analisis hasil kuesioner

Berdasarkan hasil kuesioner diatas penulis memilih model penilaian kinerja karyawan menggunakan **Skala Penilaian Berbasis Perilaku**, karena skala berbasis sifar ini menggunakan pernyataan perilaku sebagai titik acuan. Metode BARS mengukur kinerja karyawan berdasarkan contoh perilaku spesifik yang diberi peringkat untuk pengumpulan data. Dapat dilihat dari pertanyaan diatas, yang ditanyakan oleh penulis adalah bagaimana kehadiran karyawan diperusahaan, apakah karyawan ini jujur, bagaimana ketelitian dalam mengerjakan tugas, apakah karyawan bisa mengerjakan tugas yang diberikan secara mandiri. Maka manajer bisa melakukan penilaian kinerja karyawan menggunakan **Skala Penilaian Berbasis Perilaku** ini.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Model Penilaian Kinerja Berbasis Sifat

Penilaian kinerja adalah proses penting bagi organisasi untuk mengevaluasi kinerja dan potensi karyawan mereka. Hal ini memungkinkan pemberi kerja untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, memberikan umpan balik, dan membuat keputusan yang berkaitan dengan promosi, kompensasi, dan pelatihan. Model penilaian kinerja berbasis sifat menilai kinerja karyawan berdasarkan sifat atau karakteristik tertentu. Sifat-sifat ini dapat mencakup faktor-faktor seperti kemampuan komunikasi, kerja sama tim, kemampuan memecahkan masalah, dan kualitas kepemimpinan. Asumsi yang mendasarinya adalah bahwa sifat-sifat ini secara langsung berkaitan dengan performa kerja dan dapat diukur secara objektif. Model-model ini memberikan kerangka kerja yang jelas untuk mengevaluasi kinerja dan dapat dengan mudah dipahami dan diimplementasikan oleh para manajer dan karyawan. Pendekatan berbasis sifat memastikan bahwa semua karyawan dievaluasi berdasarkan serangkaian kriteria yang sama, sehingga mengurangi risiko favoritisme atau diskriminasi. Sebagai contoh, seorang karyawan mungkin memiliki kemampuan komunikasi yang sangat baik namun masih kesulitan untuk mencapai hasil yang diinginkan dalam perannya. Hal ini menyoroti pentingnya mempertimbangkan faktor-faktor lain seperti performa tugas, performa kontekstual, dan kompetensi spesifik pekerjaan dalam proses evaluasi.

4.2.2 Skala Penilaian Grafis

Skala penilaian grafis adalah format evaluasi kinerja yang digunakan oleh manajer dan anggota tim SDM untuk mengukur kinerja dan keterlibatan karyawan. Individu yang menyelesaikan evaluasi akan diberikan pertanyaan, pernyataan, atau kategori dan diminta untuk memilih dari sekumpulan kemungkinan jawaban yang menggambarkan kecocokan kinerja karyawan. Skala penilaian grafis dapat digunakan dalam situasi bisnis apa pun yang melibatkan permintaan umpan balik, termasuk umpan balik pasca pelatihan atau proyek, selain evaluasi pengalaman karyawan. Untuk evaluasi kinerja, khususnya, skala penilaian grafis sering digunakan untuk menyampaikan kinerja atau bakat karyawan dengan cara yang mudah yang memungkinkan manajer untuk memisahkan karyawan ke dalam beberapa kelompok. Kategori-kategori ini memungkinkan manajer untuk menentukan langkah selanjutnya bagi karyawan dalam kelompok-kelompok tersebut, termasuk penyesuaian gaji, promosi, dan rencana peningkatan kinerja.

Apa yang Diukur oleh Skala Penilaian Grafis?

Skala penilaian grafis dapat digunakan untuk mengukur perilaku, sentimen, dan bakat karyawan. Karena kualitas-kualitas ini berbeda-beda di

setiap peran atau bidang pekerjaan, maka pertanyaan yang digunakan dalam penilaian karyawan juga berbeda-beda.

Beberapa perilaku yang biasa diukur adalah:

- Kemampuan atau kemauan untuk berkomunikasi
- Kualitas pekerjaan
- Kepemimpinan
- Motivasi diri atau inisiatif
- Ketepatan waktu atau ketepatan waktu

4.2.3 Umpan Balik 360 Derajat

Umpan balik 360 derajat, yang juga dikenal sebagai umpan balik multi-rater, adalah sistem evaluasi yang kuat yang memberikan perspektif yang komprehensif kepada individu tentang kinerja mereka. Metode umpan balik ini melibatkan pengumpulan masukan dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, dan bahkan pemangku kepentingan eksternal, untuk mendapatkan pandangan menyeluruh tentang keterampilan, kompetensi, dan perilaku individu. Dari data yang dihasilkan sebagai jawaban atas pertanyaan penelitian ketiga, sejauh mana pengelolaan oleh tujuan (MBO) meliputi gaya manajemen partisipatif, kepuasan kerja, kelayakan tujuan kinerja, saling pengertian satu sama lain, memantau operasi organisasi dan kebijaksanaan individu dalam mencapai tujuan. Namun Tephillah (2019) mengamati hal itu dalam manajemen berdasarkan tujuan harus ada penetapan tujuan, penetapan standar kinerja, perbandingan mencapai tujuan dengan tujuan yang bersatu dan ditinjau secara berkala untuk memerlukan langkah-langkah perbaikan ke tingkat yang lebih tinggi pertunjukan.

Tidak seperti penilaian kinerja tradisional, yang sering kali hanya mengandalkan perspektif dari satu atasan, sistem umpan balik 360 derajat menawarkan penilaian yang lebih lengkap dan tidak bias. Dengan menggabungkan umpan balik dari berbagai sudut pandang, memungkinkan individu untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang kekuatan mereka, area yang perlu ditingkatkan, dan dampak keseluruhan terhadap orang lain di tempat kerja.

Contoh Umpan Balik 360 derajat:

1. “Kekuatan Perspektif”: Bayangkan sebuah tim bola basket di mana setiap pemain memberikan umpan balik atas kinerja rekan satu timnya.

Pemain A menghargai kemampuan menembak Pemain B yang luar biasa, Pemain C memuji pertahanan Pemain D yang kuat, dan seterusnya. Evaluasi 360 derajat ini memungkinkan tim untuk mengenali dan memanfaatkan kekuatan mereka untuk kesuksesan bersama.

2. “Lampu, Kamera, Umpan Balik!”: Dalam sebuah perusahaan produksi film, semua orang berpartisipasi dalam proses umpan balik yang unik. Aktor memberikan masukan tentang arahan sutradara, juru kamera mengomentari hasil kerja tim pencahayaan, dan editor menilai kualitas desain suara. Lingkaran umpan balik 360 derajat yang komprehensif ini memastikan bahwa semua aspek dari proses pembuatan film disetel dan diselaraskan dengan baik.
3. “Seni Kreativitas”: Dalam agensi desain, para desainer terlibat dalam umpan balik 360 derajat untuk menyempurnakan pekerjaan mereka. Setiap desainer menerima masukan dari rekan-rekan mereka tentang aspek-aspek seperti pilihan warna, tipografi, dan komposisi. Budaya umpan balik yang inklusif ini menumbuhkan kreativitas, mendorong eksperimen, dan pada akhirnya menghasilkan kreasi visual yang menakjubkan.

Ingatlah, umpan balik 360 derajat adalah alat serbaguna yang dapat digunakan untuk berbagai industri dan konteks. Hal ini memungkinkan individu dan tim untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif tentang kekuatan dan area untuk perbaikan, mendorong pertumbuhan dan keunggulan.

Apa tujuan dari umpan balik 360 derajat?

- Umpan balik 360 derajat mengumpulkan umpan balik dari berbagai sumber untuk penilaian yang komprehensif.
- Hal ini memberikan wawasan dari berbagai perspektif untuk meningkatkan kesadaran diri.
- Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, dan peluang pertumbuhan.
- Hal ini memastikan evaluasi yang seimbang, meminimalkan bias dan keterbatasan umpan balik dari satu sumber.
- Individu dapat menetapkan tujuan yang ditargetkan untuk pengembangan pribadi dan profesional.

- Ini membantu tim dan organisasi mengatasi masalah sistemik dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.
- Dengan memanfaatkan kekuatan, individu mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi.
- Memfasilitasi dialog dan komunikasi terbuka di dalam tim dan departemen.
- Umpan balik 360 derajat berkontribusi pada pengembangan holistik dan peningkatan diri.

Namun, umpan balik 360 derajat memberi manfaat lebih dari sekadar karyawan. Memiliki rencana pengembangan karier yang lebih baik juga dapat membantu para pemimpin. Pemahaman tentang dinamika tim membantu manajer dalam menciptakan program pelatihan yang lebih efisien. Kesenjangan keterampilan pekerja saat ini dapat terisi dengan kemajuan ini, yang juga meningkatkan retensi.

4.2.4 Skala Penilaian Berbasis Perilaku

Skala Penilaian Berbasis Perilaku, juga dikenal sebagai BARS, adalah skala manajemen kinerja yang menggunakan "pernyataan" perilaku sebagai titik acuan, bukan deskriptor umum yang ditemukan pada skala penilaian tradisional. Bahkan di tahun 2023, pendekatan BARS untuk penilaian kinerja masih diadopsi secara luas. Proses ini dirancang untuk menambahkan manfaat dari informasi kualitatif dan kuantitatif pada proses penilaian; metode BARS mengukur kinerja karyawan berdasarkan contoh perilaku spesifik yang diberi peringkat untuk pengumpulan data. Menetapkan perilaku spesifik untuk penilaian akan memberikan tingkat akurasi yang lebih tinggi terhadap kinerja. Hal ini karena Anda mengandalkan perilaku unik yang diperlukan untuk setiap posisi dalam organisasi, bukan perilaku yang dievaluasi secara keseluruhan. Diasumsikan bahwa menggunakan skala penilaian dengan perilaku spesifik untuk pekerjaan tertentu meminimalkan subjektivitas dalam menggunakan skala penilaian dasar.

Contoh Skala Penilaian Berdasarkan Perilaku

Pekerjaan yang sedang dinilai adalah perwakilan layanan pelanggan:

- Peringkat level empat mungkin mengasumsikan bahwa perwakilan tersebut menjawab telepon setelah 1 hingga 2 kali dering dengan sapaan yang ramah

- Peringkat level enam mungkin mengasumsikan bahwa perwakilan menjawab telepon setelah 1 kali dering dengan salam perusahaan yang benar

Skala penilaian tradisional akan menanyakan apakah karyawan menjawab telepon dengan cepat/sopan dan mencantumkan peringkat angka:

- 1: Tidak pernah
- 2: Tidak Sering
- 3: Kadang-kadang
- 4: Biasanya
- 5: Selalu

Manfaat Menggunakan Pendekatan Bars:

1. Mudah digunakan. Standar-standar yang digunakan untuk menilai karyawan sangat jelas, sehingga seluruh proses tidak terlalu membingungkan.
2. Didasarkan pada perilaku. Tujuan dari penilaian karyawan adalah untuk meningkatkan kinerja. Dengan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang perilaku dan apa yang menyebabkannya, memungkinkan perusahaan memiliki perspektif tambahan tentang apa yang berhasil dan apa yang tidak.
3. Tidak memihak BARS berfokus pada perilaku, proses evaluasi tampaknya lebih adil.
4. Ini benar-benar individual. BARS mendesain pengalaman manajemen kinerja yang unik untuk setiap posisi dalam sebuah organisasi.