

konferensi nasional ILMU ADMINISTRASI 7.0

"Memperkokoh Pembangunan Bangsa
Melalui Penguatan Nilai Publik Yang Berdampak
Dalam Menapaki Indonesia Berdaulat, Maju, dan Mandiri"

7 September 2023 | Politeknik STIA LAN Bandung

Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan di PT Taspen (PERSERO) Kantor Cabang Utama Bandung

Nadia Nanda Alfiena ^a dan Rodlial Ramdhan Tackbir Abubakar ^b

^{a,b} Politeknik STIA LAN Bandung

e-mail : ^a nadiananda164@gmail.com, ^b rodliarlt@gmail.com

Abstrak

Penilaian kinerja merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam memonitoring kinerja pegawainya. PT. Taspen (Persero) KCU Bandung sebagai salah satu perusahaan BUMN juga melakukan penilaian kinerja. Namun, kesadaran pegawai dalam melakukan penilaian kinerja masih kurang dan juga tidak ada sosialisasi mengenai penilaian kinerja. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan penilaian kinerja PT. Taspen KCU Bandung. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan menggunakan wawancara dan juga studi dokumentasi sebagai metode pengumpulan data. Data yang dihasilkan bersifat deskriptif. Jumlah informan sebanyak 6 pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Taspen KCU Bandung menggunakan KPI dan metode 360 derajat untuk menilai kinerja karyawan. Dalam pelaksanaannya untuk aspek keterkaitan strategi, validitas, reliabilitas, akseptabilitas, dan spesifisitas sudah dilaksanakan oleh PT. Taspen KCU Bandung, namun pada unsur reliabilitas dan spesifisitas masih belum optimal. Selain itu pada unsur spesifisitas PT. Taspen KCU Bandung masih belum optimal karena sosialisasi mengenai penilaian kinerja masih kurang optimal, sehingga responsivitas karyawan terhadap pelaksanaan penilaian kinerja masih kurang, walaupun pegawai dapat mengerti apa yang perusahaan inginkan.

Kata Kunci: Pelaksanaan penilaian kinerja, penilaian kinerja, Penilaian Kinerja Karyawan.

Implementation of Performance Appraisal at PT Taspen (PERSERO) Bandung Main Branch Office

Abstract

Performance appraisal is one of the efforts that can be made by the company in monitoring the performance of its employees. PT. Taspen (Persero) KCU Bandung as one of the BUMN companies also conducts performance appraisals. However, employee awareness in conducting performance appraisals is still lacking and there is also no socialization regarding performance appraisal. Therefore this study aims to find out how the implementation of performance appraisal and also the right strategy to improve the implementation of PT. Taspen KCU Bandung. This study uses qualitative research methods by using interviews and also documentation studies as data collection methods. The resulting data is descriptive. The number of informants was 6 employees. The results of the research show that PT. Tapsen KCU Bandung uses KPIs and the 360 degree method to assess employee performance. In its implementation, the aspects of strategic linkage, validity, reliability, acceptability, and specificity have been carried out by PT. Taspen KCU Bandung, but the element of implementation is still not optimal. Apart from that, regarding the specificity element of PT. Taspen KCU Bandung is still not optimal because socialization regarding performance appraisals is still less than optimal, so employee responsiveness to the implementation of performance appraisals is still lacking, even though employees can understand what the company wants.

Keywords: *Implementation of performance appraisal; performance appraisal; employee performance appraisal.*

konferensi nasional ILMU ADMINISTRASI 7.0

"Memperkokoh Pembangunan Bangsa
Melalui Penguatan Nilai Publik Yang Berdampak
Dalam Menapaki Indonesia Berdaulat, Maju, dan Mandiri"

7 September 2023 | Politeknik STIA LAN Bandung

A. PENDAHULUAN

Kinerja merupakan hasil kerja karyawan yang dinilai secara keseluruhan yang didasarkan pada standar kerja perusahaan agar dapat menunjang perusahaan untuk mencapai tujuannya. Penelitian yang dilakukan oleh Putri dkk (2019) menunjukkan bahwa disiplin kerja yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat diraih dengan mudah. Kinerja karyawan yang terbilang memuaskan tidak bisa didapatkan secara mudah, diperlukan adanya evaluasi berkala. Oleh karena itu supaya kinerja dari karyawan terus meningkat diperlukan adanya penilaian kinerja. Melalui penilaian kinerja dapat dilihat bagaimana karyawan bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Berhasil atau tidaknya perusahaan dapat dilihat dari kinerja para karyawan di perusahaan. Dilaksanakannya penilaian kinerja ini adalah agar perusahaan dapat terus melakukan evaluasi kinerja karyawan sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan perusahaan, dimana standar ini dibuat supaya cita - cita ataupun visi misi perusahaan dapat tercapai. Melalui penilaian kinerja maka divisi SDM dalam sebuah perusahaan dapat melakukan penilaian dan evaluasi kemampuan, keterampilan, juga pertumbuhan seorang karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Shohitha K.R (2022) menunjukkan jika performance appraisal memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menetapkan tujuan pribadi, sehingga perusahaan dapat membuat karyawannya berkembang dan tidak menghiraukan karyawannya.

Penilaian kinerja merupakan langkah terakhir dari siklus manajemen kinerja. Pada awal periode biasanya perusahaan membuat rencana kinerja tahunan dan rencana kinerja tahunan inilah yang menjadi dasar penilaian kinerja. Selain itu dalam penilaian kinerja membutuhkan catatan sesi umpan balik selama periode sistem penilaian kinerja dan juga jurnal kinerja. Penilaian kinerja sebaiknya dilakukan dalam bentuk kuantitatif agar penilaian lebih objektif. Penilaian ini haruslah fokus pada hasil kerja juga tingkah laku dalam mencapai hasil kerja tersebut. Penilaian

kinerja ini menjadi tantangan bagi MSDM dalam sebuah perusahaan agar perusahaan dapat terus maju. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Steven (2011) dkk yaitu dimana kecenderungan menuju globalisasi sudah menciptakan banyak tantangan untuk MSDM dan sebagian besar berfokus pada penilaian kinerja.

Noe et al (2010: 461-465), pada penilaian kinerja yang efektif terdapat aspek keterkaitan strategis dimana pada aspek ini diharapkan karyawan berkontribusi untuk keberhasilan perusahaan. Penilaian kinerja yang baik maka dapat membantu perusahaan dalam mencapai keberhasilannya, oleh karena itu partisipasi karyawan memiliki peranan penting dalam penilaian kinerja. Hal ini karena karyawan turut menilai sesama rekan kerja, jika karyawannya saja memiliki partisipasi yang sedikit maka hasil dari penilaiannya pun tidak akan maksimal sehingga kinerja karyawan tidak dapat terukur dengan benar. Perusahaan akan sangat dirugikan karena tidak mengetahui bagaimana kinerja karyawan yang sebenarnya dan kemungkinan akan mengalami hambatan dalam meraih tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan penilaian kinerja pada PT Taspen KCU Bandung, yang mana hal ini belum banyak diteliti oleh peneliti lainnya.

B. PEMBAHASAN

Sistem Manajemen Kinerja terdapat 3 tahap yaitu perencanaan, penilaian, dan evaluasi. Ketiga tahapan ini tentunya sudah menjadi hal wajib yang harus dilaksanakan oleh setiap kantor cabang. Tahapan ini juga disesuaikan dengan peraturan yang berlaku di perusahaan. Sistem Manajemen Kinerja ini dapat diakses melalui *website* kepegawaian yaitu *Easy Taspen*.

konferensi nasional ILMU ADMINISTRASI 7.0

"Memperkokoh Pembangunan Bangsa
Melalui Penguatan Nilai Publik Yang Berdampak
Dalam Menapaki Indonesia Berdaulat, Maju, dan Mandiri"

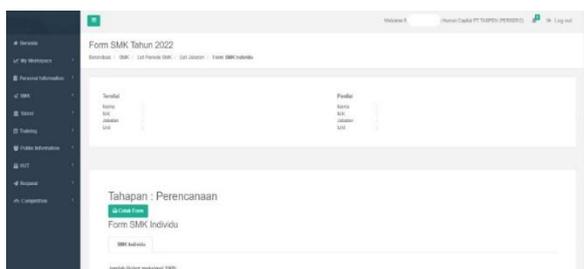
7 September 2023 | Politeknik STIA LAN Bandung



Gambar 1. Halaman Depan Easy Taspen

Sumber: Unit Umum dan SDM, 2023.

Tahapan yang pertama yaitu tahap perencanaan. Untuk pembuatan perencanaan setiap karyawan melakukan rapat unit untuk memasukkan *jobdesc* yang masing-masing karyawan miliki untuk perencanaan kinerja mereka selama satu periode atau satu tahun. Namun dalam membuat perencanaan ini tidak dapat dilakukan secara asal karena terdapat aspek - aspek yang harus diperhatikan. Aspek tersebut diambil dari KPI bersama dan KPI unit kerja. KPI bersama harus dimiliki oleh semua karyawan karena harus diwujudkan oleh satu kantor cabang. KPI bersama ditentukan oleh kantor pusat sehingga karyawan pada setiap kantor cabang memiliki KPI bersama yang sama. Kantor cabang mengirimkan file mengenai KPI periode tertentu dan KPI tersebut terdapat KPI yang harus dimasukkan ke Sistem Manajemen Kinerja setiap karyawan dan ada KPI gabungan yang setiap unit kerja harus dibagi kembali. Hal seperti ini disebut KPI unit kerja. Tahapan perencanaan ini diadakan pada awal tahun atau awal periode. Waktu untuk menyelesaikan tahap perencanaan ini sekitar 1 (satu) minggu.



Gambar 2. Tahap perencanaan penilaian kinerja di PT. Taspen

Sumber: Unit Umum dan SDM, 2023.

Tahapan selanjutnya yaitu tahapan penilaian, terdapat penilaian kinerja menggunakan metode 360 derajat. Hal ini dikarenakan terdapat kuisisioner penilaian yang terlihat di Sistem Manajemen Kinerja Taspen Easy dan harus diisi oleh setiap karyawan. Kuisisioner tersebut adalah penilaian untuk diri sendiri, dua orang rekan kerja yang sudah ditentukan, dan atasan. Pertanyaan yang terdapat pada kuisisioner dibuat oleh kantor pusat yang diambil dari KPI bersama dan juga KPI unit kerja selain itu juga terdapat aspek penilaian yang diturunkan langsung dari visi BUMN yaitu AKHLAK. Jawaban atas penilaian ini juga berbentuk nilai (angka), bukan komentar. Tahapan penilaian ini dilaksanakan pada pertengahan tahun atau pertengahan periode. Waktu untuk tahapan penilaian ini diberi estimasi 1 (satu) minggu.

Hasil dari penilaian kinerja yang telah dilakukan didiskusikan kembali oleh unit SDM dalam sebuah rapat sampai penilaian kinerja ini benar - benar menghasilkan hasil yang terbaik dan juga adil. Setelah itu setiap kantor cabang mengirim hasil penilaian kinerja karyawan ke kantor pusat sehingga kantor pusat dapat menentukan ranking dari kantor cabang. Penilaian ini berpengaruh pada gaji atau bonus untuk setiap karyawannya. Terdapat klasifikasi penilaian kinerja untuk karyawan yaitu:

Tabel 1. Klasifikasi Penilaian Kinerja PT. Taspen

KLASIFIKASI	RENTANG NILAI
A = Outstanding	100
A- = On Target	>98 - 99
B+ = Close To Target	>95 - 98
B = Moderate	>92 - 95
B- = Less To Target	>90 - 92
C+ = Below Target	>80 - 90
C = Poor	≤80

Sumber : Unit Umum dan SDM, 2023

konferensi nasional ILMU ADMINISTRASI 7.0

"Memperkokoh Pembangunan Bangsa
Melalui Penguatan Nilai Publik Yang Berdampak
Dalam Menapaki Indonesia Berdaulat, Maju, dan Mandiri"

7 September 2023 | Politeknik STIA LAN Bandung

Tahapan terakhir yaitu tahap evaluasi. Pada tahap ini lebih menilai tercapai atau tidaknya indikator dari KPI bersama dan juga KPI unit kerja. Tahapan ini sistemnya seperti bimbingan dan konseling dengan atasan. Jika terdapat indikator dari KPI yang masih kurang atau belum tercapai maka dilakukan diskusi mengenai strategi yang akan digunakan agar indikator dalam KPI tersebut dapat tercapai sesuai target. Tahap evaluasi ini memakan waktu sekitar 1 (satu) minggu. Pada tahapan ini atasan dari setiap unit akan berbicara secara langsung dengan bawahannya satu persatu dan membicarakan mengenai target dalam KPI yang masih belum tercapai. Pembicaraan lebih mengarah pada kendala selama mencapai target dan juga solusi agar target dapat tercapai.

Peneliti melakukan penelitian mengenai bagaimana penilaian kinerja yang dilaksanakan oleh PT. Taspen berdasarkan unsur-unsur penilaian kinerja menurut teori Noe et al (2010: 461-465). Adapun hasil dari penelitian yang telah dilakukan yaitu: (1) Keterkaitan Strategi, unsur keterkaitan strategis pada penilaian kinerja di PT. Taspen dapat menunjang tujuan dari perusahaan. Hal ini karena aspek-aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja diturunkan dari visi milik Taspen dimana visi merupakan tujuan perusahaan yang akan dicapai oleh perusahaan. (2) Validitas, pelaksanaan unsur validitas sudah optimal karena aspek penilaian merupakan aspek-aspek penting seperti aspek sasaran kinerja diturunkan melalui KPI yang didapatkan melalui visi PT. Taspen, dan aspek pembelajaran didapatkan melalui metode 360 derajat yang diturunkan melalui core value BUMN. (3) Reliabilitas, unsur reliabilitas masih belum optimal karena bias penilaian masih dapat ditemukan dalam penggunaan metode 360 derajat. (4) Akseptabilitas, unsur akseptabilitas pada pelaksanaan penilaian kinerja di PT. Taspen sudah berjalan dengan baik. Setiap pegawai melakukan penilaian kinerja karena sudah menjadi kewajiban sehingga tidak ada paksaan dalam melaksanakannya, karena jika tidak melakukan penilaian kinerja dapat dikenakan sanksi berupa nilai paling rendah. (5) Spesifitas, unsur spesifitas pada pelaksanaan penilaian kinerja di PT. Taspen KCU Bandung, rata-rata pegawai dapat memahami kinerja seperti apa yang perusahaan inginkan melalui visi milik perusahaan dan juga KPI. Sosialisasi terhadap pelaksanaan penilaian kinerja mulai dari manfaat sampai dengan

pemahaman mengenai penilaian kinerja oleh PT. Taspen KCU Bandung pelaksanaannya masih belum optimal karena hanya mengandalkan petunjuk dan teknis saja.

C. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Pelaksanaan penilaian kinerja di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung dilakukan dengan menggunakan KPI dan metode 360 derajat. Berdasarkan hasil penelitian dengan melihat aspek penilaian kinerja yang efektif berdasarkan unsur keterkaitan strategi, validitas, dan akseptabilitas sudah dilaksanakan dengan baik. Namun dalam pelaksanaannya, unsur reliabilitas dan unsur spesifitas masih belum optimal. Pada unsur reliabilitas, penggunaan metode 360 derajat masih dapat terjadi bias penilaian. Selain itu pada unsur spesifitas PT. Taspen KCU Bandung masih belum optimal karena sosialisasi mengenai penilaian kinerja masih kurang optimal, sehingga responsivitas karyawan terhadap pelaksanaan penilaian kinerja masih kurang, walaupun pegawai dapat mengerti apa yang perusahaan inginkan.

REFERENSI

- Abubakar, R. R. T. (2018). Persepsi Calon Pegawai Negeri Sipil Terhadap Pelanggaran Etika. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 15(2), 163-178. <https://doi.org/10.31113/jia.v15i2.149>.
- Abubakar, R. R. T. (2018). The Influence of Employee Competency to Productivity Employees of Health Bandung Office. *Jurnal Administrasi Negara*, 24(1), 17-32. <https://doi.org/10.33509/jan.v24i1.63>.
- Appelbaum, S.H., Roy, M., Gilliland, T. (2011). Globalization of performance appraisals: theory and applications. *Management Decision*, Vol. 49, No 4, 2011, p 570-585.
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative Methods Ins Social Research*. Mc Graw Hill, New York.
- Herdian, R. S., Tri Lestari, E. W., & Sufianti, E. (2022). Penilaian Kinerja Berdasarkan Perspektif Balanced Scorecard Untuk Penerapan Remunerasi Pada Rs. Mata Cicendo Bandung. *Jurnal Media Administrasi Terapan*, 2(2), 133-145. <https://doi.org/10.31113/jmat.v2i2.24>.

konferensi nasional ILMU ADMINISTRASI 7.0

"Memperkokoh Pembangunan Bangsa
Melalui Penguatan Nilai Publik Yang Berdampak
Dalam Menapaki Indonesia Berdaulat, Maju, dan Mandiri"

7 September 2023 | Politeknik STIA LAN Bandung

- Hermawan, W., Sedarmayanti, S., Jubaedah, E., & Mulyaningsih, M. (2020). Implikasi Iklim Organisasi, Mutasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di BKPSDM Kabupaten Subang. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 17 (2), 178-192. <https://doi.org/10.31113/jia.v17i2.578>.
- Indarwati, I. R., Asmara, N. A. A., & Listiani, T. (2022). Rancangan Instrumen Penilaian Kinerja Pegawai Pelaksana Marketing di Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Sampah Kota Bandung. *Jurnal Media Administrasi Terapan*, 3(1), 29-49. <https://doi.org/10.31113/jmat.v3i1.29>.
- Mangkunegara, A.P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mugiarto, M., Agustina, I., & Suryaman, W. (2023). Adopsi Teknologi Aplikasi Aset Dan Kompetensi Pegawai Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Pengelolaan Barang Milik Negara Di Sopa Kota Cimahi . *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(5), 4823-4835. <https://doi.org/10.37385/msej.v4i5.2800>.
- Noe, Raymond A., John R., Hollenbeck, Barry G. & Patrick M.W. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat
- Putri, E. M., Ekowati, V. M., Supriyanto, A. S., & Mukaffi, Z. (2019). The Effect Of Work Environment on Employee Performance Through Work Discipline. *International Journal of Research -GRANTHAALAYAH*, 7(4), 132-140. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v7.i4.2019.882>
- Shohitha, K.R. (2022). Performance Appraisal in Improving Productivity at H&R Johnson. *International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*, Vo. 8. No. 8, p 120-129.
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Dokumen lainnya**
<https://www.taspen.co.id/>. Profil Perusahaan. (Diunduh pada tanggal 15 Februari 2023).
<https://pt-taspen-persero-kcu-bandung.business.site/>. Profil Perusahaan. (Diunduh pada tanggal 15 Februari 2023)