

**PERANCANGAN SISTEM PENILAIAN KINERJA PEGAWAI DENGAN
MEMPERTIMBANGKAN ISO 9001:2015 KLAUSUL 9.1 MENGGUNAKAN METODE
BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT DI PT. TIRTA RATNA**

**PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM DESIGN BY CONSIDERING ISO 9001:2015
CLAUSE 9.1 USING BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT METHODE AT PT. TIRTA
RATNA**

Astri Viani¹, Ir. Wiyono, M.T.², Heriyono Lalu, S.T., M.T.³

Prodi S1 Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom

¹vianiastri@gmail.com, ²wiy2606@gmail.com, ³heriyonolalu@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Salah satu upaya untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yaitu dengan melakukan pengukuran kinerja guna mengetahui tindakan yang seharusnya dilakukan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Hal ini disadari oleh Merdeka Boga Putra yang merupakan salah satu unit usaha manufaktur dibawah PT. Tirta Ratna yang bergerak dalam bidang pangan. Merdeka Boga Putra membutuhkan perbaikan terhadap proses penilaian kinerja pegawai guna mengetahui kinerja pegawai dan diharapkan penilaian kinerja tersebut dapat meningkatkan motivasi dan kedisiplinan pegawai. Merdeka Boga Putra juga mempunyai harapan untuk menerapkan ISO 9001:2015 di organisasinya suatu saat nanti. Berdasarkan hal tersebut, pada penelitian ini dilakukan perancangan sistem penilaian kinerja pegawai dengan mempertimbangkan ISO 9001:2015 menggunakan metode business process improvement di PT. Tirta Ratna. Penelitian ini membahas tentang bagaimana cara merancang sistem penilaian kinerja pegawai yang objektif serta dapat meningkatkan motivasi dan kedisiplinan pegawai dan bagaimana menerapkan sistem penilaian kinerja pegawai tersebut dengan mempertimbangkan persyaratan ISO 9001:2015 klausul 9.1 Pemantauan, pengukuran, analisis, dan evaluasi.

Kata kunci: sumber daya manusia, penilaian kinerja, kompetensi, ISO 9001:2015 klausul 9.1, *business process improvement*

Abstract

One of the efforts to improve the competence of human resources is by performing performance measurements to determine the actions that should be done to improve and increases the level of performance of human resources. It is realized by Merdeka Boga Putra which is one of the manufacturing business unit under PT. Tirta Ratna is engaged in food. Merdeka Boga Putra needs an improvement to the performance appraisal process of employees in order to know the performance of employees and expected performance appraisal can improve motivation and discipline of employees. Merdeka Boga Putra also has hope to implement ISO 9001: 2015 in its organization someday. Based on this case, in this research, the design of employee performance appraisal system by considering ISO 9001: 2015 using business process improvement method at PT. Tirta Ratna. This study discusses how to design an objective employee performance appraisal system and can improve employee motivation and discipline and how to implement the employee performance appraisal system by considering the requirements of ISO 9001: 2015 clause 9.1 Monitoring, measurement, analysis, and evaluation.

Keywords: human resources, performance appraisal, competence, ISO 9001: 2015 clause 9.1, *business process improvement*

1. Pendahuluan

Sumber Daya Manusia adalah tenaga kerja atau pegawai di dalam suatu organisasi yang mempunyai peran penting dalam mencapai keberhasilan (Sedarmayanti, 2009). Salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas SDM yaitu dengan melakukan evaluasi secara berkala terkait kinerja SDM yang terdapat pada organisasi tersebut. Evaluasi diperlukan untuk mengukur tingkat kinerja pegawai serta mengidentifikasi apa saja yang menjadi faktor penurunan kinerja dan mengetahui perbaikan apa yang seharusnya dilakukan terkait dengan SDM. Dengan adanya evaluasi ini, diharapkan meningkatkan motivasi dan semangat bekerja SDM dalam sebuah organisasi.

PT. Tirta Ratna telah melakukan penilaian kinerja pegawai dengan tujuan untuk meningkatkan motivasi dan performansi pegawai yang diharapkan dapat memperbaiki masalah yang terjadi di unit usaha Merdeka Boga Putra. Namun, penilaian kinerja pegawai yang telah dilakukan oleh PT. Tirta Ratna belum berjalan dengan baik sehingga belum dapat mengatasi permasalahan yang ada. Berdasarkan proses penilaian kinerja eksisting, dapat diperoleh beberapa informasi terkait kondisi positif pada penilaian kinerja pegawai eksisting di Merdeka Boga Putra, yaitu Merdeka Boga Putra telah menetapkan kriteria karyawan yang dibutuhkan dan telah dimuat dalam formulir Kondikte Karyawan atau formulir penilaian kinerja pegawai eksisting. Selain informasi terkait kondisi positif dari proses penilaian kinerja eksisting, penulis dapat mengetahui permasalahan terkait proses penilaian kinerja di Merdeka Boga Putra yaitu penyebab pelaksanaan proses penilaian kinerja eksisting masih belum dapat berjalan optimal. Terdapat empat faktor penyebab mengapa proses penilaian kinerja pegawai masih belum berjalan optimal. Pertama, belum ditetapkan kapan penilaian kinerja pegawai harus dilakukan secara rutin, sehingga menyebabkan adanya kemungkinan keterlambatan penilaian kinerja pegawai. Kedua, belum ditetapkan siapa yang berwenang dan pihak yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai. Hal ini disebabkan karena PT. Tirta Ratna belum menetapkan jobdesk untuk setiap jabatan dalam perusahaan dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai. Sehingga, sebagian pegawai menjalankan pekerjaan yang tidak sesuai dengan jobdesk masing-masing. Ketiga, *output* dari penilaian kinerja pegawai eksisting hanya berupa catatan yang dapat dijadikan bahan pertimbangan, karena proses penilaian hanya berupa kualitatif dan tidak terdapat pengolahan data secara kuantitatif. Hal ini dapat meningkatkan resiko kemungkinan terjadinya penilaian kinerja yang bersifat subjektif. Faktor terakhir adalah belum terdapat tata cara dan aturan yang dapat dijadikan acuan dalam pelaksanaan proses penilaian kinerja eksisting. Oleh karena itu, PT. Tirta Ratna membutuhkan perancangan sistem penilaian kinerja pegawai yang memenuhi kriteria. Adapun kriteria tersebut yaitu bersifat objektif, diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan performansi kinerja pegawai, serta dapat memenuhi persyaratan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 klausul 9.1 Pemantauan, Pengukuran, Analisis, dan Evaluasi. Perancangan sistem penilaian kinerja terdiri dari dua bagian, yaitu perancangan poin penilaian guna menghasilkan rancangan formulir penilaian kinerja baru dan perancangan prosedur penilaian yaitu meliputi tahap-tahap penilaian, sumber penilaian, dan periode penilaian. Pada tahap perancangan prosedur penilaian dilakukan *gap analysis* untuk mengetahui kesenjangan antara *requirements* ISO 9001:2015 klausul 9.1 dengan proses bisnis penilaian kinerja eksisting PT. Tirta Ratna. Hasil dari *gap analysis* berupa rekomendasi Pada perancangan poin penilaian dilakukan *competency analysis* untuk mengetahui kompetensi untuk setiap jabatan. Kompetensi yang telah ditentukan kemudian diberikan bobot dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Selanjutnya, dilakukan tahap penentuan indikator perilaku dan skala untuk memudahkan penilai dalam melakukan pengukuran kinerja dan menghindari hasil yang subjektif. Indikator dan skala penilaian berpengaruh terhadap hasil nilai kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki nilai kinerja yang baik mendapatkan tambahan insentif sesuai dengan peningkatan kinerjanya, sedangkan pegawai yang memiliki penurunan nilai kinerja mendapatkan pelatihan.

2. Dasar Teori dan Metodologi Perancangan

2.1 Dasar Teori

2.1.1 Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Dr. Surya Dharma dalam Manajemen Kinerja (2015:14) menyatakan bahwa organisasi membutuhkan sebuah sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik. Sistem formal tersebut yaitu evaluasi kinerja (*performance appraisal*) yang mempunyai tujuan pengembangan, pemberian *reward*, motivasi, perencanaan sumber daya manusia, kompensasi, dan komunikasi. Sedangkan, penilaian kinerja berbasis kompetensi adalah bagaimana organisasi melakukan evaluasi pegawai berdasarkan hasil kinerja atau apa yang telah dilakukan oleh pegawai dan bagaimana pegawai tersebut melaksanakan pekerjaan mereka. Penilaian kinerja berbasis kompetensi dapat membantu pegawai untuk berfokus pada pencapaian tujuan organisasi secara konsisten dan sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

2.1.2 Kompetensi

Menurut Robin Kessler (2015) dalam *Competency based Performance Reviews* mendefinisikan kompetensi sebagai “karakteristik yang dimiliki karyawan terbaik untuk membantu mereka menjadi berhasil”. Kompetensi dapat digunakan organisasi untuk menentukan keputusan terkait evaluasi pegawai, pemberian kompensasi, membantu pelaksanaan rekrutasi dan perencanaan pengembangan organisasi. Kompetensi pada hakikatnya memiliki komponen *knowledge*, *skill*, dan *personal attitude* dengan demikian secara umum kompetensi dapat diartikan sebagai tingkat pengetahuan, keterampilan dan tingkah laku yang dimiliki seseorang dalam menjalankan tugas yang dibebankannya didalam organisasi. Berbagai definisi yang dikemukakan diatas pada dasarnya menunjukkan kesamaan pemahaman

bahwa kompetensi pada dasarnya merupakan kemampuan dan kualitas yang dimiliki seseorang dalam pelaksanaan tugas kerjanya dengan komponen-komponen yang dimiliki diantaranya pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Tingkat kompetensi mempunyai implikasi praktis terhadap perencanaan sumber daya manusia, tingkat kompetensi pengetahuan dan keahlian cenderung lebih nyata sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia, sedangkan sikap, watak dan motif kompetensi lebih tersembunyi dan berada pada titik sentral kepribadian seseorang.

2.1.3 Requirements ISO 9001:2015 klausul 9.1

Pada penelitian ini berfokus pada requirements ISO 9001:2015 klausul 9.1 Pemantauan, Pengukuran, Analisis, dan Evaluasi dan klausul 7.2 Kompetensi yang merupakan persyaratan yang dapat membantu PT. Tirta Ratna dalam melakukan perancangan, penetapan, pelaksanaan, dan pemeliharaan sistem penilaian kinerja pegawai yang efektif. Pada ISO 9001:2015 lebih mendalami serta menekankan pada pengukuran dan mengevaluasi seberapa baik berlangsungnya Sistem Manajemen Mutu dalam organisasi. Berbeda dengan ISO 9001:2008, terdapat persyaratan terkait dengan perencanaan yang kemudian digantikan dengan penetapan apa yang perlu dipantau dan diukur, metode yang digunakan, dan kapan harus dilakukannya pemantauan, pengukuran, analisis, dan evaluasi.

2.2 Metodologi

Tahap pertama yaitu melakukan *competency analysis* guna mengetahui kompetensi yang dibutuhkan setiap jabatan dan mengacu pada kompetensi Spencer, struktur organisasi, dan kompetensi eksisting. Hasil dari *competency analysis* adalah penetapan kompetensi umum yang selanjutnya dilakukan tahap pembobotan terhadap kompetensi tersebut. Tahap pembobotan unsur kompetensi umum dilakukan dengan menyebarkan kuisioner dan mengolahnya menggunakan metode *Analythical Hierarchy Process* (AHP). Selanjutnya, tahap penentuan indikator perilaku dan skala penilaian guna memudahkan penilai untuk mengukur penilaian. Tahap selanjutnya yaitu dilakukan perancangan pertanyaan formulir penilaian dalam bentuk fisik dan aplikasi formulir penilaian kinerja pegawai *online* berbasis *web*. Tahap selanjutnya dilakukan *gap analysis* berdasarkan studi literatur dengan proses bisnis penilaian kinerja eksisting guna merancang prosedur penilaian. Prosedur tersebut terdiri dari langkah-langkah penilaian, penentuan periode penilaian sesuai dengan kebutuhan organisasi, penentuan penilai berdasarkan metod umpan balik 360°. Hasil dari sistem penilaian kinerja pegawai usulan kemudian dilakukan tahap verifikasi untuk mengetahui apakah sistem sudah sesuai dengan kebutuhan organisasi, mudah digunakan, dan bersifat objektif. Tahap verifikasi tersebut dilakukan dengan menggunakan metode *Technology Acceptance Model* (TAM) untuk mengetahui tingkat penerimaan sistem usulan berdasarkan persepsi pengguna.

3. Pembahasan

3.1 Analysis and recommend changes

Pada tahap ini dilakukan gap analysis untuk mengetahui gap antara studi literatur dan proses penilaian kinerja eksisting dan competency analysis untuk memperoleh kompetensi umum yang dibutuhkan untuk pegawai *middle management* dan *low management* di unit usaha Merdeka Boga Food. Keluaran dari tahap analisis yaitu rekomendasi perbaikan untuk merancang sistem penilaian kinerja pegawai usulan.

3.1.2 Gap Analysis

Pada tahap ini, dilakukan identifikasi gap atau kesenjangan antara proses penilaian kinerja eksisting dengan standar yang telah dimuat dalam studi literatur. Komponen dalam gap analysis pada penelitian ini adalah aspek-aspek yang memuat prinsip penilaian kinerja pegawai, parameter yang menjadi acuan dalam merancang penilaian kinerja pegawai, kondisi aktual proses penilaian kinerja pegawai, dan studi literatur yang terdiri dari requirement ISO 9001 : 2015 klausul 9.1 Pemantauan, Pengukuran, Evaluasi, dan Analisis, kompetensi Spencer untuk mengetahui kompetensi umum yang dibutuhkan oleh pegawai *middle management* dan *low management*, dan metode umpan balik 360° untuk menentukan penilai. Adapun hasil *gap analysis* dari penelitian ini berupa hasil rekomendasi yaitu sebagai berikut.

1. Penilaian kinerja pegawai dilaksanakan terhadap seluruh jabatan dalam organisasi, sehingga bersifat adil dan objektif.
2. Penilaian kinerja pegawai memuat kompetensi empiris sehingga bersifat realistis dan dapat dicapai oleh masing-masing jabatan.
3. Rancangan formulir penilaian kinerja pegawai memuat bobot kompetensi yang telah disetujui oleh pihak Merdeka Boga Putra.

4. Manfaat penilaian kinerja pegawai dapat dirasakan oleh setiap jabatan dan membantu meningkatkan motivasi dan performansi kinerja pegawai.
5. Penilaian kinerja pegawai memiliki aturan terkait siapa dan bagaimana penilaian kinerja pegawai tersebut dilaksanakan.
6. Terdapat jangka waktu yang tetap dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai.

3.1.3 Competency Analysis

Kompetensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah kompetensi yang berfokus pada pekerjaan yang mendukung kegiatan produksi. Terdapat kriteria kompetensi yang berpengaruh terhadap terwujudnya kelancaran proses produksi yang dimana kompetensi tersebut dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu kompetensi ambang batas (*threshold competency*) atau kompetensi dasar yang minimal harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan kompetensi pembeda (*differentiating competency*) atau kompetensi di atas rata-rata yang membedakan seseorang dengan pegawai lainnya. Setiap jabatan membutuhkan kompetensi yang berbeda-beda, sehingga pada penelitian ini fokus terbagi menjadi dua yaitu kompetensi untuk middle management yaitu Kepala Produksi, Keuangan, dan Pemasaran serta kompetensi untuk low management yaitu Staf Produksi, Resep, dan sederhana.

3.1.4 Perancangan Poin Penilaian

Pada tahap ini dilakukan perancangan poin penilaian yang mengacu pada competency analysis dan kompetensi Spencer pada studi literatur. Tahap ini terdiri dari penyebaran kuisioner dan pengumpulan data, pembobotan kompetensi, penentuan skala penilaian, penentuan indikator perilaku, perancangan formulir penilaian, serta perhitungan nilai dan indeks kinerja. Adapun tahap-tahap tersebut diuraikan sebagai berikut.

3.1.4.1 Pengumpulan Data

Tahap pertama dalam perancangan penilaian yaitu melakukan penyebaran kuisioner dan pengumpulan data hasil kuisioner guna mengetahui informasi mengenai pembobotan kriteria kompetensi untuk perancangan penilaian kinerja pegawai di Merdeka Boga Food. Adapun responden dari penyebaran kuisioner ini yaitu jabatan yang memiliki kendali atau wewenang serta mengerti pengaruh kompetensi terhadap pegawai di unit usaha Merdeka Boga Food PT. Tirta Ratna, antara lain Direktur Bisnis Utama, Kepala Bagian Personalia, dan Kepala Unit Usaha Merdeka Boga Food. Berdasarkan hasil kuisioner dari responden tersebut, selanjutnya dilakukan perhitungan dengan metode Analytical Hierarchy Process (AHP) untuk memperoleh informasi geomean dari masing-masing kriteria kompetensi. Hasil geomean merupakan data masukan untuk tahap selanjutnya yaitu pembobotan kriteria kompetensi. Adapun hasil geomean dari kriteria kompetensi adalah sebagai berikut.

Kompetensi	Middle Management		Low Management	
	Kriteria	Geomean	Kriteria	Geomean
Threshold Competency	IU	7.54	RB	3.44
	CO	8.12	TW	3.00
	RB	3.60	FLX	2.69
	AT	5.50		
	CT	3.67		
Differentiating Competency	IMP	4.27	ACH	4.82
	DIR	4.63	INT	6.41
	TL	1.82	INFO	8.14
			EXP	2.11

Table 3. 1 Geomean dari Kompetensi Umum

3.1.4.2 Pembobotan Kriteria Kompetensi

Setelah dilakukan perhitungan geomean, maka tahap selanjutnya yaitu dilakukan perhitungan priority vector guna memperoleh tingkat kepentingan atau bobot dari masing-masing kriteria. Adapun hasil dari perhitungan priority vector adalah sebagai berikut.

Kompetensi	Middle Management		Low Management	
	Kriteria	Priority Vector	Kriteria	Priority Vector
Threshold Competency	IU	0.13	RB	0.29
	CO	0.13	TW	0.33
	RB	0.27	FLX	0.37
	AT	0.18		
	CT	0.29		
Differentiating Competency	IMP	0.23	ACH	0.26
	DIR	0.22	INT	0.17
	TL	0.55	INFO	0.12
			EXP	0.45

Table 3.2 Priority Vector

Berdasarkan hasil *priority vector*, dapat diketahui bobot kompetensi untuk middle management dan low management. Hasil pembobotan ini digunakan untuk menghitung indeks kinerja pegawai dan dapat digunakan untuk perhitungan insentif serta penetapan pelatihan untuk pegawai yang dicantumkan pada bagian saran dalam penelitian ini.

KATEGORI KOMPETENSI	BOBOT	KRITERIA KOMPETENSI	BOBOT
Threshold Competency	0.6	Membangun hubungan (<i>Relationship Building</i> , RB)	0.29
		Kerja sama kelompok (<i>Teamwork</i> , TW)	0.33
		Fleksibilitas (<i>Flexibility</i> , FLX)	0.37
Differentiating Competency	0.4	Semangat untuk berprestasi (<i>Achievement Orientation</i> , ACH)	0.26
		Proaktif (<i>Initiative</i> , INT)	0.17
		Mencari informasi (<i>Information Seeking</i> , INFO)	0.12
		Keahlian (<i>Expertise</i> , EXP)	0.45

Table 3.3 Perhitungan bobot kompetensi

3.1.4.3 Penentuan Skala

Setelah bobot masing-masing kriteria ditetapkan, tahap selanjutnya adalah menentukan skala penilaian menggunakan *Rating Scales*. Penentuan skala diperlukan untuk mengukur seberapa baik pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya yang dapat dijadikan input untuk melakukan perhitungan indeks kinerja pegawai. Terdapat unsur penilaian yang menjadi indikator dalam menentukan skala sesuai dengan kompetensi masing-masing jabatan. Adapun skala yang dimaksud adalah sebagai berikut.

Skala Penilaian	Keterangan
1	Tidak Memuaskan
2	Perlu Perbaikan
3	Memenuhi Harapan
4	Melebihi Harapan
5	Luar Biasa

Table 3.4 Rating Scales

3.1.4.4 Perancangan Formulir Penilaian

Setelah tahap penentuan indikator penilaian, tahap selanjutnya yaitu perancangan formulir penilaian. Pertanyaan yang dimuat dalam rancangan formulir penilaian dibuat sederhana namun tetap tepat sasaran agar mudah dimengerti oleh keseluruhan penilai. Pada rancangan formulir penilaian, penilai dapat mencantumkan skala penilaian yang menggambarkan kinerja objek penilaian sesuai dengan indikator perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil dari formulir penilaian yang telah diisi selanjutnya menjadi masukan untuk menentukan indeks kinerja pegawai pada tahap selanjutnya.

NO.	KOMPETENSI	KETERANGAN	PENILAIAN (Skala 1-5)
1.	Semangat untuk berprestasi (Achievement Orientation)	Apakah pegawai memiliki semangat untuk melakukan pekerjaannya lebih baik di atas harapan?	
2.	Proaktif (Initiative)	Apakah pegawai memiliki dorongan untuk memperbaiki dan meningkatkan hasil pekerjaan tanpa menunggu perintah terlebih dahulu?	
3.	Mencari informasi (Information Seeking)	Apakah pegawai memiliki usaha untuk mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan pekerjaan?	
4.	Membangun hubungan (Relationship Building)	Apakah pegawai mampu menjalin dan menjaga hubungan sosial dengan baik dan akrab?	
5.	Kerja sama kelompok (Teamwork)	Apakah pegawai dapat bekerja sama kelompok?	
6.	Keahlian (Expertise)	Apakah pegawai memiliki keahlian terkait pekerjaan dan berkeinginan untuk mengembangkan keahlian tersebut?	
7.	Fleksibilitas (Flexibility)	Apakah pegawai mampu menyesuaikan diri dengan berbagai situasi dan kelompok yang berbeda?	

Table 3.5 Rancangan formulir penilaian kinerja

3.1.4.5 Perhitungan Nilai dan Indeks Kinerja Pegawai

Berdasarkan skala penilaian yang dicantumkan pada rancangan formulir penilaian sebelumnya, tahap selanjutnya adalah mengolah hasil penilaian tersebut menjadi sebuah nilai dan indeks kinerja pegawai. Pada tahap pertama yaitu melakukan perhitungan model matematis untuk menghitung nilai kinerja. Komponen dari model matematis ini antara lain yaitu bobot kategori kompetensi, bobot kriteria kompetensi, nilai kinerja berdasarkan skala yang telah ditentukan, dan skor masing-masing kriteria yang didapatkan dari perkalian antara bobot kategori dan kriteria kompetensi serta nilai kinerja. Bobot dalam model matematis telah ditentukan berdasarkan hasil perhitungan menggunakan metode AHP. Sedangkan, nilai kinerja ditentukan oleh penilai berdasarkan skala pada rancangan formulir penilaian.

KATEGORI KOMPETENSI	BOBOT	KRITERIA KOMPETENSI	BOBOT	NILAI	SKOR (BOBOT X NILAI)
Threshold Competency	0.6	Membangun hubungan (Relationship Building)	0.29		
		Kerja sama kelompok (Teamwork)	0.33		
		Fleksibilitas (Flexibility)	0.37		
Differentiating Competency	0.4	Semangat untuk berprestasi (Achievement Orientation)	0.26		
		Proaktif (Initiative)	0.17		
		Mencari informasi (Information Seeking)	0.12		
		Keahlian (Expertise)	0.45		
Total Nilai Kinerja					

Table 3.6 Perhitungan nilai dan indeks kinerja pegawai

Berdasarkan tabel, dapat diperoleh informasi total nilai kinerja pegawai yang dapat digunakan untuk mengukur kesesuaian kinerja pegawai dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh Merdeka Boga Food. Setelah hasil nilai kinerja pegawai diperoleh, tahap selanjutnya yaitu menentukan apakah pegawai tersebut memiliki performa yang baik maupun

masih dasar. Oleh karena itu, dilakukan tahap perhitungan indeks kinerja pegawai berdasarkan rata-rata total nilai kinerja pegawai. Terdapat empat indeks dalam penelitian ini yaitu Istimewa (A), Melebihi Harapan (AB), Sesuai Harapan (B), dan Membutuhkan Perbaikan (C). Indeks kinerja ditentukan guna mengetahui apa yang seharusnya dilakukan organisasi terhadap pegawai yang memiliki kinerja yang baik maupun kurang baik. Adapun indeks penilaian diuraikan pada tabel berikut

Indeks	Total Nilai Kinerja
Istimewa (A)	≥ 4.5
Melebihi Harapan (AB)	$4.0 \geq x < 4.5$
Sesuai Harapan (B)	$3.0 \geq x < 4.0$
Membutuhkan Perbaikan (C)	≤ 3.0

Table 3.7 Indeks Nilai Kinerja

4. Kesimpulan

1. Perancangan sistem penilaian kinerja pegawai terdiri dari dua bagian yaitu perancangan poin penilaian dan prosedur penilaian.
2. Pada perancangan poin penilaian mempertimbangkan kompetensi umum Spencer, terdiri dari dua kategori yaitu kompetensi ambang batas (*threshold competency*) dan kompetensi pembeda (*differentiating competency*).
3. Keahlian (*expertise*) merupakan kompetensi yang paling sensitif karena memiliki bobot paling besar yaitu 0.45.
4. Pegawai yang memiliki indeks kinerja melebihi harapan (AB) dan istimewa (A) mendapatkan tambahan insentif sesuai dengan kenaikan nilai kinerjanya dan pegawai yang memiliki indeks kinerja sesuai harapan (B) dan membutuhkan perbaikan (C) mendapatkan pelatihan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya di kemudian hari.

Daftar Pustaka

- [1] Badan Standardisasi Nasional. (2015). ISO 9001:2015. *Quality Management Systems-requirements*.
- [2] Sedarmayanti. 2009. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: CV. Mandar Maju.
- [3] Kessler, Robin. 2014. *Competency Based Performance Reviews*. Jakarta pusat: PPM.
- [4] Dessler, Gary. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia (*first edition*). Jakarta: Indeks.