

**PENILAIAN KINERJA KARYAWAN
LEVEL STAF PADA DIVISI LAYANAN SDM
PT PELABUHAN INDONESIA II (PERSERO)**



**Oleh :
SHELLY NURHANIFAH
2017120013**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BINA INSANI
BEKASI
2020**

LEMBAR PERSETUJUAN

Laporan Tugas Akhir tentang Penilaian Kinerja Karyawan Level Staf pada Divisi Layanan SDM PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) oleh Shelly Nurhanifah (2017120013) ini telah disetujui untuk diajukan dalam Sidang Ujian Tugas Akhir.

Oleh:

Dosen Pembimbing



Siti Rahmawati, S.E., M.M.

LEMBAR PENGUJIAN

Laporan Tugas Akhir tentang Penilaian Kinerja Karyawan Level Staf pada Divisi Layanan SDM PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) oleh Shelly Nurhanifah (2017120013) ini telah diuji di hadapan Sidang Tugas Akhir pada tanggal **Juni 2020.**

Ketua Penguji

xx

Penguji I

Penguji II

xx

xx

UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala karunia dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini tepat pada waktunya.

Terima kasih penulis ucapkan kepada kedua orang tua tercinta dan keluarga yang telah memberikan semangat dan dukungan untuk menyelesaikan Tugas Akhir ini.

Sehubungan dengan selesainya Tugas Akhir ini penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dan memberikan kesediaan waktu dan tempat dalam membantu penyusunan Tugas Akhir ini dengan lancar.

1. Dr. Indra Muis, S.S., M.M., selaku Rektor Universitas Bina Insani.
2. Apriani Simatupang, S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Administrasi Universitas Bina Insani.
3. Siti Rahmawati, S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir yang dengan sabar dan meluangkan waktunya untuk memberikan arahan dan bimbingan dalam penyusunan Tugas Akhir ini.
4. Agus Fazri, S.H., M.H., selaku *Deputy Vice President* Hubungan Pekerja di PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) yang telah membantu dan memberikan kesempatan untuk melakukan kegiatan Praktek Kerja Lapangan dan penelitian di perusahaan tersebut.

Akhir kata ucapan terima kasih ini penulis sampaikan mohon maaf apabila ada pihak yang belum disebutkan, namun tidak mengurangi rasa hormat penulis kepada pihak terkait

Bekasi, Juni 2020

Shelly Nurhanifah

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala nikmat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul Penilaian Kinerja Karyawan Level Staf pada Divisi Layanan SDM PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) ini tepat pada waktunya.

Maksud penulisan Tugas Akhir mengenai penilaian kinerja karyawan ini karena melakukan penilaian itu penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Adanya penilaian kinerja memberikan kesempatan untuk melihat perkembangan, mengevaluasi dan menilai hasil-hasil kerja mengenai sejauh mana kontribusi yang diberikan karyawan bagi perusahaan. Penulis mengharapkan Tugas Akhir ini dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak khususnya bagi Universitas Bina Insani, diharapkan dapat membantu proses pembelajaran serta memberikan informasi tentang penilaian kinerja karyawan yang dilakukan di perusahaan dengan teori yang telah diajarkan dan manfaat penelitian ini bagi penulis berguna meningkatkan kemampuan, pengalaman dan ilmu tentang penilaian kinerja karyawan di perusahaan.

Proses penyusunan mendapatkan informasi dengan melakukan wawancara dan data tertulis yang diperlukan dalam mendukung isi dari Tugas Akhir, penulis menyadari Tugas Akhir masih jauh dari kesempurnaan, maka penyusun sangat mengharapkan saran dan kritik yang sifatnya membangun demi kemajuan di masa yang akan datang.

PENILAIAN KINERJA KARYAWAN LEVEL STAF PADA DIVISI LAYANAN SDM PT PELABUHAN INDONESIA II (PERSERO)

Shelly Nurhanifah
2017120013

ABSTRAK

Penilaian kinerja karyawan merupakan salah satu kegiatan penting dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Dalam hal ini penilaian kinerja karyawan dilakukan untuk mengetahui karyawan bekerja sesuai dengan peranannya dalam perusahaan atau bahkan melebihinya. Serta memberikan motivasi bagi karyawan agar terus bekerja lebih baik dari hari ke hari. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penilaian kinerja karyawan pada level Staf di Divisi Layanan SDM PT Pelabuhan Indonesia II (Persero). Metode penelitian yang digunakan adalah teknik analisis data kualitatif dengan cara membandingkan teori dengan hasil observasi di Perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja karyawan pada Divisi Layanan SDM menggunakan formulir penilaian *emolpoyee of the month*. Pada formulir tersebut terdapat kategori penilaian dengan menggunakan skala penilaian yang akan dinilai langsung oleh atasan langsung yaitu *Deputy Vice President* di tiap Departemen pada Divisi Layanan SDM. Hasil penilaian akan dievaluasi oleh *Vice President* bersama dengan Para *Deputy Vice President* di Divisi Layanan SDM. Dari hasil penilaian kinerja tersebut akan didapatkan karyawan terbaik yang akan diberikan *reward* dari para atasan, yaitu uang tunai yang diberikan langsung kepada karyawan pada saat *morning breafing* dan akan dipasang bingkai foto wajah karyawan terbaik tersebut di ruang kerja Divisi Layanan SDM. Untuk karyawan dengan kinerja buruk akan diberikan *punishment* berupa pemotongan gaji karyawan.

Kata Kunci: Formulir Penilaian, Karyawan Terbaik, Penilaian Kinerja Karyawan, Sumber Daya Manusia.

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Lembar Persetujuan.....	ii
Lembar Pengujian	iii
Ucapan Terima Kasih.....	iv
Kata Pengantar	vi
Abstrak	vii
Daftar Isi.....	x
Daftar Gambar.....	xi
Daftar Tabel	xii
Daftar Lampiran	xiii

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian.....	3
1.4. Kegunaan Penelitian	3
1.5. Metode Penelitian	4
1.5.1. Jenis Data.....	4
1.5.2. Teknik Pengumpulan Data	5
1.5.3. Teknik Analisis.....	6
1.6. Ruang Lingkup Penelitian	6

1.6.1. Batasan Variabel yang Diteliti.....	6
1.6.2. Lokasi Pengambilan Data.....	6
1.6.3. Kurun Waktu Pengambilan Data.....	7
1.7. Sistematika Penulisan.....	7

BAB II KERANGKA TEORITIS

2.1. Landasan Teori	9
2.1.1. Pengertian Kinerja	9
2.1.2. Pengertian Penilaian Kinerja	9
2.1.3. Tujuan Penilaian Kinerja	10
2.1.4. Manfaat Penilaian Kinerja	13
2.1.5. Metode Penilaian Kinerja	15
2.1.6. Unsur-unsur Penilaian Kinerja	17
2.1.7. Proses Penilaian Kinerja.....	19
2.1.8. Pemberian <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i>	21
2.2. Kerangka Berpikir	23

BAB III OBJEK PENELITIAN

3.1. Gambar Umum Organisasi	25
3.1.1. Sejarah Perusahaan	25
3.1.2. Visi dan Misi Perusahaan	26
3.1.3. Bidang Usaha.....	27
3.1.4. Struktur Organisasi	28
3.1.5. Tugas Jabatan pada Divisi Layanan SDM.....	28
3.2. Hasil Penelitian.....	31

3.2.1. Tujuan Penilaian Kinerja	31
3.2.2. Manfaat Penilaian Kinerja	32
3.2.3. Metode Penilaian Kinerja	33
3.2.4. Unsur-unsur Penilaian Kinerja	35
3.2.5. Proses Penilaian Kinerja	37
3.2.6. Pemberian <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i>	43

BAB IV ANALISIS PENELITIAN

4.1. Tujuan Penilaian Kinerja	45
4.2. Manfaat Penilaian Kinerja	46
4.3. Metode Penilaian Kinerja	48
4.4. Unsur-unsur Penilaian Kinerja	50
4.5. Proses Penilaian Kinerja	51
4.6. Pemberian <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i>	56

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan	63
5.2. Saran	64

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

No	Halaman
2.1. Kerangka Berpikir Penilaian Kinerja Karyawan.....	23
3.1. Struktur Organisasi Divisi Layanan SDM PT Pelabuhan Indonesia II (Persero).....	28

DAFTAR TABEL

No	Halaman
3.1. Formulir Penilaian <i>Employee of the Month</i>	34
3.2. Penetapan Peringkat di Divisi Layanan SDM.....	35
3.3. Kategori Ketepatan Hadir	37
3.4. Kategori Penggunaan Waktu Kerja.....	38
3.5. Kategori Penggunaan Pakaian Seragam Dinas (PSD) dan Atribut Budaya	38
3.6. Kategori Kerjasama Tim	39
3.7. Kategori Penyelesaian Pekerjaan	40
3.8. Kategori Melaksanakan 5R	40
3.9. Kategori Melaksanakan Inovasi dalam Pekerjaan	41
4.1. Pemberian <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Berdasarkan Teori dan Hasil Observasi.....	56
4.2. Hasil Analisis Penelitian	58

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Struktur Organisasi PT Pelabuhan Indonesia II (Persero)
- Lampiran 2 : Formulir Penilaian *Employee of The Month*
- Lampiran 3 : Formulir Penetapan Peringkat
- Lampiran 4 : Data Rekaman *Fingerprint*
- Lampiran 5 : Contoh Pakaian Seragam Dinas dan Atribut Budaya
- Lampiran 6 : Dokumentasi Wajah Karyawan Terbaik di Divisi Layanan SDM
- Lampiran 7 : Daftar Wawancara
- Lampiran 8 : Surat Keterangan Magang di PT Pelabuhan Indonesia II (Persero)
- Lampiran 9 : Surat Pernyataan Diri
- Lampiran 10 : Kartu Bimbingan

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Saat ini persaingan perusahaan semakin ketat. Perusahaan dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen dan rekan usahanya. Hal ini menyebabkan Sumber Daya Manusia dituntut untuk dapat menampilkan kinerja yang terbaik untuk bersaing dengan kompetitornya.

Sumber Daya Manusia memiliki peranan yang sangat penting bagi sebuah perusahaan. Salah satu kegiatan penting dari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penilaian kinerja karyawan untuk mengetahui karyawannya bekerja sesuai dengan peranannya dalam perusahaan atau bahkan melebihinya. Dengan melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan, maka akan memberikan gambaran pada perusahaan mengenai karyawannya yang telah melaksanakan pekerjaan secara keseluruhan sehingga dapat merencanakan pengembangan karir lebih lanjut bagi karyawan yang bersangkutan.

Penilaian kinerja karyawan dapat berpengaruh baik dan meningkatkan motivasi yang tinggi dalam bekerja. Penelitian Anisah dan Rahmawati (2017) menjelaskan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan bertujuan untuk membuat perencanaan dan keputusan kepada karyawannya. Pemberian penghargaan kepada karyawan terbaik juga akan memotivasi karyawan lainnya agar dapat dan akan terus bekerja dengan baik. Begitupun dengan

karyawan yang berperilaku tidak sesuai dengan disiplin kerja, maka akan diberikan hukuman seperti mutasi ataupun demosi.

Dalam melakukan penilaian kinerja harus memperhatikan beberapa indikator penilaian yang tidak bisa hanya dilihat dari sisi sasaran atau target kerja saja, akan tetapi harus memperhatikan hal-hal yang berhubungan dengan perilaku, sikap dan nilai tambah yang dimiliki seorang karyawan. Penelitian menurut Soemolang (2019) menjelaskan bahwa hasil penelitian menunjukan sistem penilaian kinerja karyawan pada faktor kinerja karyawan yang dinilai, yaitu menyangkut kuantitas dan kualitas kerja, disiplin kerja, kerjasama, pengetahuan dan keterampilan, kepemimpinan, kemampuan memecahkan persoalan, dan inisiatif karyawannya.

Demikian halnya dengan PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) yang melakukan penilaian kinerja karyawan yang memperhatikan beberapa skala dari indikator penilaian menggunakan formulir penilaian *employee of the month*. Bentuk apresiasi yang diberikan kepada karyawannya pun terlihat saat memasuki ruang kerja, terdapat bingkai foto wajah staf Divisi Layanan SDM terbaik yang dinilai setiap bulannya. Hal ini mendorong penulis untuk melakukan penelitian bagaimana atasan menentukan karyawan terbaik dengan melakukan penilaian kinerja karyawannya, maka Tugas Akhir ini diberi judul **"Penilaian Kinerja Karyawan Level Staf pada Divisi Layanan SDM PT Pelabuhan Indonesia II (Persero)."**

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang akan dibahas dalam tugas akhir ini adalah bagaimana penilaian kinerja karyawan level Staf pada Divisi Layanan SDM PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan penelitian dalam tugas akhir ini adalah untuk mengetahui tentang penilaian kinerja karyawan level Staf pada Divisi Layanan SDM PT Pelabuhan Indonesia II (Persero).

1.4. Kegunaan Penelitian

Adapun beberapa manfaat dari penelitian ini diantaranya adalah manfaat untuk perusahaan, Universitas Bina Insani, pembaca, dan penulis.

- a. Untuk perusahaan, penelitian ini dapat menjadi bahan sebagai masukan mengenai penilaian kinerja pegawai untuk mencapai tujuan dan sasaran dari perusahaan tersebut.
- b. Untuk Universitas Bina Insani, diharapkan dapat membantu proses pembelajaran serta memberikan informasi tentang penilaian kinerja karyawan.
- c. Untuk pembaca, penelitian ini dapat menjadi bahan referensi dan pertimbangan dalam mempelajari permasalahan sejenis yang berkaitan dengan penilaian kinerja karyawan.

- d. Untuk penulis, penelitian ini berguna meningkatkan kemampuan, pengalaman dan pengembangan ilmu tentang penilaian kinerja karyawan pada sebuah perusahaan.

1.5. Metode Penelitian

1.5.1. Jenis Data

Menurut Wiratna (2014:73-74) jenis data menurut sumbernya dibagi menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh dari responden melalui kuisioner, kelompok fokus, dan data hasil wawancara peneliti dengan narasumber. Data primer masih perlu diolah lagi. Sedangkan, data sekunder adalah sumber data yang dapat langsung memberikan data. Data sekunder dapat diperoleh dari data yang terdapat pada catatan, buku, majalah berupa publikasi laporan keuangan perusahaan, laporan pemerintah, artikel, buku teori, dan lain sebagainya.

Pada penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan yaitu data yang didapatkan melalui pengamatan langsung dan sumber informasi dari *Deputy Vice President* di Divisi Layanan SDM. Selain itu, data sekunder yang digunakan merupakan data yang tersedia di dalam perusahaan seperti buku teori, profil perusahaan, struktur organisasi perusahaan, *job description*, dan formulir penilaian kinerja karyawan.

1.5.2. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Widodo (2019:72-75) menjelaskan bahwa dalam melakukan teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan studi lapangan dan studi pustaka.

- a. Studi lapangan dapat dilakukan dengan wawancara dan observasi, dan dokumentasi. Wawancara adalah kegiatan tanya jawab untuk memperoleh informasi atau data. Observasi adalah teknik pengamatan untuk mendapatkan fakta-fakta yang tampak (kasat mata) untuk memperoleh fenomena yang diteliti. Dokumentasi adalah kegiatan pengumpulan data yang dilakukan melalui penuluran dokumen-dokumen tertulis, gambar, foto, atau benda-benda lainnya yang berkaitan dengan aspek yang diteliti.
- b. Studi pustaka adalah kegiatan mempelajari, mendalami, dan mengutip teori-teori atau konsep-konsep dari sejumlah literatur seperti buku, jurnal, majalah, koran, atau karya tulis lainnya yang relevan dengan topik, fokus atau variabel penelitian.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini melalui studi lapangan diantaranya melakukan wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta studi pustaka. Wawancara yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan secara langsung kepada pihak perusahaan yang dianggap memahami masalah dalam penelitian. Observasi yang dilakukan adalah pengamatan langsung selama

melakukan penelitian serta akan didokumentasikan sebagai data penelitian. Studi pustaka untuk mempelajari dan mengumpulkan informasi melalui buku-buku literatur, jurnal, internet, dan sumber lainnya yang berkaitan dengan penelitian.

1.5.3. Teknik Analisis

Menurut Siyoto dan Sodik (2018:90-98) menjelaskan bahwa teknik analisis data dapat dilakukan dengan analisis data kualitatif. Analisis data kualitatif adalah proses analisis data berupa kata atau kalimat yang dihasilkan dari objek penelitian yang berkaitan dengan lingkup objek penelitian untuk dapat menemukan hipotesis.

Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis kualitatif yaitu dengan menyusun hasil kegiatan wawancara, pengamatan lapangan, dan dokumentasi yang sudah dilakukan dan akan dijadikan suatu kesimpulan.

1.6. Ruang Lingkup Penelitian

1.6.1. Batasan Variabel yang Diteliti

Dalam penulisan tugas akhir ini, penelitian difokuskan pada bagaimana penilaian kinerja karyawan level Staf pada Divisi Layanan SDM PT Pelabuhan Indonesia II (Persero).

1.6.2. Lokasi Pengambilan Data

Penelitian ini dilakukan di PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) yang terletak di Jl. Pasoso No. 1 Tanjung Priok, Jakarta Utara, 14310.

1.6.3. Kurun Waktu Pengambilan Data

Penelitian ini dilakukan selama 1 bulan mulai tanggal 10 Februari 2020 sampai dengan 10 Maret 2020.

1.7. Sistematika Penulisan

Pada penelitian ini menggunakan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini mengenai latar belakang yang menjadi alasan judul ini diambil, perumusan masalah mengenai penilaian kinerja karyawan level Staf pada Divisi Layanan SDM, tujuan penelitian, kegunaan penelitian untuk Perusahaan, Universitas, pembaca dan penulis. Metode penelitian yang digunakan yaitu menggunakan data primer dan data sekunder dengan teknik pengumpulan data dengan melakukan studi pustaka dan studi lapangan seperti wawancara dan observasi. Kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis kualitatif. Ruang lingkup penelitian yang memberikan batasan terhadap hal yang akan diteliti, tempat dan waktu penelitian dilakukan, serta sistematika penulisan yang merupakan kerangka penulisan mulai dari bab I sampai bab V.

BAB II KERANGKA TEORITIS

Pada bab ini dijelaskan mengenai teori-teori yang berhubungan dengan penilaian kinerja karyawan, serta kerangka berpikir mengenai penilaian kinerja karyawan.

BAB III OBJEK PENELITIAN

Bab ini menerangkan tentang gambaran umum dan kegiatan yang dilakukan perusahaan. Selain itu akan menjelaskan tentang hasil dari penelitian yang telah dilakukan mengenai penilaian kinerja karyawan level Staf pada Divisi Layanan SDM di PT Pelabuhan Indonesia II (Persero).

BAB IV ANALISIS PENELITIAN

Pada bab ini berisi pembahasan hasil dari observasi dan wawancara tentang penilaian kinerja karyawan di PT Pelabuhan Indonesia II (Persero), data yang didapat akan diamati dan dianalisis. Data yang sudah lengkap kemudian dibahas untuk mendapatkan pemecahan masalah dengan teori-teori yang dimiliki peneliti mengenai penilaian kinerja karyawan yang telah dipelajari.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran yang mungkin berguna bagi perusahaan sebagai bahan masukan dalam pengambilan keputusan.

BAB II

KERANGKA TEORITIS

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pengertian Kinerja

Menurut Kasmir (2016:183) menjelaskan bahwa kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif maupun negatif terhadap tujuan organisasi.

Menurut Dewi dan Mashar (2019:113) menjelaskan bahwa “Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dengan cara tertentu dalam mencapai tujuan.”

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2. Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Fattah (2017:9) menyatakan bahwa “Penilaian kinerja adalah proses menilai seberapa baik karyawan yang melakukan pekerjaan mereka.”

Menurut Dewi dan Mashar (2019:116) menyatakan bahwa “Penilaian kinerja adalah kegiatan membandingkan secara aktual antara kinerja bawahan sesuai dengan standar-standar yang telah diterapkan.

Menurut Dessler (2018:322) penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau di masa lalu relatif terhadap standar prestasinya.

Dari pengertian penilaian kinerja dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah kegiatan memberikan penilaian terhadap hasil kinerja karyawan dengan standar yang telah ditetapkan di suatu perusahaan.

2.1.3. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Rismawati dan Mattalata (2018:27) menjelaskan bahwa “tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja dari SDM perusahaan.”

Menurut Kasmir (2016:196) bagi perusahaan penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan antara lain :

a. Untuk Memperbaiki Kualitas Pekerjaan

Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan artinya dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka manajemen perusahaan akan mengetahui di mana kelemahan karyawan dan sistem yang digunakan. Dengan diketahui kelemahan ini segera untuk dilakukan perbaikan, baik terhadap sistem yang digunakan maupun karyawan itu sendiri.

b. Keputusan Penempatan

Bagi karyawan yang telah dinilai kinerjanya ternyata kurang mampu untuk menempati posisinya sekarang, maka perlu dipindahkan ke unit atau bagian lainnya. Sebaliknya bagi mereka yang memiliki kinerja yang baik perlu diperhatikan agar kinerjanya tidak menurun dan tetap mempertahankan kinerja.

c. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Hasil penilaian kinerja digunakan untuk menentukan jenjang karir seseorang. Artinya, bagi mereka yang mengalami peningkatan kinerja maka akan dilakukan promosi jabatan atau kepangkatan sesuai dengan peraturan perusahaan. Demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang hasil penilaian kinerjanya terus memburuk, tentu akan mendapatkan misalnya penurunan karir atau demosi.

d. Kebutuhan Latihan dan Pengembangan

Tujuan kinerja untuk kebutuhan pelatihan dan pengembangan maksudnya adalah bagi karyawan yang memiliki kemampuan atau keahlian yang kurang, perlu diberikan pelatihan, agar mampu meningkatkan kinerjanya.

e. Penyesuaian Kompensasi

Artinya hasil penilaian kinerja digunakan untuk kepentingan penyesuaian kompensasi adalah bagi mereka yang kinerjanya meningkat maka akan ada penyesuaian kompensasi. Penyesuaian

kompensasi dilakukan apakah dengan meningkatkan gaji pokok, bonus, insentif, tunjangan atau kesejahteraan lainnya.

f. Inventori Kompensasi Pegawai

Dengan dilakukan penilaian kinerja terhadap seluruh karyawan untuk beberapa periode, maka perusahaan memiliki simpanan data karyawan. Data – data dan informasi ini merupakan data dan informasi mengenai kompetensi, kemampuan, bakat, potensi seluruh karyawan. Artinya perusahaan memiliki peta tentang kekuatan dan kelemahan karyawannya.

g. Kesempatan Kerja Adil

Dengan melakukan sistem kinerja yang baik akan memberikan rasa keadilan bagi seluruh karyawan. Artinya bagi mereka yang memiliki kinerja baik, akan memperoleh balas jasa atas jerih payahnya meningkatkan kinerja.

h. Komunikasi Efektif Antara Atasan dan Bawahan

Hasil penilaian kinerja juga digunakan untuk mengatur efektifitas komunikasi antara atasan dengan bawahan. Atasan akan dapat mengoreksi bagaimana seharusnya melakukan komunikasi yang baik terhadap bawahan satu persatu.

i. Budaya Kerja

Artinya dengan ada penilaian kinerja maka akan terciptanya budaya yang menghargai kualitas kerja. Karyawan tidak dapat bekerja dengan seenaknya, akan tetapi harus berusaha

meningkatkan kinerjanya. Dengan kata lain kinerja dapat mengubah budaya kinerja karyawan.

j. Menerapkan Sanksi

Disamping memberikan berbagai keuntungan bagi karyawan, penilaian kinerja juga merupakan sarana untuk memberikan hukuman atau sanksi atas kinerja karyawan yang menurun. Besarnya hukuman atau sanksi yang diberikan tergantung dari kinerja yang telah dilakukan karyawan.

Dari tujuan penilaian kinerja karyawan maka perusahaan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dalam mencapai sasaran perusahaan dan atasan dapat memberikan umpan balik dari hasil kinerja karyawan pada waktu kerja yang ditentukan.

2.1.4. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Harvard pada teori Wibowo (2016:192) menjelaskan bahwa manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Memperkenalkan perubahan termasuk dalam perubahan budaya organisasi.
- b. Mendefinisikan tujuan, target, dan sasaran untuk periode yang akan datang.
- c. Memberikan target yang tidak mungkin dapat dicapai, sebagai alat untuk memecat dikemudian hari.
- d. Memberikan gambaran bahwa organisasi dalam menantang pekerja untuk memberikan kinerja tinggi.

- e. Meninjau kembali kinerja yang lalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan mengaitkan dengan pengupahan.
- f. Mendapatkan kesenangan khusus.
- g. Menyepakati tujuan pembelajaran.
- h. Mengidentifikasi dan merencanakan untuk membangun kekuatan.
- i. Mengidentifikasi dan merencanakan dalam menghilangkan kelemahan.
- j. Membangun dialog konstruktif tentang kinerja yang dapat dilanjutkan setelah diskusi penilaian.
- k. Membangun dialog yang sudah ada antara manajer dengan bawahannya.

Menurut Widodo (2018:139) menjelaskan bahwa manfaat penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif, diantaranya sebagai berikut:

a. Posisi Tawar

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (jika ada) atau langsung dengan karyawan.

b. Perbaikan Kinerja

Umpan balik pelaksanaan kinerja yang bermanfaat bagi karyawan dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

c. Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikan gajinya.

d. Keputusan Penempatan

Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat/jabatan.

e. Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga dengan kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa manfaat penilaian kinerja dapat dirasakan oleh semua pihak yang terlibat dalam suatu organisasi/perusahaan.

2.1.5. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Rismawati dan Mattalata (2018:12-13) menjelaskan bahwa metode penilaian kinerja, diantaranya:

a. *Rating Scales* (Skala Rating)

Metode penilaian kinerja yang dicatat dalam suatu skala yang berkaitan dengan pekerjaan dan karakteristik karyawan.

b. *Critical Incidents* (Insiden - Insiden Kritis)

Metode ini dilakukan pada saat kritis saja, dimana perilaku karyawan membuat bagiannya sangat berhasil atau sebaliknya.

c. *Essay*

Pada metode ini penilai menulis cerita ringkas yang menggambarkan prestasi kerja karyawan.

d. *Work Standard* (Standar Kerja)

Metode ini dilakukan dengan membandingkan kinerja karyawan dengan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

e. *Ranking* (Peringkat)

Penilai menempatkan semua karyawan yang dinilai kedalam urutan *ranking*/peringkat.

f. *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS)

Penilaian berdasarkan perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.

g. *Management by Objectives* (MBO)

Setiap karyawan dan penyelia secara bersama-sama menentukan sasaran perusahaan, tujuan individu, dan saran untuk meningkatkan produktifitas perusahaan.

Menurut Lawson pada teori Wibowo (2016:176-178) bahwa metode penilaian kinerja dapat dilakukan dengan sistem pengukuran kinerja. Beberapa sistem pengukuran kinerja sebagai berikut:

a. *A Rating System*

Sistem pengukuran kinerja dengan pemberian skor pada skala penilaian. Metode ini menyangkut penggunaan *rating scale* untuk masing-masing frekuensi penilaian yang telah ditetapkan.

b. *A Ranking System*

Sistem pengukuran kinerja dengan mengurutkan peringkat dari *review* penilaian. Sehingga pengukuran ini dapat mengetahui penilaian yang paling berhasil secara keseluruhan.

c. *A Narrative System*

Sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan gaya esai deskriptif memperinci kinerja individual. Sistem ini dipergunakan untuk tambahan penjelasan kinerja karyawan dan sebagai pelengkap terhadap metode *rating* dan *ranking system*.

Dengan beberapa metode penilaian kinerja, maka penilaian kinerja dapat ditentukan oleh perusahaan sesuai dengan tujuan perusahaan. Dapat dikatakan bahwa tidak ada metode yang sempurna dalam menilai kinerja, karena metode yang satu lebih mengarah pada suatu aspek tertentu, sedangkan metode yang lain pada faktor lain.

2.1.6. Unsur-unsur Penilaian Kinerja

Menurut teori Supomo dan Nuhayati (2018:80-82) menjelaskan bahwa unsur-unsur penilaian kinerja dalam pengembangan Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut :

a. Kesetiaan

Penilai melihat kesediaan karyawannya dalam membela organisasinya dari orang yang tidak bertanggung jawab baik didalam maupun diluar pekerjaan.

b. Prestasi Kerja

Penilai melihat kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan karyawan tersebut.

c. Kejujuran

Penilai melihat kejujuran karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya, baik bagi dirinya sendiri maupun orang lain seperti kepada bawahannya.

d. Kedisiplinan

Penilai melihat kedisiplinan karyawan dalam menaati peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

e. Kreativitas

Penilai melihat kemampuan karyawannya untuk mengembangkan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.

f. Kerjasama

Penilai melihat karyawannya dalam bekerjasama dengan karyawan lainnya secara vertikal maupun horizontal sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

g. Kepemimpinan

Penilai melihat kemampuan karyawan untuk memimpin, berpengaruh, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara aktif.

h. Kepribadian

Penilai melihat karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, memperlihatkan sikap baik, berpenampilan simpatik, dan wajar.

i. Prakarsa

Penilai melihat kemampuan berpikir karyawan yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, memaparkan kesimpulan, dan membuat keputusan menyelesaikan masalah yang dihadapinya.

j. Kecakapan

Penilai melihat karyawan dalam menyatukan beberapa elemen-elemen dalam melakukan pekerjaan yang semuanya terlibat dalam situasi manajemen.

k. Tanggung jawab

Penilai melihat kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

Dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur penilaian kinerja dapat digunakan untuk dijadikan standar penilaian yang diperlukan untuk sebuah organisasi/perusahaan.

2.1.7. Proses Penilaian Kinerja

Menurut Allen pada teori Wibowo (2016:192) bahwa proses penilaian kinerja terletak pada dasar utama, yaitu *timing*, *clarity*, dan *consistency*.

a. Waktu (*Timing*)

Penilaian kinerja harus diatur oleh kalender dan seorang manajer harus melakukan penilaian paling tidak dua kali pertemuan dengan pekerja setiap tahunnya. Hal ini dikarenakan manajer harus mengevaluasi kinerja karyawannya dengan memantau langsung kinerja karyawan tersebut.

b. Kejelasan (*Clarity*)

Penilaian kinerja tidak dapat dilakukan apabila belum ada kejelasan pekerjaan karyawannya. Setiap pekerjaan mempunyai tanggung jawab dalam pengerjaannya. Jika tanggung jawab dalam pengerjaan telah diketahui penilai, maka penilaian dapat dilakukan dengan melihat bagaimana karyawannya bertanggung jawab atas pekerjaannya.

c. Konsistensi (*Consistency*)

Proses penilaian yang efektif mengikat langsung dengan *mission statement* dan nilai-nilai organisasi. Apa yang tercantum dalam penilaian kinerja harus sama dengan yang terdapat *mission statement*.

Menurut Dessler (2015:330) menjelaskan bahwa proses penilaian kinerja melalui tiga langkah. Tahap pertama yaitu menetapkan standar kerja, tahap kedua yaitu menilai kinerja aktual karyawan secara relatif terhadap standar, dan tahap terakhir memberikan umpan balik kepada karyawan untuk memotivasi karyawan dan terus berkinerja diatas standar.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa proses penilaian kinerja harus memperhatikan waktu, kejelasan, dan konsistensi. Proses yang dimulai dari menetapkan standar kinerja yang jelas dan memberikan penilaian terhadap standar kinerja yang sudah ditentukan sehingga perusahaan dapat menentukan umpan balik kepada karyawan. Pelaksanaan penilaian kinerja karyawan dilakukan sesuai dengan urutan yang harus dilaksanakan sebagaimana prosedur pada perusahaan tersebut.

2.1.8. Pemberian *Reward* dan *Punishment*

Menurut Sedarmayanti (2016:286) menjelaskan bahwa tindak lanjut yang diberikan adalah keputusan yang diterima karyawan atas kinerjanya dalam satu kurun waktu tertentu. Keputusan tersebut berupa pemberian penghargaan (*reward*) kepada karyawan berprestasi atau pemberian hukuman (*punishment*) kepada karyawan yang kurang atau tidak berprestasi.

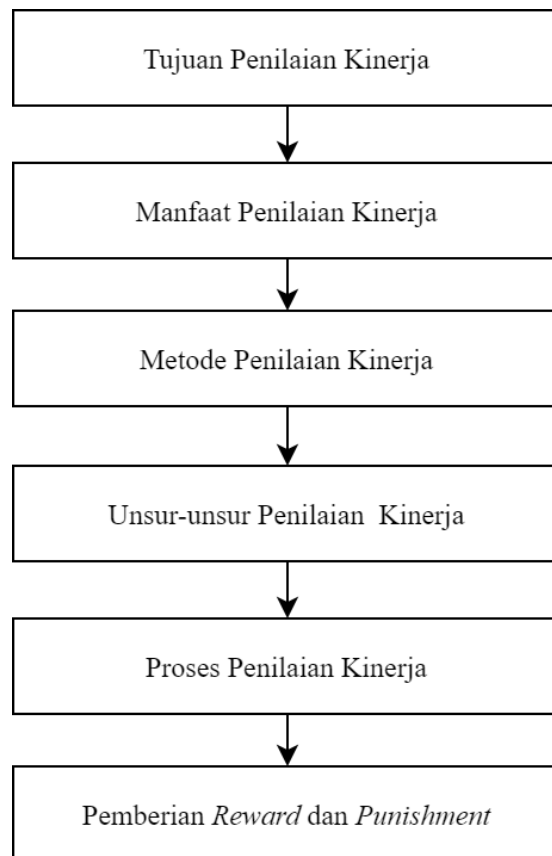
Menurut Fahmi (2016:64-68) menjelaskan bahwa karyawan yang telah bekerja sesuai dengan standar perusahaan tentunya akan memperoleh imbalan dari hasil kerja kerasnya yaitu dengan pemberian penghargaan (*reward*). Namun ketika karyawan tidak menjalankan pekerjaannya sesuai dengan kemampuannya maka akan memperoleh sangsi atau pemberian *punishment*. Pemberian *reward* merupakan bentuk pemberian balas jasa kepada karyawan atas

prestasi pekerjaannya. Bentuk *reward* yang diberikan diantaranya adalah finansial tunai, finansial tunjangan, dan non finansial.

- a. Finansial tunai diterima langsung oleh karyawan berupa gaji (*salary*), bonus, uang lembur, dan sejenis uang tunai yang bisa dikirimkan ke rekening karyawan.
- b. Finansial tunjangan diberikan dalam bentuk tanggungan biaya kesehatan, biaya melahirkan, uang cuti, jaminan asuransi, biaya pemeliharaan rumah, pengisian pulsa telepon, dan sejenisnya.
- c. Non finansial diberikan dalam bentuk non finansial seperti kenyamanan bekerja dengan suasana ruangan kantor yang sesuai harapan karyawan. Contohnya seperti komputer, jaringan internet dengan akses yang cepat, *air conditioner* (AC), meja kerja yang bagus, pencahayaan yang terang, dan lain sebagainya.

Dapat disimpulkan bahwa pemberian *reward* adalah bentuk apresiasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan untuk memotivasi karyawannya agar terus bekerja dengan baik, contohnya dengan memberikan piagam penghargaan, tunjangan, uang tunai, ataupun promosi jabatan. Sedangkan pemberian *punishment* akan diberikan kepada karyawan apabila karyawan tersebut tidak bekerja sesuai dengan ketentuan perusahaan, contohnya dengan memotong gaji karyawan, tidak mendapatkan tunjangan, demosi jabatan, ataupun pemutusan hubungan kerja (PHK).

2.2. Kerangka Berpikir



Sumber: Penelitian (2020).

Gambar 2.1. Kerangka Berpikir Penilaian Kinerja Karyawan

Pada tahap pertama untuk melakukan penilaian kinerja karyawan harus diketahui terlebih dahulu tujuan penilaian kinerja sehingga penilaian ini dapat memfokuskan bagaimana penilaian yang akan dilakukannya dapat terarah hingga tujuan dari penilaian ini dapat tercapai.

Pada tahap kedua mengetahui manfaat penilaian kinerja sehingga semua pihak dapat merasakan manfaat yang mereka harapkan dari melakukan penilaian kinerja.

Pada tahap ketiga mengetahui metode penilaian kinerja karyawan yang digunakan pada perusahaan. Metode penilaian yang menentukan bagaimana proses penilaian kinerja dilakukan.

Pada tahap keempat mengetahui unsur-unsur penilaian kinerja karyawan yang akan dinilai sehingga memudahkan dalam melakukan proses penilaian tersebut.

Pada tahap kelima, melakukan penilaian kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Proses penilaian kinerja yang dilakukan oleh penilai kepada karyawannya dengan memperhatikan unsur-unsur atau kategori penilaian.

Pada tahap terakhir, penilaian kinerja karyawan dapat menentukan keputusan apa yang akan diberikan penilai kepada karyawan tersebut. Dengan memberikan *reward* dan *punishment* adalah bentuk tindak lanjut atas hasil dari penilaian kinerja karyawan.

BAB III

OBJEK PENELITIAN

3.1. Gambar Umum Organisasi

3.1.1. Sejarah Perusahaan

PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di sektor perhubungan yang bergerak dalam bidang jasa kepelabuhan dan logistik. Kantor pusat di Jakarta Jl. Pasoso No.1 Tanjung Priok, Jakarta Utara. Merupakan badan usaha yang semula berbentuk badan hukum Perum Pelabuhan kemudian berubah menjadi badan hukum Perseroan Terbatas berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 1991, yang sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia dan berada di bawah pembinaan Kementrian BUMN.

PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) berdiri berdasarkan Akta Notaris Nomor 3 tanggal 1 Desember 1992 yang dibuat oleh Imas Fatimah, SH., Notaris di Jakarta dan terakhir diubah dengan Akta Perubahan Nomor 2 tanggal 15 Agustus 2008 yang dibuat oleh Agus Sudiono Kuntjoro, SH., Notaris di Bekasi serta telah mendapat pengesahan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor AHU-80894.AH.01.02.2008 tanggal 3 November 2008. Berdasarkan Keputusan Menteri Perhubungan Nomor: KP 98 Tahun 2011 tentang Pemberian Izin Usaha kepada PT Pelabuhan

Indonesia II (Persero) sebagai Badan Usaha Pelabuhan, PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) diberikan izin usaha sebagai Badan Usaha Pelabuhan (BUP) bidang usaha pengelolaan terminal dan fasilitas pelabuhan lainnya. Selanjutnya pada tanggal 22 Februari 2012, PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) meluncurkan identitas baru dan bertransformasi menjadi IPC (*Indonesia Port Corporation*).

3.1.2. Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi : Menjadi pengelola pelabuhan kelas dunia yang unggul dalam operasional dan pelayanan.

b. Misi :

1) Pelanggan & Mitra

Menyediakan, membangun, dan mengoperasikan pelayanan kepelabuhanan dan logistic secara terintegrasi, berkualitas, dan handal untuk memenuhi kepuasan pelanggan dan mitra.

2) Karyawan

Menciptakan lingkungan yang nyaman bagi karyawan, mewujudkan Insan perusahaan yang fokus pada pelanggan, berintegrasi, bangga kepada perusahaan dan budayanya, serta memberikan kesejahteraan dan kepuasan kepada karyawan.

3) Pemegang Saham

Memaksimalkan nilai perusahaan bagi pemegang saham dan meningkatkan kesehatan perusahaan secara professional

dengan memenuhi aspek-aspek tata kelola perusahaan yang baik.

4) Masyarakat & Negara

Menjamin kelancaran dan keamanan arus kapal dan barang untuk mewujudkan efisiensi biaya logistik dalam rangka memacu pertumbuhan ekonomi nasional yang berdampak pada peningkatan kesejahteraan masyarakat.

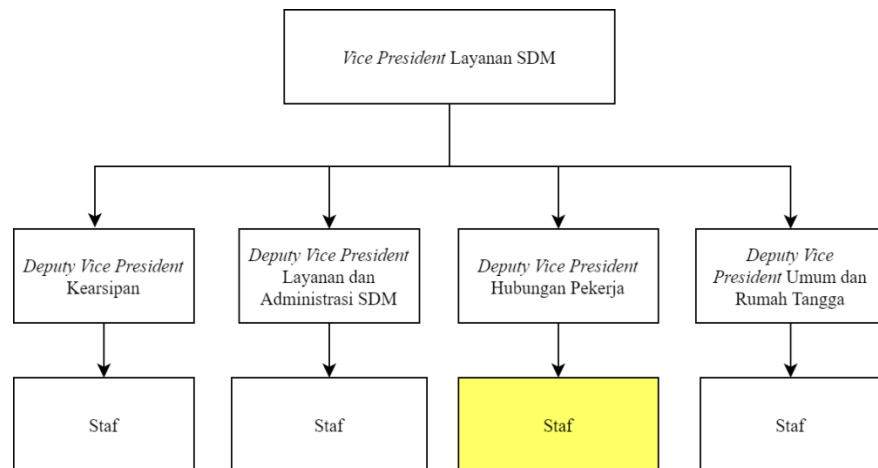
3.1.3. Bidang Usaha

PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) bergerak dibidang pelabuhan dan jasa logistik pelabuhan bongkar muat kapal mulai dari pelayanan kapal, pelayanan barang, dan pelayanan rupa-rupa. Pelayanan kapal merupakan jasa kegiatan operasional kapal mulai dari masuk hingga keluar pelabuhan. Pelayanan barang merupakan pelayanan bongkar muat mulai dari kapal hingga penyerahan ke pemilik barang. Pelayanan rupa-rupa merupakan jasa pelabuhan yang menunjang kegiatan yang ada di pelabuhan, meliputi jasa persewaan alat-alat pelabuhan, penyediaan listrik, pelayanan jasa lainnya.

IPC memiliki Kantor Pusat di Jakarta dengan wilayah operasi tersebar di 10 Provinsi untuk mengelola 12 cabang pelabuhan yaitu Pelabuhan Teluk Bayur, Pelabuhan Jambi, Pelabuhan Palembang, Pelabuhan Tanjung Pandan, Pelabuhan Panjang, Pelabuhan Bengkulu, Pelabuhan Pangkal Balam, Pelabuhan Banten, Pelabuhan Tanjung Priok, Pelabuhan Sunda Kelapa, Pelabuhan Cirebon,

Pelabuhan Pontianak. Saat ini IPC telah merencanakan pembangunan tiga pelabuhan baru yaitu Pelabuhan Kalibaru, Pelabuhan Sorong, dan Pelabuhan Batam.

3.1.4. Struktur Organisasi



Sumber: PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) (2020).

Gambar 3.1. Struktur Organisasi Divisi Layanan SDM PT Pelabuhan Indonesia II (Persero).

Gambar 3.1. adalah struktur organisasi Divisi Layanan SDM PT Pelabuhan Indonesia II (Persero). Struktur organisasi lengkap PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) terdapat pada lampiran 1. Penulis melakukan penelitian mengenai penilaian kinerja karyawan di Departemen Hubungan Pekerja.

3.1.5. Tugas Jabatan pada Divisi Layanan SDM

Berikut ini tugas dari masing-masing jabatan yang ada di Divisi Layanan SDM PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) :

a. *Vice President* Layanan SDM

- 1) Bertanggung jawab dalam menyusun/merumuskan dan mengusulkan rencana program kerja dan anggaran terkait bidang pengelolaan dan implementasi kebijakan Layanan SDM untuk mendukung seluruh proses inti/rancangan program Direktorat SDM meliputi bidang hubungan pekerja, layanan dan administrasi karyawan, kearsipan, serta umum dan rumah tangga.
- 2) Mengambil keputusan terkait dengan implementasi rencana program kerja dan anggaran terkait bidang pengelolaan dan implementasi kebijakan Layanan SDM untuk mendukung seluruh proses inti/rancangan program Direktorat SDM meliputi bidang hubungan pekerja, layanan dan administrasi karyawan, kearsipan, serta umum dan rumah tangga berdasarkan hasil putusan Direksi.
- 3) Mengkoordinasikan penyelenggaraan pengelolaan bidang Layanan SDM di Korporat, yaitu Kantor Pusat, Cabang Pelabuhan, dan Anak Perusahaan.
- 4) Memelihara aset dan/atau inventaris yang menjadi tanggung jawabnya.
- 5) Menindaklanjuti dan memberikan arahan hasil temuan auditor masing-masing bidangnya.
- 6) Mengusulkan rencana penyusutan arsip sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

- 7) Memastikan keselamatan dan kesehatan lingkungan kerja perusahaan.
- 8) Melaporkan realisasi program kerja Divisi Layanan SDM kepada Direktur Sumber Daya Manusia.

b. *Deputy Vice President*

- 1) Menyusun/merumuskan rencana program kerja dan anggaran di unit kerjanya.
- 2) Mengidentifikasi dan mengelola risiko di masing-masing unit kerjanya.
- 3) Melaksanakan tata kelola perusahaan secara taat asas (GCG / *Good Corporate Governance* dan *Best Practice*) semua bidang kerja, serta memberikan input terkait sistem dan prosedur kerja secara berkesinambungan (*Continous Improvement*).
- 4) Mengambil keputusan terkait hal-hal teknis dalam pelaksanaan program kerja di unit kerjanya.
- 5) Melaporkan realisasi program kerja kepada *Vice President* Layanan SDM.
- 6) Menjadi perwakilan manajemen terkait penanganan permasalahan hubungan industrial.
- 7) Memelihara dan mengawasi aset-aset dan/atau inventaris yang menjadi tanggung jawabnya.
- 8) Mengkoordinasikan keselamatan dan kesehatan kerja di lingkungan kerja.

- 9) Membina, mengarahkan, dan menilai kinerja bawahan.

c. Staf

- 1) Koordinasi dan penyiapan program kerja di unit kerjanya.
- 2) Menyediakan dan mengolah data administrasi terkait pekerjaan di unit kerjanya.
- 3) Melaksanakan keselamatan dan kesehatan kerja di lingkungan kerja.
- 4) Melaksanakan pengelolaan dan pemeliharaan arsip di unit kerjanya.
- 5) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan di unit kerjanya.

3.2. Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil observasi mengenai penilaian kinerja karyawan level Staf di Divisi Layanan SDM PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) melalui wawancara diantaranya :

3.2.1. Tujuan Penilaian Kinerja

Dalam melakukan penilaian kinerja karyawan pada Divisi Layanan SDM di PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) bertujuan untuk menciptakan kualitas dan sikap kerja yang baik bagi individu maupun perusahaan, dan mendorong karyawan meningkatkan prestasi kerja dalam pencapaian target, meningkatkan kerjasama tim, menerapkan disiplin kerja, dan keterampilan dalam berinovasi.

Tujuan penilaian kinerja ini dapat menjadi bahan acuan untuk penetapan peringkat dalam menentukan karyawan terbaik, serta untuk mengukur kinerja karyawan Level Staf di Divisi Layanan SDM. Berdasarkan hasil penilaian kinerja, maka akan didapat karyawan terbaik pada Divisi Layanan SDM. Dengan memberikan *reward* secara transparan yang bersifat tidak tetap terhadap karyawan terbaik, diharapkan akan meningkatkan motivasi kerja karyawan lainnya agar dapat dan terus bekerja dengan lebih baik.

3.2.2. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja dapat dirasakan bagi Karyawan sebagai yang dinilai, bagi atasan langsung sebagai penilai, dan bagi perusahaan.

a. Manfaat Penilaian Kinerja Bagi Karyawan

- 1) Mengetahui kejelasan standar kerja yang diharapkan perusahaan kepada karyawannya.
- 2) Memotivasi karyawan agar dapat terus meningkatkan prestasi kerja.
- 3) Menciptakan disiplin kerja karyawan.
- 4) Mengetahui hasil penilaian kerjasama dalam tim untuk meningkatkan kekompakan dan kebersamaan tim.
- 5) Mendapatkan pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan.
- 6) Mendapatkan *feedback* sesuai yang diinginkan karyawan.

7) Meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

b. Manfaat Penilaian Kinerja Bagi Perusahaan

- 1) Memberikan kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- 2) Tercapainya tujuan dan sasaran strategis, serta memperjelas kinerja yang diharapkan perusahaan.
- 3) Peningkatan kebersamaan dan loyalitas individu dan tim.
- 4) Nilai perusahaan dapat diciptakan dan dipertahankan.

c. Manfaat Penilaian Kinerja Bagi Penilai (Para DVP dan VP Layanan SDM) :

- 1) Meninjau ulang kinerja karyawannya dan memberikan kesempatan kerja lebih baik.
- 2) Menjaga nilai perusahaan yang harus diterapkan karyawan.
- 3) Membantu dalam mencapai sasaran strategis yang diharapkan perusahaan.
- 4) Memberikan *reward* ataupun *punishment* berdasarkan hasil penilaian karyawan.
- 5) Meningkatkan hubungan antar pribadi antara staf dengan atasannya langsung.

3.2.3. Metode Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan level Staf di Divisi Layanan SDM pada PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) dengan menggunakan formulir penilaian *employee of the month*. Penilaian yang memperhatikan unsur penilaian kerja dengan menggunakan skala

dengan angka 1 (satu) sampai 4 (empat) untuk setiap indikator. Skala tersebut berdasarkan frekuensi seberapa sering karyawannya melakukan pekerjaan dengan baik, sedang, dan buruk.

Berikut tabel formulir penilaian *employee of the month* untuk melakukan penilaian kinerja karyawan di Divisi Layanan SDM:

Tabel 3.1. Formulir Penilaian *Employee of the Month*

No.	Kategori	Kriteria Penilaian				Nilai KD	Bobot	Total Nilai
		4	3	2	1			
.1	Kedisiplinan						5	
	a. Kehadiran						5	
	b. Penggunaan Waktu Kerja						5	
	c. Penggunaan Pakaian Seragam Dinas dan Atribut Budaya						2,5	
2	Kerjasama Tim						2,5	
3	Penyelesaian Pekerjaan						5	
4	Melaksanakan 5R						2,5	
5	Melaksanakan Inovasi dalam Pekerjaan						2,5	
Nilai Jumlah (Bobot dan Total Nilai)							25	

Sumber: Arsip Perusahaan (2019).

Indikator perilaku pada formulir penilaian *employee of the month* ditentukan oleh Para *Deputy Vice President* untuk dijadikan standar penilaian terhadap Staf Divisi Layanan SDM. Indikator penilaiannya adalah kedisiplinan, kerjasama tim, penyelesaian pekerjaan, melaksanakan 5R (ringkas, rapi, resik, rawat, rajin), dan melaksanakan inovasi dalam pekerjaan.

Dalam menentukan penetapan peringkat untuk menentukan karyawan terbaik di Divisi Layanan SDM yaitu dengan pemberian peringkat oleh *Vice President* Layanan SDM untuk karyawan yang memiliki skor tertinggi diantara karyawan terbaik di unit kerjanya masing-masing.

Tabel 3.2. Penetapan Peringkat di Divisi Layanan SDM

No.	Unit Kerja / Departemen	Nama Karyawan	Skor	Peringkat
1	Kearsipan			
2	Layanan dan Administrasi SDM			
3	Hubungan Pekerja			
4	Umum dan Rumah Tangga			

Sumber: Arsip Perusahaan (2019).

Pada Tabel 3.2. Penetapan Peringkat ini digunakan untuk mengetahui peringkat tertinggi karyawan di setiap Departemen, sehingga didapatkan nama karyawan paling terbaik pada Divisi Layanan SDM. Untuk lebih lengkapnya formulir penetapan peringkat dapat dilihat pada Lampiran 3.

3.2.4. Unsur-unsur Penilaian Kinerja

Unsur-unsur penilaian kinerja yang terdapat pada formulir penilaian *employee of the month* diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Kehadiran

Jumlah kehadiran karyawan menjadi salah satu penilaian, karena kehadiran karyawan sangat penting untuk perusahaan dalam berkordinasi terkait penyelesaian suatu pekerjaan.

b. Kedisiplinan

Penilaian kedisiplinan sangat diperhatikan oleh penilai, dimana karyawan harus mentaati peraturan yang berlaku, serta melakukan instruksi yang diberikan oleh atasan. Salah satu contohnya adalah karyawan harus menerapkan 5R (ringkas, rapi, resik, rawat, rajin) sesuai peraturan yang diterapkan perusahaan.

c. Prestasi Kerja

Penilai melihat kinerja yang dilakukan dengan ketelitian, kecepatan, dan keterampilan karyawan sehingga hasil kerja sesuai yang diharapkan organisasi/perusahaan.

d. Kecakapan

Penilai melihat adanya loyalitas bekerja, mengembangkan kreativitas, dan memberikan ide/saran dalam melakukan penyelesaian pekerjaan sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi yang baik untuk organisasi/perusahaan.

e. Kerjasama

Penilaian kerjasama dapat meningkatkan kekompakan, dimana dari kesediaan karyawan dalam berpartisipasi untuk saling

membantu dan bekerjasama dengan karyawan lain menjadikan hasil pekerjaannya akan semakin baik.

f. Tanggung jawab

Kinerja dapat diukur dengan melihat karyawannya dalam mempertanggungjawabkan pekerjaan yang dilakukannya.

3.2.5. Proses Penilaian Kinerja

Proses penilaian kinerja dilakukan terhadap karyawan level Staf di Divisi Layanan SDM. Pelaksanaan pengisian formulir penilaian *employee of the month* dilakukan oleh Para DVP pada awal bulan selanjutnya. Penilaian diamati dengan memperhatikan sikap kerja karyawan terhadap indikator penilaian secara terus menerus dan memberikan skor pada tiap indikator penilaian. Berikut penjelasan skala dan frekuensi penilaian dari formulir penilaian *employee of the month*:

Tabel 3.3. Kategori Ketepatan Hadir

Skala	Frekuensi Penilaian
1	Lambat datang atau cepat pulang sebanyak >7 kali
2	Lambat datang atau cepat pulang sebanyak 4 s.d. 7 kali
3	Lambat datang atau cepat pulang sebanyak 1 s.d. 3 kali
4	Tidak pernah lambat datang atau cepat pulang

Sumber: Arsip Perusahaan (2019).

Penilaian ketepatan kehadiran dengan melihat data absen *fingerprint* pada lampiran 4 yang diperoleh dari Departemen Layanan

dan Administrasi SDM. Data tersebut menunjukkan karyawan yang lambat datang dan cepat pulang.

Tabel 3.4. Kategori Penggunaan Waktu Kerja

Skala	Frekuensi Penilaian
1	Meninggalkan tempat kerja sebanyak >7 kali
2	Meninggalkan tempat kerja sebanyak 4 s.d. 7 kali
3	Meninggalkan tempat kerja sebanyak 1 s.d. 3 kali
4	Tidak pernah meninggalkan tempat kerja

Sumber: Arsip Perusahaan (2019).

Penilaian pada kategori penggunaan waktu kerja yaitu atasan langsung menilai dan mengetahui seberapa sering karyawan meninggalkan tempat kerja atau bahkan tidak pernah sama sekali meninggalkan tempat kerja pada waktu kerja kantor dalam waktu yang lama tanpa meminta ijin kepada atasan, dan staf lain pun tidak mengetahui alasan karyawan tersebut meninggalkan ruang kerja.

Tabel 3.5. Kategori Penggunaan Pakaian Seragam Dinas (PSD) dan Atribut Budaya

Skala	Frekuensi Penilaian
1	Tidak memakai PSD dan atribut budaya sebanyak >7 kali
2	Tidak memakai PSD dan atribut budaya sebanyak 4 s.d. 7 kali
3	Tidak memakai PSD dan atribut budaya sebanyak 1 s.d. 3 kali
4	Selalu memakai PSD dan atribut budaya

Sumber: Arsip Perusahaan (2019).

Pada kategori ini penilaian terhadap kesesuaian penggunaan pakaian seragam dinas pada hari kerja dan memakai atribut budaya

yaitu Pin Cinta IPC. Penilaian ini penting untuk menunjukkan nilai perusahaan dari PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) sehingga dapat meningkatkan citra diri karyawan. CINTA adalah singkatan dari *Customer Centric, Integrity, Nationalism, Team Work, dan Action*.

Tabel 3.6. Kategori Kerjasama Tim

Skala	Frekuensi Penilaian
1	Membantu rekan kerja bila diminta sebanyak >7 kali
2	Membantu rekan kerja bila diminta sebanyak 4 s.d. 7 kali
3	Membantu rekan kerja bila diminta sebanyak 1 s.d. 3 kali
4	Selalu membantu rekan kerja tanpa diminta

Sumber: Arsip Perusahaan (2019).

Penilaian kategori kerjasama tim dapat dilihat dari sikap saling membantu satu sama lain di unit kerjanya masing-masing. Kerjasama tim sangat diperlukan mengingat Divisi Layanan SDM adalah unit kerja yang lingkup pekerjaannya melakukan pelayanan terhadap keperluan pekerja di lingkungan PT Pelabuhan Indonesia II.

Membantu menangani pekerjaan rekannya karena suatu alasan tertentu. Dimana terdapat kondisi bahwa rekan kerjanya tidak hadir kerja namun terdapat pekerjaan yang mengharuskan karyawan tersebut membantu pekerjaan rekan kerjanya. Karena pekerjaan tersebut dilihat dari kepentingan dokumen yang sangat amat penting, namun tidak memerlukan waktu penyelesaian yang lama sehingga rekan kerja yang lain bisa mengambil alih pekerjaan tersebut.

Tabel 3.7. Kategori Penyelesaian Pekerjaan

Skala	Frekuensi Penilaian
1	Tidak pernah tepat waktu menyelesaikan pekerjaan sebanyak >7 kali
2	Sering tidak tepat waktu menyelesaikan pekerjaan sebanyak 4 s.d. 7 kali
3	Tidak tepat waktu menyelesaikan pekerjaan sebanyak 1 s.d. 3 kali
4	Selalu tepat waktu menyelesaikan pekerjaan

Sumber: Arsip Perusahaan (2019).

Penilaian kategori penyelesaian pekerjaan dilihat dari bagaimana karyawan dapat tepat waktu menyelesaikan pekerjaan yang sudah diberikan oleh atasan langsung. Pekerjaan administrasi yang sudah terdapat *template* dan menjadi pekerjaan rutin, serta dengan memperhatikan kepentingan dokumen tersebut harus segera diselesaikan. Pekerjaan dengan penyelesaian waktu yang lama akan dibuatkan *timeline* pekerjaan untuk memudahkan atasan dalam mengawasi kinerja karyawannya.

Tabel 3.8. Kategori Melaksanakan 5R

Skala	Frekuensi Penilaian
1	Tidak Menjalankan 5R
2	Kurang menjalankan 5R
3	Menjalankan 5R sebanyak 1 s.d. 3 kali
4	Selalu menjalankan 5R

Sumber: Arsip Perusahaan (2019).

Penilaian kategori melaksanakan 5R (ringkas, rapi, resik, rawat, rajin) adalah penilaian terhadap karyawan yang selalu menerapkan 5R

di ruang kerja. Penerapan 5R meliputi kebersihan dan kerapian ruang kerja, pemeliharaan alat tulis kantor dan inventaris kantor, penyimpanan dokumen pekerjaan tidak boleh diletakkan pada *box file* atau rak diatas meja kerja maka karyawan diharuskan menyimpan dokumen pekerjaannya didalam lemari arsip agar ruang kerja terlihat ringkas. Selain itu, karyawan tidak boleh meletakkan tempat sampah jenis apapun di dekat meja kerjanya, karena ruang kerja harus selalu bersih tanpa ada tumpukan sampah.

Tabel 3.9. Kategori Melaksanakan Inovasi dalam Pekerjaan

Skala	Frekuensi Penilaian
1	Tidak melaksanakan inovasi dalam pekerjaan
2	Kurang melaksanakan inovasi dalam pekerjaan
3	Melaksanakan inovasi dalam pekerjaan sebanyak 1 s.d. 3 kali
4	Selalu melaksanakan inovasi dalam pekerjaan

Sumber: Arsip Perusahaan (2019).

Penilaian kategori melaksanakan inovasi dalam pekerjaan dapat dilihat dari seberapa sering karyawan melakukan inovasi terhadap pekerjaan yang diberikan atasan langsung di unit kerjanya masing-masing. Melihat dari transformasinya PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) menjadi *world class port*. Sehingga kegiatan pengadministrasian harus dilakukan dengan digitalisasi dan tersistem. Fasilitas yang telah diberikan oleh PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) mengharuskan karyawannya untuk terus berinovasi dalam melakukan pekerjaannya.

Memberikan penilaian kepada karyawan yang melaksanakan inovasi dalam pekerjaannya dapat dilihat dari cara berpikir dan bertindak para karyawan untuk menciptakan ide/saran dalam merencanakan strategi penyelesaian pekerjaan secara teknis/transaksional administrasi ataupun dalam pelaksanaan program kerja. Inovasi yang berpengaruh baik terhadap pekerjaan dan dapat diusulkan untuk terus dijalankan sesuai ketentuan perusahaan.

Setelah atasan melakukan penilaian kepada karyawannya dengan memperhatikan indikator-indikator tersebut, selanjutnya dilakukan perhitungan untuk menentukan jumlah nilai yang didapat setiap karyawan.

Untuk perhitungan pada formulir penilaian menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Total Nilai} = \text{Nilai Kriteria Penilaian (Nilai KP)} \times \text{Bobot}$$

Keterangan :

Total Nilai : Hasil total nilai yang didapat pada tiap kategori

Nilai KP : Nilai yang diberikan atasan pada tiap kategori
berdasarkan skala 1 (satu) sampai 4 (empat)

Bobot : Nilai mutu yang telah ditetapkan pada tiap kategori

Untuk mendapatkan nilai jumlah yang menjadikan skor yang didapat karyawan adalah penjumlahan total nilai pada 7 kategori penilaian tersebut. Selanjutnya Para *Deputy Vice President* mengumpulkan formulir penilaian sekaligus memberikan nama

karyawan yang mendapatkan skor tertinggi di unit kerjanya kepada *Vice President* Layanan SDM. Dari formulir penilaian tersebut *Vice President* akan melihat perolehan skor dari karyawan tiap Departemen. Karyawan yang mendapat skor tertinggi yang menjadi peringkat pertama yang akan menjadi karyawan terbaik di Divisi Layanan SDM.

3.2.6. Pemberian *Reward* dan *Punishment*

Pada Divisi Layanan SDM PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) tindaklanjut hasil dari penilaian kinerja karyawannya adalah dengan mengumumkan karyawan terbaik saat *morning breafing* dan memberikan penghargaan (*reward*) kepada karyawan terbaik yang memiliki skor tertinggi dari penilaian tersebut. Karyawan tersebut berhak menerima *reward* berupa uang nominal sebesar Rp. 1.000.000,- dengan terbilang satu juta rupiah.

Reward ini diberikan langsung dari *Vice President* Layanan SDM dan Para *Deputy Vice President*. Bentuk apresiasi lainnya adalah dengan memasang bingkai foto yang terdapat wajah karyawan terbaik di dinding ruang kerja Divisi Layanan SDM.

Selain memberikan *reward* kepada karyawan terbaik, pemberian hukuman (*punishment*) juga akan diberikan kepada karyawan dengan penilaian terburuk pada kategori kedisiplinan. Mengingat pada Divisi Layanan SDM terdapat Departemen Hubungan Pekerja yang lingkup pekerjaannya menangani

pendisiplinan karyawan. Karyawan tersebut akan ditindaklanjuti sesuai dengan prosedur indipliner karyawan. Pemberian hukuman yang diberikan salah satunya dengan pemotongan gaji karyawan dan pemindahan tempat kerja.

BAB IV

ANALISIS PENELITIAN

4.1. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja menurut Rismawati dan Mattalata (2018:27) menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawan. Sedangkan menurut Kasmir (2016:196) menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja diantaranya untuk memperbaiki kualitas pekerjaan, keputusan penempatan, perencanaan dan pengembangan karir, kebutuhan latihan dan pengembangan kemampuan atau keahlian karyawan, penyesuaian kompensasi, inventori kompensasi pegawai, kesempatan kerja adil, dan komunikasi efektif antara atasan dan bawahan, serta menerapkan sanksi terhadap karyawan yang kinerjanya menurun.

Hasil observasi yang dilakukan di PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) pada Divisi Layanan SDM menunjukkan bahwa tujuan penilaian kinerja yaitu untuk menciptakan kualitas dan sikap kerja yang baik bagi individu maupun perusahaan, mendorong karyawan meningkatkan prestasi kerja dalam pencapaian target, meningkatkan kerjasama tim, menerapkan disiplin kerja, keterampilan dalam berinovasi, dan menerapkan sanksi kepada karyawan dengan kinerja yang menurun ataupun pemberian hadiah kepada karyawan yang memiliki kinerja baik. Tujuan penilaian kinerja ini

diharapkan akan meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dari hari ke hari sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Dapat disimpulkan dari analisis antara teori dengan di perusahaan bahwa tujuan penilaian kinerja memiliki kesamaan. Perusahaan sudah baik dalam menerapkan tujuan penilaian kinerja sesuai yang ada pada teori Bab II yaitu memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kualitas kinerja dari karyawan. Memberikan kesempatan kerja adil kepada seluruh karyawan dimana dengan pemberian sanksi dapat memberikan efek jera kepada karyawan yang kinerjanya menurun dan diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya kembali. Pemberian hadiah dapat memberikan semangat kinerja karyawan sehingga dapat menghasilkan karyawan yang memiliki kualitas kerja yang semakin baik.

4.2. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja menurut Harvard pada teori Wibowo (2016:192) menjelaskan bahwa manfaat penelitian diantaranya perusahaan dapat merencanakan tujuan, target, dan sasaran untuk membangun kekuatan dan menghilangkan kelemahan organisasi/perusahaan saat ini maupun di masa yang akan datang. Sedangkan manfaat penilaian kinerja menurut Widodo (2018:139) dalam teori Bab II yaitu adanya posisi tawar yang dilakukan oleh manajemen perusahaan dengan melakukan negosiasi langsung dengan karyawan, penyesuaian kompensasi dalam menentukan karyawan yang berhak mendapatkan *reward* dari perusahaan, keputusan penempatan

seperti pemberian promosi, demosi, ataupun perpindahan penempatan kerja, serta memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja yang baik.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan pada PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) di Divisi Layanan SDM menunjukkan bahwa manfaat penilaian kinerja dapat dirasakan bagi karyawan yang dinilai adalah karyawan mengetahui kejelasan standar kerja yang diterapkan perusahaan, memotivasi karyawan agar dapat terus bekerja meningkatkan prestasi kerja, menciptakan disiplin kerja, semakin meningkatkan kerjasama tim dalam menyelesaikan pekerjaan, mendapatkan pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan, dan mendapatkan *feedback* yang diinginkan karyawan.

Manfaat penilaian kinerja bagi perusahaan adalah memberikan kebutuhan pelatihan dan pengembangan untuk karyawan yang kurang kompeten dalam melakukan pekerjaannya, peningkatan kebersamaan dan loyalitas individu maupun tim terhadap perusahaan sehingga tercapainya tujuan dan sasaran perusahaan, dan menjaga nilai perusahaan yang berlaku di lingkungan kerja PT Pelabuhan Indonesia II (Persero).

Manfaat penilaian kinerja bagi penilai, yaitu Para DVP dan VP Layanan SDM dapat meninjau ulang kinerja karyawannya dan memberikan kesempatan kerja lebih baik, menjaga nilai perusahaan yang harus diterapkan karyawannya, membantu dalam mencapai sasaran strategis yang diharapkan perusahaan, dapat menentukan karyawan yang berhak menerima *reward*

ataupun *punishment*, dan meningkatkan hubungan antar pribadi antara staf dengan atasan langsung.

Dapat disimpulkan analisis antara teori manfaat penilaian kinerja dengan di PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) pada Divisi Layanan SDM memiliki kesamaan. Adanya penilaian kinerja berdampak baik, bagi karyawan level Staf di Divisi Layanan SDM, bagi perusahaan, dan atasan langsung yang menilai. Diantaranya, menciptakan kebersamaan dan mempertahankan kekompakan tim untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tim bersama-sama, memperbaiki kualitas kerja yang kurang baik, memotivasi dan meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga menghasilkan karyawan yang kompeten dan dapat membantu dalam pencapaian target perusahaan, serta menjalin hubungan baik antara atasan dan bawahan.

4.3. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Rismawati dan Mattalata (2018:12-13) menjelaskan bahwa metode penilaian kinerja diantaranya dengan *rating scale* yaitu pemberian skala pada penilaian, *critical incidents* yaitu penilaian pada saat kejadian kritis dimana perilaku karyawan membuat sangat berhasil ataupun sebaliknya, *essay* yaitu penilai menulis cerita yang menggambarkan prestasi kerja karyawannya, *work standard* yaitu penilai membandingkan kinerja karyawan dengan standar kerja yang telah ditetapkan terlebih dahulu, *ranking* yaitu penilai memberikan peringkat kepada seluruh karyawannya dari yang terbaik hingga terburuk, *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS) yaitu

penilaian berdasarkan perilaku kinerja yang baik maupun yang buruk dalam kaitannya dengan pelaksanaan pekerjaan, dan *Management by Objectives* (MBO) yaitu setiap karyawan dan atasan langsung bersama-sama menentukan target dan sasaran perusahaan dan dilakukan penilaian terhadap pekerjaan-pekerjaan tersebut.

Menurut Lawson pada teori Wibowo (2016:176-178) menjelaskan bahwa metode penilaian kinerja dapat dilakukan dengan sistem pengukuran menggunakan metode *a rating system* yaitu pemberian skala dalam penilaian, *a ranking system* yaitu mengurutkan peringkat dari hasil *review* penilaian, dan *a narrative system* yaitu menggunakan esai deskriptif dalam menjelaskan kinerja karyawan sebagai pelengkap terhadap metode *a rating system* dan *a ranking system*.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) pada Divisi Layanan SDM, metode penilaian kinerja dengan menggunakan formulir penilaian *employee of the month* dengan memperhatikan unsur-unsur penilaian kerja dan dengan menggunakan skala dari angka 1 – 4 untuk pemberian nilai dari setiap indikator penilaiannya. Penilaian dilakukan oleh atasan langsung di tiap Departemen. Kemudian hasil penilaian kinerja karyawan diurutkan untuk bersama-sama menentukan peringkat tertinggi yang akan menjadi karyawan terbaik (*best employee*) di Divisi Layanan SDM.

Dapat disimpulkan dari analisis teori yang sudah dijelaskan di Bab II dengan perusahaan memiliki kesamaan. Bahwa perusahaan menggunakan

metode penilaian dengan pemberian skala (*rating scales*) dalam melakukan penilaian pada formulir penilaian *employee of the month* yang didalamnya terdapat unsur penilaian dengan memperhatikan perilaku kerja dan kejadian kritis dalam meningkatkan kekompakan kerjasama tim. Metode lainnya yaitu memberikan peringkat (*ranking*) kepada karyawan untuk menentukan karyawan terbaik di Divisi Layanan SDM.

4.4. Unsur-unsur Penilaian Kinerja

Menurut teori Supomo dan Nurhayati (2018:80-82) menjelaskan bahwa unsur-unsur penilaian kinerja diantaranya kesetiaan karyawan terhadap tim kerjanya, prestasi kerja dengan memperhatikan kualitas dan kuantitas kerja yang baik, disiplin dan sikap kerja karyawan di lingkungan kerja, kreativitas dan kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan, dan dapat mempertanggungjawabkan hasil pekerjaannya.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) pada Divisi Layanan SDM, unsur-unsur penilaian kinerja pada Divisi Layanan SDM adalah 1) Kehadiran karyawan dan keberadaan karyawan selama waktu kerja. 2) Kedisiplinan karyawan dalam mentaati peraturan yang berlaku di perusahaan dan mematuhi instruksi kerja yang diberikan oleh atasan. 3) Ketelitian, kecepatan, dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan suatu pekerjaan. 4) Memberikan ide/saran dalam suatu pekerjaan yang memerlukan kreativitas dan pemikiran yang lebih kritis. 5) Kerjasama tim dalam berkontribusi menyelesaikan bersama-sama pekerjaan

tim. Hal ini dapat meningkatkan kekompakkan dan mempertahankan kebersamaan tim. 6) Tanggung jawab terhadap hasil pekerjaan yang sudah selesai maupun yang belum terselesaikan.

Dapat disimpulkan dari analisis teori yang sudah dijelaskan pada Bab II dengan perusahaan, bahwa ada kesamaan unsur-unsur penilaian kinerja. PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) di Divisi Layanan SDM sudah sangat baik dalam memasukkan unsur-unsur penilaian untuk dijadikan standar penilaian di Divisi Layanan SDM. Dengan memasukkan unsur-unsur sikap kerja, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama tim, kecakapan kerja, tanggung jawab dan ditambah dengan unsur penilaian kehadiran kerja menjadi penting karena keberadaan karyawan dapat memudahkan dalam berkoordinasi untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, sehingga target individu maupun target perusahaan pun cepat tercapai.

4.5. Proses Penilaian Kinerja

Menurut Allen pada teori Wibowo (2016:192) menjelaskan bahwa proses penilaian kinerja harus memperhatikan waktu pelaksanaan penilaian karena atasan harus mengevaluasi kinerja karyawannya secara terus menerus dalam periode waktu tertentu. Kejelasan terkait pekerjaan yang harus dilakukan karyawannya, sehingga penilai dapat menilai bagaimana karyawan dapat mempertanggungjawabkan pekerjaannya. Konsistensi terkait proses penilaian harus sama dengan tujuan awal dari dilakukannya penilaian kinerja.

Menurut Dessler (2015:330) menjelaskan bahwa proses penilaian kinerja melalui tiga tahap yaitu: 1) menetapkan standar kerja, 2) menilai kinerja aktual dengan standar ketentuan penilaian, 3) memberikan umpan balik kepada karyawan.

Dari hasil observasi yang dilakukan di PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) pada Divisi Layanan SDM menunjukkan bahwa proses penilaian kinerja dilakukan oleh atasan langsung di tiap Departemen dengan mengamati karyawannya setiap bulannya. Memberikan nilai dengan skala 1 (satu) sampai 4 (empat) pada kategori penilaian (KP) di formulir penilaian *employee of the month*. Lalu melakukan perhitungan dengan mengkalikan nilai pada kategori penilaian dengan bobot penilaian, maka akan didapatkan total nilai pada tiap kategori penilaian. Selanjutnya, menjumlahkan seluruh nilai kategori penilaian sehingga akan didapat hasil penilaian kinerja tiap karyawan.

Terdapat kategori penilaian pada formulir penilaian *employee of the month* yang akan menjadi standar penilaian di Divisi Layanan SDM, diantaranya adalah kategori ketepatan kehadiran kerja, kategori penggunaan waktu kerja, kategori penggunaan pakaian seragam dinas (PSD) dan atribut budaya, kategori kerjasama tim, kategori penyelesaian pekerjaan, kategori melaksanakan 5R (ringkas, rapi, resik, rawat, rajin), dan kategori melaksanakan inovasi dalam pekerjaan.

Pada penilaian ketepatan kehadiran dianggap penting karena karyawan yang datang cepat dan pulang lambat akan lebih banyak menghasilkan

kuantitas kerja. Karena karyawan tersebut memulai pekerjaannya lebih awal dan pulang lebih akhir untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya. Dibandingkan dengan karyawan yang datang terlambat dan pulang cepat, karyawan tersebut memulai pekerjaan tidak tepat waktu dan sebagian pekerjaannya dilanjutkan esok hari karena ingin pulang cepat. Sehingga karyawan tersebut tidak menghasilkan *output* pekerjaan yang lebih banyak. Karyawan yang disiplin waktu akan lebih produktif dibandingkan dengan karyawan yang tidak disiplin waktu.

Kategori penilaian penggunaan waktu kerja. Dimana, penilaian ini atasan memperhatikan keberadaan karyawan di ruang kerja pada saat jam kerja berlangsung. Karena atasan ataupun rekan kerja di tim tersebut akan kesulitan berkoordinasi apabila ada karyawannya yang meninggalkan ruang kerja pada saat jam kerja. Ketika saat dibutuhkan karena memang karyawan tersebut lebih memahami pekerjaan yang biasa dilakukannya, namun karyawan tersebut tidak ada di ruang kerja. Hal ini akan menyulitkan atasan yaitu Para DVP ketika ditanyakan oleh VP Layanan SDM terkait proses pekerjaan timnya.

Kategori penggunaan pakaian seragam dinas (PSD) dan atribut budaya di PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) menjadi keharusan bagi karyawannya karena sudah menjadi ketentuan perusahaan. Karyawan harus mentaati peraturan tersebut setiap memasuki lingkungan kerja. Pakaian seragam dinas dan atribut budaya yang digunakan pada karyawan PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) terdapat pada lampiran 5. Atribut budaya yang dimaksud adalah

menggunakan Pin CINTA yang menjadi nilai perusahaan tersebut. CINTA yang artinya *Customer Centric, Integrity, Nationalism, Team Work*, dan *Action*.

Kategori kerjasama tim juga diperhatikan oleh atasan. Dimana pada penilaian ini karyawan harus saling membantu satu sama lain dalam menyelesaikan pekerjaan tim. Ketika ada rekan kerja yang membutuhkan kemampuan karyawan lainnya, maka karyawan tersebut membantu proses penyelesaian pekerjaan.

Kategori penyelesaian pekerjaan dilihat dari bagaimana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan atasan, baik pekerjaan yang mudah dilakukan dan tidak memerlukan waktu lama dalam pengerjaannya, maupun pekerjaan yang memerlukan proses waktu pengerjaan yang lama. Pada pekerjaan yang memerlukan waktu lama, atasan akan memberikan *timeline* pekerjaan, sehingga pekerjaan tersebut dapat dipantau dan karyawan dapat menyelesaikannya dengan tepat waktu, bahkan bisa lebih cepat lagi,

Kategori melaksanakan 5R (ringkas, rapi, resik, rawat, rajin) dimana karyawan harus melaksanakan 5R sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan. Kategori 5R ini akan dinilai setiap 3 bulan sekali oleh divisi lain. Sehingga Divisi Layanan SDM menjadikan penilaian ini penting untuk dilaksanakan. Agar setiap karyawan selalu membiasakan 5R tanpa harus menunggu penilaian antar divisi berlangsung. Yang harus karyawan lakukan dalam melaksanakan 5R diantaranya memperhatikan kebersihan dan

kerapihan ruang kerja, pemeliharaan alat tulis kantor dan inventaris kantor, penyimpanan dokumen pada lemari arsip, dan tidak ada tempat sampah di ruang kerja agar ruangan tetap bersih.

Kategori penilaian melaksanakan inovasi dalam pekerjaan dapat dilihat dari seberapa sering karyawan melakukan inovasi dalam penyelesaian pekerjaannya dan berpengaruh baik terhadap pekerjaan tersebut. Sehingga dapat diusulkan oleh atasan untuk memulai pekerjaan dengan inovasi tersebut. Misalnya, penyampaian penggunaan aplikasi baru kantor menggunakan media online dengan video grafik yang jelas dan bagus. Sehingga penyampaian tidak harus bertatap muka dan seluruh karyawan mudah memahami cara penggunaan aplikasi tersebut. Karena mengumpulkan karyawan akan memberhentikan proses pekerjaan yang sedang berlangsung. Sehingga pekerjaan yang sifatnya penting akan tertunda. Jika ada video grafik tersebut, karyawan dapat mempelajarinya sendiri saat memiliki waktu senggang.

Dari teori Bab II dengan penelitian di PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) pada Divisi Layanan SDM, perusahaan sudah baik dalam melakukan penilaian. Dengan melakukan penilaian kinerja karyawan pada Divisi Layanan SDM setiap satu bulan sekali. Karyawan pun mengetahui dengan jelas apa saja yang menjadi kategori penilaian sehingga karyawan dapat terus bekerja dengan baik. Konsistensi pada tujuan perusahaan dimana penilaian tetap memperhatikan peraturan yang berlaku di perusahaan, membantu mencapai target perusahaan, dan menjaga nilai perusahaan

tersebut. Dengan adanya kategori penilaian ini, atasan dapat dengan mudah menilai aktual kinerja karyawannya. Sehingga atasan dapat memberikan umpan balik yang sesuai dengan kinerja karyawan tersebut.

4.6. Pemberian *Reward* dan *Punishment*

Menurut Sedarmayanti (2016:286) menjelaskan bahwa tindak lanjut yang diberikan atas hasil penilaian kinerja berupa pemberian penghargaan (*reward*) kepada karyawan yang berprestasi dan pemberian hukuman (*punishment*) kepada karyawan yang kurang atau tidak berprestasi. Sedangkan menurut Fahmi (2016:64-68) menjelaskan bahwa karyawan yang telah bekerja dengan baik harus memperoleh imbalan dari hasil kerjanya yaitu dengan pemberian hadiah (*reward*) dan ketika ada karyawan yang tidak menjalankan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan maka akan diberikan sanksi atau hukuman (*punishment*).

Tabel 4.1. Pemberian *Reward* dan *Punishment* Berdasarkan Teori dan Hasil Observasi

Teori	PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) Divisi Layanan SDM
Penghargaan (<i>Reward</i>) : 1. Finansial Tunai 2. Finansial Tunjangan 3. Non Finansial	Penghargaan (<i>Reward</i>) : 1. Finansial Tunai Sebesar Rp. 1.000.000 2. Bingkai Foto di Ruang Kerja
Hukuman (<i>Punishment</i>) : 1. Pemotongan Gaji 2. Demosi Jabatan 3. Perpindahan Tempat Kerja 4. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)	Hukuman (<i>Punishment</i>) : 1. Pemotongan Gaji 2. Perpindahan Tempat Kerja

Sumber: PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) dan Penelitian (2020).

Dari hasil observasi yang dilakukan di PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) pada Divisi Layanan SDM, pemberian reward pun dilakukan dengan memberikan uang tunai sebesar Rp. 1.000.000 atau terbilang satu juta rupiah kepada karyawan terbaik (*best employee*) di setiap bulannya. Pemberian dari atasan langsung yaitu para DVP dan VP untuk karyawan tersebut adalah sebagai apresiasi kepada karyawannya yang memiliki kinerja baik di Divisi Layanan SDM. Saat memasuki ruangan pun akan terlihat bingkai foto wajah karyawan terbaik di Divisi Layanan SDM yang dipasang pada dinding ruang kerja. Hal ini juga menjadi bentuk penghargaan atas kinerja baik karyawan dan akan memotivasi karyawan untuk dapat bekerja terus lebih baik dari hari ke hari.

Bagi karyawan yang memiliki kinerja buruk karena prestasi kerjanya menurun dari hari ke hari. Maka karyawan tersebut akan diberikan hukuman (*punishment*). Karyawan akan ditindaklanjuti sesuai dengan prosedur indisiplin kerja karyawan. Pemberian hukuman yang diberikan adalah pemotongan gaji karyawan dan pemindahan tempat kerja.

Dapat disimpulkan dari teori Bab II dengan penelitian yang dilakukan di PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) pada Divisi Layanan SDM terdapat kesamaan. Para atasan di Divisi Layanan SDM sudah baik dalam memberikan penghargaan (*reward*) kepada karyawan dengan kinerja baik. Dan memberikan hukuman (*punishment*) kepada karyawan dengan kinerja buruk. Hal ini menunjukkan bahwa para atasan sangat menginginkan karyawannya untuk terus bekerja dengan baik untuk perusahaan. Karyawan pun akan

semakin termotivasi karena adanya *reward* yang diberikan oleh atasannya dan terus bekerja dengan baik untuk perusahaan.

Berikut rekap analisis penelitian dan kesimpulan dari hasil perbandingan antara teori dan hasil observasi di PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) pada Divisi Layanan SDM.

Tabel 4.2. Hasil Analisis Penelitian

No	Teori	Hasil Observasi	Hasil Analisis
1	Tujuan Penilaian Kinerja: a. Memperbaiki kualitas pekerjaan b. Keputusan penempatan c. Perencanaan dan pengembangan karir d. Kebutuhan latihan dan pengembangan e. Penyesuaian kompensasi f. Inventori kompensasi pegawai g. Kesempatan kerja adil h. Komunikasi efektif antara atasan dan bawahan i. Budaya kerja j. Menerapkan Sanksi	Tujuan Penilaian Kinerja: a. Meningkatkan prestasi kerja karyawan b. Menciptakan sikap kerja yang baik c. Meningkatkan kerjasama tim d. Menerapkan disiplin kerja e. Memberikan <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Berdasarkan hasil analisis antara teori dan hasil observasi memiliki kesamaan. Perusahaan telah menerapkan tujuan penilaian kinerja dengan baik sesuai teori yaitu untuk memperbaiki kualitas pekerjaan yang menjadi prestasi kerja karyawan, menjamin kesempatan kerja adil, dan memberikan sanksi/hukuman kepada karyawan yang memiliki kinerja buruk dan kurang disiplin dalam bekerja.
2	Manfaat Penilaian Kinerja: a. Posisi tawar b. Perbaikan kinerja c. Penyesuaian kompensasi	a. Manfaat Penilaian Kinerja Bagi Karyawan: 1) Mengetahui kejelasan standar kerja	Berdasarkan hasil analisis antara teori dan hasil observasi dapat disimpulkan bahwa manfaat penilaian kinerja

No	Teori	Hasil Observasi	Hasil Analisis
	d. Keputusan penempatan e. Pelatihan dan pengembangan	2) Memotivasi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja 3) Meningkatkan kekompakan tim 4) Mendapatkan <i>feedback</i> sesuai yang diinginkan karyawan b. Manfaat Penilaian Kinerja Bagi Perusahaan: 1) Memberikan kebutuhan pelatihan dan pengembangan 2) Tercapainya tujuan dan sasaran strategis, serta memperjelas kinerja yang diharapkan perusahaan 3) Menciptakan nilai perusahaan c. Manfaat Penilaian Kinerja Bagi Penilai / Atasan: 1) Meninjau ulang kinerja karyawan 2) Memberikan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> berdasarkan hasil penilaian 3) Meningkatkan hubungan antar pribadi dengan bawahan	memiliki kesamaan dengan teori. Perusahaan sudah baik dalam menerapkan manfaat penilaian kinerja dan dapat dirasakan manfaatnya oleh karyawan sebagai yang dinilai, bagi atasan sebagai penilai, dan bagi perusahaan. Manfaat penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai perbaikan kinerja, memotivasi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja, menciptakan kebersamaan dan kekompakan tim, dan dapat membantu mencapai tujuan dan target perusahaan, serta menjalin hubungan baik antara staf dan atasan.

No	Teori	Hasil Observasi	Hasil Analisis
3	<p>a. Menurut Rismawati dan Mattalata (2018:12-13) metode penilaian kinerja diantaranya:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Rating Scales</i> 2) <i>Critical Incidents</i> 3) <i>Essay</i> 4) <i>Work Standard</i> 5) <i>Ranking</i> 6) <i>Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS)</i> 7) <i>Management by Objectives (MBO)</i> <p>b. Menurut Lawson pada teori Wibowo (2016:176-178) metode penilaian kinerja diantaranya:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>A Ranking System</i> 2) <i>A Rating System</i> 3) <i>A Narrative System</i> 	<p>Metode penilaian kinerja dilakukan dengan memberikan <i>rating</i> pada skala 1 – 4 pada tiap kategori penilaian dan metode peringkat (<i>ranking</i>) untuk menetapkan karyawan dengan nilai tertinggi di Divisi Layanan SDM.</p>	<p>Dapat dianalisis dan disimpulkan bahwa metode penilaian kinerja sudah baik dengan menerapkan teori. Penilaian dengan <i>rating scales</i> dan <i>ranking</i> dapat memberikan penilaian kinerja yang baik.</p>
4	<p>Unsur-unsur Penilaian Kinerja:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Kesetiaan b. Prestasi Kerja c. Kedisiplinan d. Kreativitas e. Kerjasama f. Kepemimpinan g. Kepribadian h. Prakarsa i. Kecakapan j. Tanggung jawab 	<p>Unsur-unsur Penilaian Kinerja:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Kehadiran b. Kedisiplinan c. Prestasi Kerja d. Kecakapan e. Kerjasama f. Tanggung jawab 	<p>Dapat dianalisis antara teori dan hasil observasi bahwa unsur-unsur penilaian kinerja memiliki kesamaan. Perusahaan sudah baik dalam menerapkan unsur-unsur penilaian sesuai dengan teori.</p>

No	Teori	Hasil Observasi	Hasil Analisis
			Kehadiran kerja yang menjadi tambahan penting dalam unsur penilaian karena keberadaan karyawan dapat memudahkan berkoordinasi dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, sehingga target individu maupun tim dapat tercapai.
5	<p>a. Menurut Allen pada teori Wibowo (2016:192) proses penilaian kinerja harus memperhatikan dasar utama penilaian, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Waktu 2) Kejelasan 3) Konsistensi <p>b. Menurut Dessler (2015:330) proses penilaian kinerja melalui tiga tahap, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Menetapkan standar kerja 2) Menilai kinerja aktual dengan standar penilaian 3) Memberikan umpan balik 	<p>Proses penilaian kinerja pada Divisi Layanan SDM dilakukan setiap satu bulan sekali. Karyawan dengan jelas mengetahui standar atau kategori penilaian. Atasan melakukan penilaian kinerja aktual karyawan dan memberikan penilaian pada kategori penilaian yang ada di formulir penilaian <i>employee of the month</i>. Dari hasil penilaian akan didapatkan karyawan terbaik dan terburuk yang akan diberikan <i>reward</i> ataupun <i>punishment</i></p>	<p>Dapat analisis dan disimpulkan bahwa proses penilaian kinerja sudah sesuai dengan teori. Perusahaan melakukan proses penilaian melalui tahap yang benar. Standar kerja yang menjadi kategori penilaian sangat jelas dan karyawan dapat terus bekerja dengan baik sesuai dengan standar kerja. Atas mengevaluasi kinerja karyawan dan memberikan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> sesuai dengan kinerja karyawannya</p>
6	<p>Pemberian <i>reward</i> dan <i>punishment</i>.</p> <p>a. <i>Reward</i> berupa finansial tunai,</p>	<p>Pemberian <i>reward</i> dan <i>punishment</i>.</p> <p>a. <i>Reward</i> berupa uang tunai sebesar</p>	<p>Dapat dianalisis antara teori dan hasil observasi memiliki kesamaan</p>

No	Teori	Hasil Observasi	Hasil Analisis
	<p>finansial tunjangan, dan non finansial.</p> <p>b. <i>Punishment</i> berupa pemotongan gaji, demosi jabatan, perpindahan tempat kerja, putus hubungan kerja (PHK).</p>	<p>Rp. 1.000.000 dan bingkai foto wajah karyawan terbaik di ruang kerja.</p> <p>b. <i>Punishment</i> berupa pemotongan gaji dan perpindahan tempat kerja</p>	<p>dan perbedaan yaitu perusahaan tidak langsung memberikan putusan hubungan kerja (PHK) untuk karyawan yang memiliki kinerja buruk. Namun, memberikan perbaikan kinerja dengan melakukan perpindahan kerja ke tempat kerja agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan dengan kemampuan kerjanya di tempat yang baru.</p>

Sumber: PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) dan Penelitian (2020).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) pada Divisi Layanan SDM dapat disimpulkan bahwa perusahaan melakukan penilaian kinerja karyawan pada level Staf yaitu untuk memotivasi karyawannya agar terus bekerja lebih baik dari hari ke hari, meningkatkan prestasi kerja, menciptakan disiplin kerja, mempertahankan nilai perusahaan, dan memberikan umpan balik atas kinerja karyawan tersebut.

Kategori penilaian pada formulir penilaian *employee of the month* telah menjadi standar penilaian pada Divisi Layanan SDM. Unsur-unsur penilaian pada kategori penilaian tersebut sudah disampaikan kepada karyawan setiap *morning breafing* sehingga karyawan seharusnya bisa menyesuaikan standar penilaian tersebut.

Metode penilaian kinerja yang dilakukan dengan memberikan *rating* pada kategori penilaian sudah disesuaikan dengan frekuensi penilaian. Nilai yang diberikan oleh atasan telah sesuai dengan aktualisasi kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kinerja baik akan mendapatkan apresiasi dari Para DVP dan VP Layanan SDM berupa uang tunai, serta akan dipasang bingkai foto wajah karyawan terbaik di Divisi Layanan SDM. Bagi karyawan dengan kinerja yang menurun bahkan tidak disiplin selama bekerja akan

ditindaklanjuti sesuai prosedur indisipliner karyawan oleh Departemen Hubungan Pekerja yaitu Tim Indisipliner. Putusan atas hukuman dari kinerja buruk diantaranya memberikan pemotongan gaji karyawan. Jika terdapat karyawan yang kinerjanya semakin buruk selama satu semester atau 6 bulan ia bekerja di Divisi Layanan SDM, maka karyawan tersebut akan dipindahkan tempat kerjanya ke divisi lain atas usulan dari Para DVP dan VP Layanan SDM. Usulan ini akan dilanjutkan kepada Divisi Strategi SDM yang lingkup pekerjaannya merencanakan serta mengkoordinasi karyawan dan tenaga yang bekerja di perusahaan, sehingga karyawan tersebut dapat ditempatkan pada Departemen yang sesuai dengan kinerjanya dan akan bekerja dengan baik di tempat kerjanya yang baru.

5.2. Saran

Penilaian kinerja karyawan di PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) yang dilakukan pada karyawan level Staf di Divisi Layanan SDM sudah mampu meningkatkan semangat kinerja karyawan agar bekerja lebih baik, serta sudah mengikuti standar penilaian perusahaan. Perusahaan sebaiknya menyarankan untuk divisi lain pun mengikuti penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh Divisi Layanan SDM setiap bulannya untuk meninjau kinerja karyawan secara rutin. Karena penilaian kinerja dengan menggunakan formulir penilaian *employee of the month* sudah dilakukan dengan baik dan dapat dijadikan penilaian di setiap divisi.

Pemberian penghargaan yang diberikan oleh atasan langsung kepada karyawan di Divisi Layanan SDM hanya pemberian uang tunai kepada karyawan terbaik dan pemasangan bingkai foto di ruang kerja. Diharapkan atasan selalu mengembangkan penghargaan yang diberikan kepada karyawannya yang memiliki kinerja baik, dan tidak hanya memberikannya kepada satu orang yang paling terbaik di Divisi tersebut. Karena karyawan lain pun telah berusaha untuk terus melakukan pekerjaan dengan baik.

Mengingat dari hasil penilaian tersebut akan didapatkan karyawan terbaik dan atasan akan mengumumkan penilaian telah dilakukan dan menyebutkan karyawan terbaik saat *morning breafing* saja, dirasa belum cukup memuaskan untuk para karyawan. Karena karyawan lainnya tidak mengetahui hasil penilaian yang telah dinilai oleh para atasannya. Sebaiknya hasil penilaian diberikan kepada masing-masing karyawan di Divisi tersebut. Karyawan pun harus mengetahui juga sejauh mana ia bekerja. Atasan pun seharusnya menambahkan penilaian deskriptif terkait kinerja karyawannya. Sehingga saat karyawan menerima hasil penilaian tersebut, karyawan yang memiliki catatan kinerja buruk dapat memperbaiki kinerjanya dan bekerja lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anisah dan Rahmawati. 2017. Prosedur Penilaian Kinerja Karyawan Operator Departemen Produksi PT Martina Berto, Tbk. Jurnal Mahasiswa Bina Insani. Vol.2 No.1 hlm 95 – 104. Bekasi (ID): Akademi Sekretari dan Manajemen Bina Insani.
- Bangun W. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta (ID): Erlangga.
- Dewi IK dan Mashar A. 2019. *Nilai-Nilai Profetik dalam Kepemimpinan Modern pada Manajemen Kinerja*. Lampung (ID): CV Ge Publishing.
- Dessler G. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta (ID): Salemba Empat.
- Fattah H. 2017. *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai*. Yogyakarta (ID): Elmatara.
- Rismawati dan Mattalata. 2018. *Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan*. Jakarta (ID): Celebes Media Perkasa.
- Sedarmayanti. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung (ID): PT Refika Utama.
- Siyoto S dan Sodik MA. 2015. *Dasar Metodologi Penelitian*. Kediri (ID): Literasi Media Publishing.
- Soemolang JA. 2019. Analisis Penilaian Kinerja Karyawan Unit Penjualan PT Sejahtera Motor Gemilang, Blitar. Jurnal Agora. Vol.7 No.2. Surabaya (ID): Universitas Kristen Petra.
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. Depok (ID): PT RajaGrafindo Persada.

Widodo. 2019. *Metodologi Penelitian Populer dan Praktis*. Depok (ID): PT RajaGrafindo Persada.

Wiratna. 2015. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta (ID): Pustaka Baru Press.