

Analisis Proses Penilaian Kinerja Karyawan Bagian Produksi Tablet PT. Kimia Farma

Wida Nurhayati

Program Studi Manajemen STIE STEMBI, winurti @gmail.com

Abstrak

Tujuan Penelitian ini bertujuan untuk : 1). Mendapatkan gambaran proses penilaian kinerja karyawan bagian produksi tablet di PT. Kimia Farma; 2). Mengetahui kriteria penilaian kinerja karyawan ; 3). Mengetahui manfaat dari penilaian kinerja karyawan .

Desain/Metode Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan analisis deskriptif dengan pendekatan deduktif dan unit analisisnya PT. Kimia Farma bagian produksi tablet.

Temuan PT. Kimia Farma telah melakukan penilaian kinerja karyawan sesuai teori, namun masih ada hal-hal yang perlu disempurnakan dalam penentuan sasaran strategis untuk karyawan yang bekerja secara kelompok.

Implikasi Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia. Adapun untuk PT. Kimia Farma diharapkan dapat menyempurnakan proses penilaian karyawan yang selama ini sudah dilakukan.

Originalitas Penelitian ini adalah yang pertama dilakukan di PT. Kimia Farma bagian produksi tablet.

Tipe Penelitian Tipe penelitian ini Studi Empiris

Kata Kunci : proses, penilaian, kinerja

I. Pendahuluan

Direktur Utama BPJS Kesehatan Fachmi Idris menjelaskan pengeluaran masyarakat untuk iuran JKN-KIS dapat dianggap sebagai investasi. Sehingga pada saat sakit, Fachmi yakin warga tidak perlu mengeluarkan uang terlalu besar untuk beli obat. Hingga 1 Desember 2017, jumlah peserta JKN-KIS telah mencapai 186.602.571 jiwa. (www.tribunnews.com/kesehatan/2017/12/07). Hal ini menunjukkan tingginya keperluan akan obat-obatan. Saat ini pengadaan obat-obatan dilakukan secara lelang melalui e-katalog kondisi ini menimbulkan ketatnya persaingan perusahaan-perusahaan dalam industri farmasi. Dan ini menuntut perusahaan memberikan pelayanan terbaik kepada konsumennya. Pelayanan terbaik akan didapatkan dari sumber daya manusia yang menampilkan kinerja yang terbaik pula. Hal ini akan membuat perusahaan mampu bersaing dengan para pesaingnya. Untuk mengetahui sejauh mana kualitas kerja sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan, maka dilakukan penilaian kinerja (*performance appraisal*). Setiap perusahaan mengharapkan sumber daya manusia yang dimilikinya mampu memberikan kinerja sesuai standar minimal yang ditetapkan oleh perusahaan tersebut atau bahkan melampauinya. Penilaian kinerja juga bisa menjadi alat ukur keberhasilan atau prestasi karyawan.

GO-JEK Indonesia ingin terus memberikan berbagai macam keuntungan kepada seluruh Rekan *Driver*. Oleh karena itu, mulai 22 November 2017, kami akan melakukan penyesuaian terhadap nominal bonus yang akan didapatkan oleh rekan *Driver*. Bonus akan dibayarkan apabila performa Anda mencapai 55%. Bonus akan ditahan jika performa Anda di bawah 55%. (<https://driver.go-jek.com>). Adanya batasan pencapaian kinerja untuk mendapatkan bonus menunjukkan bahwa dengan melakukan penilaian kinerja karyawan yang baik, perusahaan mampu

mengoptimalkan kemampuan karyawannya untuk mencapai tujuan. Dan rencana pengembangan sumber daya manusia akan semakin terarah.

PT. Kimia Farma adalah perusahaan yang bergerak di bidang farmasi yang berusaha memuaskan pelanggan dengan memenuhi semua pesanan yang sudah diterima. Karyawan dituntut memberikan kinerja terbaiknya untuk mencapai target pesanan, terutama karyawan di bagian produksi yang merupakan ujung tombak dari proses produksi. Meningkatnya pesanan dari tahun ke tahun membuat PT. Kimia Farma bergerak terus untuk meningkatkan kinerja karyawannya, diantaranya dengan memberikan pelatihan – pelatihan baik internal maupun eksternal. Dengan meningkatnya kualitas sumber daya manusia diharapkan selaras dengan meningkatnya kinerja karyawan dan berimbas dengan meningkatnya laba perusahaan. Untuk melihat keberhasilan atau prestasi kerja karyawannya, PT. Kimia Farma mengukurnya dengan melakukan penilaian kinerja karyawan. Tahapan dalam proses penilaian kinerja akan mempengaruhi keakuratan nilai kinerja itu sendiri. Dari fenomena yang ada, penulis tertarik untuk melakukan penelitian analisis proses penilaian kinerja karyawan bagian produksi tablet PT. Kimia Farma, dan tujuan pembuatan makalah ini adalah : 1). Untuk mendapatkan gambaran proses penilaian kinerja karyawan bagian produksi tablet di PT. Kimia Farma; 2). Mengetahui kriteria penilaian kinerja karyawan; 3). Mengetahui manfaat dari penilaian kinerja karyawan.

II. Kajian Teori

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu (Fahmi, 2013:2). Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. (Simanjuntak, 2011:1). Kinerja mempunyai makna yang luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. (Wibowo, 2015:7).

Penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. (Fahmi, 2013:65). Pengertian penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu (Bacal dalam Wibowo, 2015:187). Penilaian kinerja adalah suatu metode formal untuk mengukur seberapa baik pekerja individual melakukan pekerjaan dalam hubungan dengan tujuan yang diberikan. Maksud utama penilaian kinerja adalah mengkomunikasikan tujuan personal, memotivasi kinerja baik, memberikan umpan balik konstruktif, dan menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan yang efektif. (Harvard Business Essentials dalam Wibowo, 2015:188). Kinerja seseorang dapat diukur dengan dua cara. Pertama, membandingkan hasil kerja terhadap tolok ukur hasil yang harus dicapai dan atau kedua, membandingkan pekerjaan yang dilakukan terhadap uraian tugas yang seharusnya dilakukan. (Simanjuntak, 2011:164). Penilaian kinerja adalah evaluasi atas prestasi kerja karyawan dalam rangka menentukan sejauh mana karyawan melakukan pekerjaan secara efektif (Griffin at all, 2007:221)

Penilaian yang dilakukan akan menjadi bahan masukan yang berarti dalam menilai kinerja yang dilakukan dan selanjutnya dapat dilakukan perbaikan, atau yang biasa disebut perbaikan yang berkelanjutan.

Alasan diperlukannya penilaian kinerja menurut Fahmi, (2013:65) Dalam rangka melakukan perbaikan yang berkesinambungan maka suatu organisasi perlu melakukan penilaian kinerja, dimana penilaian kinerja tersebut memiliki berbagai alasan. Beberapa alasan dan pertimbangan melakukan penilaian : a). Penilaian kinerja memberikan informasi bagi pertimbangan pemberian promosi dan penetapan gaji; b). Penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi para manajer maupun karyawan untuk melakukan introspeksi dan meninjau kembali perilaku, baik yang positif maupun negatif untuk kemudian dirumuskan kembali sebagai perilaku yang mendukung tumbuh kembangnya budaya organisasi secara keseluruhan; c). Penilaian kinerja diperlukan untuk pertimbangan pelatihan dan pelatihan kembali (*retraining*) serta pengembangan; d). Penilaian kinerja

dewasa ini bagi setiap organisasi khususnya organisasi bisnis merupakan suatu keharusan, apalagi jika dilihat tingginya persaingan antar perusahaan; e). Hasil penilaian kinerja lebih jauh akan menjadi bahan masukan bagi pemerintah dalam melihat bagaimana kondisi perusahaan tersebut. Termasuk menjadi bahan masukan bagi lembaga pemberi pinjaman dalam melihat kualitas kinerja suatu perusahaan, misalnya pada saat pengajuan pinjaman maka pihak perusahaan bisa memperlihatkan kualitas hasil penilaian kinerja dimana itu bisa menjadi bahan masukan untuk mendukung keputusan pemberian kredit, yaitu pihak pemberi pinjaman menjadi jauh lebih yakin dan percaya.

Menurut Simanjuntak, (2011;109) penilaian kinerja merupakan bagian dari fungsi manajemen yang penting yaitu evaluasi dan pengawasan (*evaluating and controlling*). Adapun menurut Wibowo, (2015:155) Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut Dessler, (2015;330) alasan melakukan penilaian kinerja bawahan adalah : 1). Dasar keputusan bayaran, promosi dan retensi; 2). Peran sentral dalam proses manajemen kinerja pemberi kerja; 3). Penilaian memungkinkan manajer dan bawahan mengembangkan rencana untuk mengoreksi adanya defisiensi dan untuk menguatkan kekuatan bawahan; 4). Penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karir karyawan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahannya; 5). Penilaian memungkinkan penyelia untuk mengidentifikasi adanya kebutuhan akan pelatihan, dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan. Dari berbagai alasan dan bahan pertimbangan tersebut di atas maka semua itu diharapkan akan mampu memberi pengaruh pada peningkatan kinerja suatu perusahaan. Adapun **manfaat penilaian kinerja** menurut Fahmi, (2013 ; 66) Bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja. Penilaian kinerja dimanfaatkan manajemen untuk :a). Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum; b). Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti : promosi, transfer, dan pemberhentian; c). Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan; d). Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka; e). Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Penilaian kinerja menurut Simanjuntak, (2011 : 112) untuk banyak penggunaan: 1). Peningkatan kinerja; 2). Pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia); 3). Pemberian kompensasi; 4). Program peningkatan produktivitas; 5). Program kepegawaian seperti promosi, rotasi dan mutasi, perencanaan karir pegawai. Menurut Allen dalam Wibowo, (2015 : 193) manfaat penilaian kinerja antara lain: a). Penilaian yang dilakukan dengan berhati-hati dapat membantu memperbaiki kinerja pekerja sepanjang tahun; b). Proses penilaian yang efektif merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang dapat membantu organisasi berhasil; c). Merupakan komponen kunci dari strategi kompetitif. Menurut Cascio dalam Mayasari, 2012 penilaian kinerja mempunyai beberapa manfaat, yaitu untuk penerapan sistem *reward* dan *punishment*, memberikan umpan balik bagi karyawan untuk pengembangan karier, identifikasi kebutuhan pelatihan pengembangan bagi karyawan, dan mendiagnosa masalah dalam organisasi.

Fahmi, (2013;67) menjelaskan bahwa tahap penilaian kinerja terdiri dari tiga tahap rinci :a). Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya; b). Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar; c). Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan. Sedangkan menurut Simanjuntak, (2011;149) tahapan pelaksanaan evaluasi kinerja sebagai berikut: 1). Mengumpulkan dan menyeleksi informasi yang tepat; 2). Mendeskripsikan kinerja dalam setiap informasi; 3). Mengkaji kinerja dan membandingkannya dengan tolok ukur atau sasaran; 4). Menarik kesimpulan; 5). Menyusun saran tindak lanjut.

Banyak **proses penilaian kinerja** gagal karena mereka yang bertanggung jawab tidak berpikir melalui apa yang mereka lakukan. Mereka hanya mencontoh apa yang dilakukan organisasi

lain tanpa memperhatikan perbedaan di antara organisasi. Sebagian memulai dengan merancang format dan kemudian merancang proses untuk menyelesaikan format. Sebagian mendasarkan proses pada *job description* yang ketinggalan zaman, penyusunan sasaran yang buruk atau kurang mengembangkan kompetensi. Proses penilaian perlu sesederhana mungkin, tetapi dapat lebih kompleks sesuai kebutuhan. Namun proses penilaian kinerja tidak boleh terlalu disederhanakan. (Wibowo, 2015: 190). Setiap jenis organisasi yang berbeda bekerja dengan cara berbeda dan berada dalam lingkungan yang berbeda. Dengan demikian tidak mungkin ada suatu proses penilaian yang sesuai untuk semuanya. Kompleksitas organisasi terdiri dari banyak faktor, seperti tingkat pendidikan dan keterampilan pekerja, perpindahan pekerja, bisnis utama dan besarnya organisasi (Harvard dalam Wibowo, 2015:190-191)

Organisasi dengan struktur berbeda akan menghadapi kemungkinan dan tantangan yang berbeda. Struktur organisasi mempengaruhi jumlah manajer yang dikelola, jumlah anak buah langsung yang dimiliki manajer, dan bahkan tingkatan di mana individu percaya bahwa mereka mempunyai atasan. Struktur memberikan perasaan tertentu pada organisasi dan percaya pada apa yang harus dilakukan untuk membuat bekerja dengan sukses.

Allen dalam Wibowo, (2015: 192) menyatakan bahwa proses penilaian kinerja yang berhasil terletak pada beberapa dasar utama, yaitu: *timing, clarity* dan *consistency*. 1). *Timing*. Penilaian kinerja harus diatur oleh kalender, bukan jam. Manajer harus melakukan paling tidak dua kali pertemuan formal dengan pekerja setiap tahun. Sekali di awal pada waktu melakukan perencanaan dan sekali lagi di akhir pekerjaan untuk nilai hasil. 2). *Clarity*. Kita tidak dapat menilai seberapa baik pekerja melakukan pekerjaan sampai jelas tentang apa sebenarnya pekerjaan itu. Setiap pekerjaan mempunyai lima sampai enam tanggung jawab kunci. Apabila belum jelas di awal tahun, maka perlu duduk bersama untuk merumuskan sebelum memulai menilai seberapa baik pekerja menjalankan tugasnya. 3). *Consistency*. Proses penilaian yang efektif mengikat langsung dengan *mission statement* dan nilai-nilai organisasi. Apa yang tercantum dalam penilaian kinerja harus sama dengan apa yang terdapat dalam *mission statement*.

Simanjuntak, (2011; 115) menyatakan pelaksanaan evaluasi kinerja perlu didukung oleh beberapa sistem: 1). Cara pengukuran, pelaksana, dan waktu pengukuran; 2). Standar atau tolok ukur sebagai bahan pembandingan; 3). Uraian jabatan. Setiap individu harus mempunyai uraian jabatan yang jelas. Menurut Dessler, (2015;330) tiga langkah proses penilaian kinerja (*performance appraisal process*) ; 1). Menetapkan standar kerja; 2). Menilai kinerja aktual karyawan secara relatif terhadap standar (ini biasanya melibatkan beberapa formulir penilaian); 3). Memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantunya untuk menghilangkan defisiensi kinerja atau untuk terus berkinerja di atas standar.

Pelaku penilaian atau evaluasi menurut Simanjuntak (2011 : 148-154) Penilaian atau evaluasi kinerja individu dapat dilakukan oleh :a). Penilaian oleh atasan langsung. Praktis karena dilakukan oleh atasan langsung atau kepala unit yang bersangkutan, yang pada umumnya mengawasi bawahan melakukan pekerjaan sehari-hari. Kelemahannya ada keraguan di bawahan penilaian bersifat subyektif berdasarkan suka dan tidak suka. b). Evaluasi diri sendiri. Yang paling tahu pekerjaan atau apa yang dilakukan oleh seseorang adalah orang itu sendiri. Namun obyektivitas penilaian seperti ini juga sering diragukan, karena setiap orang cenderung melebih-lebihkan kinerjanya. c). Tim Penilai Khusus. Bersifat independen dianggap lebih obyektif. Tim ini dapat dibentuk dari internal organisasi, dapat juga mengundang konsultan dari luar organisasi. d). Pihak terkait. Yang dapat memberikan penilaian adalah bawahan langsung, teman sekerja atasan tidak langsung, dan para pelanggan atau masyarakat umum. Penilaian ini bersifat terbatas, jadi digunakan hanya sebagai kelengkapan informasi. e). Penilaian kinerja 360°. Penilaian yang ideal adalah kombinasi dari beberapa alternatif. Bila atasan memberikan penilaian, maka dia patut mempertimbangkan penilaian oleh orang yang bersangkutan. Kepala Unit sebaiknya menerima dan mempertimbangkan penilaian yang diberikan teman sekerja, bawahan, atasan tidak langsung, dan pelanggan yang dilayani oleh pekerja yang dinilai. Demikian juga bila penilaian dilakukan oleh tim independen, mereka membutuhkan penilaian yang diberikan oleh atasan langsung dan atasan tidak

langsung. Bila memungkinkan dilengkapi penilaian dari bawahan dan teman sekerja. Evaluasi dapat datang dari seluruh penjurur, ini yang disebut penilaian kinerja 360°. Menurut Sugijono, (Orbith Vol 11 No.3 November 2015) penilai adalah atasan langsung. Dan pejabat tersebut telah membawahi pegawai yang dinilai minimal 6 bulan.

III. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan deduktif yang dilakukan di PT. Kimia Farma Bandung khususnya pada bagian produksi tablet pada bulan Oktober sampai awal Nopember 2017. Data yang kami himpun di dapat dari para supervisor di bagian produksi tablet dengan teknik pengumpulan data secara wawancara, observasi langsung, studi pustaka. Adapun metode analisis yang kami sajikan adalah deskriptif. Jenis data primer dan sekunder.

IV. Hasil Dan Pembahasan

Berdasarkan pengamatan dan wawancara penulis, diketahui bahwa PT. Kimia Farma bagian produksi tablet telah melakukan penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh atasan langsung sesuai teori menurut Simanjuntak, (2011 : 148-154). Karyawan dengan jabatan pelaksana dinilai oleh supervisor dengan mengetahui asisten manajer (Asman). Karyawan dengan jabatan supervisor dinilai oleh asisten manajer dengan mengetahui manajer. Dan karyawan dengan jabatan asisten manajer dinilai oleh manajer dengan mengetahui manajer plan.

Penilaian kinerja karyawan dilakukan dengan membandingkan hasil kinerja terhadap standar yang sudah disepakati sebelumnya yaitu kesepakatan di awal tahun. Hal ini sesuai dengan teori menurut Fahmi, (2013;67) yang menyatakan tahap penilaian kinerja dimulai dari perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Selanjutnya pada pertengahan tahun dilakukan penilaian untuk mengetahui hasil kinerja tengah tahun dan bisa disampaikan alasan jika ada kinerja yang tidak mencapai sasaran. Koreksi standar kinerja bisa dilakukan jika ada perubahan yang mendasar yang terkait kebijakan manajemen. Hal ini sesuai dengan teori menurut Fahmi, (2013;67) tahap penilaian kinerja berikutnya adalah penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.

Diakhir tahun PT. Kimia Farma melakukan penilaian dengan dilengkapi usulan pelatihan dan karir karyawan, hal ini sesuai dengan teori menurut Simanjuntak, 2011;149 tahapan penilaian kinerja karyawan berikutnya adalah menarik kesimpulan dan menyusun saran tindak lanjut.

Proses penilaian kinerja di PT. Kimia Farma adalah sebagai berikut: 1). Di awal tahun dilakukan kesepakatan antara atasan dan bawahan dengan membuat dan menandatangani formulir "kesepakatan kinerja pegawai"; 2). Di pertengahan tahun dilakukan evaluasi kinerja dengan membuat dan menandatangani formulir "pencapaian kinerja pegawai"; 3). Di akhir tahun dilakukan penilaian akhir dengan membuat dan menandatangani formulir "penilaian kinerja pegawai". Hal ini sesuai dengan teori menurut Allen dalam Wibowo, (2015: 192) yang menyatakan bahwa proses penilaian kinerja yang berhasil terletak pada beberapa dasar utama, yaitu berdasar : 1). *Timing*. Penilaian kinerja harus diatur oleh kalender, bukan jam. Manajer harus melakukan paling tidak dua kali pertemuan formal dengan pekerja setiap tahun. Sekali di awal pada waktu melakukan perencanaan dan sekali lagi di akhir pekerjaan untuk nilai hasil. 2). *Clarity*. Kita tidak dapat menilai seberapa baik pekerja melakukan pekerjaan sampai jelas tentang apa sebenarnya pekerjaan itu. Setiap pekerjaan mempunyai lima sampai enam tanggung jawab kunci. Apabila belum jelas di awal tahun, maka perlu duduk bersama untuk merumuskan sebelum memulai menilai seberapa baik pekerja menjalankan tugasnya. 3). *Consistency*. Proses penilaian yang efektif mengikat langsung dengan *mission statement* dan nilai-nilai organisasi. Apa yang tercantum dalam penilaian kinerja harus sama dengan apa yang terdapat dalam *mission statement*. Proses penilaian kinerja di PT .Kimia Farma sesuai juga dengan teori menurut Dessler (2015;330) yaitu; 1). Menetapkan standar kerja; 2). Menilai kinerja aktual karyawan secara relatif terhadap standar (ini biasanya melibatkan beberapa formulir

penilaian); 3). Memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantunya untuk menghilangkan defisiensi kinerja atau untuk terus berkinerja di atas standar.

Adapun **kriteria penilaian kinerja** dituangkan dalam sasaran strategis yaitu: 1). Meningkatkan ketepatan produksi dengan ukuran pencapaian waktu proses produksi; 2). Meningkatkan kualitas produk dengan ukuran pencapaian adanya reproses dan rendemen produk; 3). Terwujudnya budaya kerja yang baik dengan ukuran pencapaian kedisiplinan dan kehadiran pegawai; 4). Terwujudnya penerapan budaya perusahaan di lingkungan unit kerja dalam setiap situasi ukuran pencapaiannya adalah implementasi budaya perusahaan.. Hal ini selaras dengan pengertian penilaian kinerja atau *performance appraisal* menurut Bacal dalam Wibowo, (2015 ; 187) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu. Dalam hal karyawan ada yang bekerja secara kelompok, atasan langsung yang berfungsi sebagai penilai kinerja menemui kendala karena kesulitan memberikan nilai yang berbeda. Data yang tersedia adalah hasil kelompok. Sedangkan penilai melihat langsung ada *leader* dalam setiap kelompok yang layak mendapatkan penilaian lebih baik dari anggota kelompoknya. Hanya saja belum ada kriteria penilaian yang mengakomodir hal itu.

Penilaian kinerja dimanfaatkan manajemen untuk: 1). Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti : promosi dan pemberhentian. 2). Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan juga untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan. 3). Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka. Karyawan yang dinilai bisa meminta penjelasan dasar mereka mendapatkan nilai dan memberikan alasan atau keterangan terkait hasil yang mereka capai. Hal ini terjadi terutama untuk karyawan yang bekerja secara berkelompok. Hasil kinerja diukur dari produktivitas kelompok. Dalam tiap kelompok kemampuan anggotanya tidak merata, sehingga forum diskusi antara karyawan yang dinilai dengan atasan langsung sebagai sangat diperlukan. 4). Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan, dalam hal ini nilai kinerja akan mempengaruhi insentif tahunan yang akan diterima oleh karyawan. Hal ini sesuai dengan teori menurut Fahmi, (2013 ; 66) tentang manfaat penilaian kinerja untuk manajemen. Penilaian kinerja dimanfaatkan manajemen untuk :a). Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum; b). Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti : promosi, transfer, dan pemberhentian; c). Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan; d). Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka; e). Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

V. Penutup

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1). Proses penilaian kinerja karyawan bagian produksi tablet PT.Kimia Farma secara umum telah sesuai dalam hal *timing, clarity* dan *consistency*; 2). Kriteria penilaian jelas dan sudah disepakati antara karyawan dan penilai; 3). Manfaat penilaian kinerja karyawan yang dominan digunakan dalam hal pemberian insentif tahunan dan rencana pelatihan.

Saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut: 1). Kepada peneliti lain diharapkan bisa lebih mengembangkan materi ini untuk kemajuan ilmu pengetahuan khususnya manajemen sumber daya manusia; 2). Untuk lebih menyempurnakan penilaian kinerja karyawan di PT. Kimia Farma disarankan dalam pembobotan nilai untuk karyawan yang bekerja secara kelompok sebaiknya ditambah sasaran strategis yang bersifat individual, dan diberi bobot lebih besar dibanding yang pencapaiannya secara kelompok. Hal ini untuk membantu memudahkan penilai dalam memberikan nilai pada karyawannya.

Daftar Pustaka

- Dessler, Gary (2015). "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta: Salemba Empat
- Fahmi, Irham (2013). "Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi". Bandung: Alfabeta
- Griffin, Ricky W. dan Ronald J.Ebert (2007). "Bisnis edisi kedelapan". Jakarta: Erlangga
- Mayasari, Isti at all (2012). "Penilaian Kinerja Berdasarkan Kompetensi dan KPI (*Key Performer Indicator*) Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Semarang". *Prediksi, Kajian Ilmiah Psikologi*-No.2, Vol.1
- Simanjuntak, Payaman J. (2011). "Manajemen & Evaluasi Kinerja". Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Sugijono (2015). "Penilaian Kinerja Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia". *Orbith*. Vol.11 No.3
- Wibowo (2016). "Manajemen Kinerja". Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada