

Lampiran 1: Panduan Wawancara pada PT. X

(*General Manager, Document Control, Manager, Supervisor*)

Nama Narasumber :
Jabatan :
Lama Bekerja :
Hari, Tanggal Wawancara :
Waktu Wawancara :
Lokasi Wawancara :
Durasi Wawancara :

Data Pribadi :

1. Siapa nama anda ?
2. Sejak kapan anda bergabung di PT. X ?
3. Berapa lama anda menjabat di posisi ini ?
4. Bagaimana anda dapat menjabat di posisi ini ?

Gambaran Umum Perusahaan :

5. Apa tujuan dari berdirinya PT. X ?
6. Apa visi dan misi PT. X ?
7. Apa yang menjadi fokus utama dalam kegiatan bisnis ini ?
8. Berapa jumlah karyawan yang ada di PT. X ?

Sistem Penilaian Kinerja :

9. Apa yang anda ketahui mengenai sistem penilaian kinerja ?
10. Siapa yang membentuk dan bertanggung jawab dalam sistem penilaian kinerja di PT. X ?
11. Apa anda mengetahui mengenai kondisi dua sistem penilaian yang berjalan di PT. X ?
12. Bagaimana pemahaman anda mengenai kedua sistem dan pertanggung jawaban tersebut ?
13. Apa tujuan dibentuknya sistem penilaian kinerja di PT. X ?
14. Apa ada perbedaan penyusunan sistem penilaian kinerja di PT. X berdasarkan departemen ?
Jika ya, mengapa hal itu terjadi dan bagaimana penyusunan tersebut ?
15. Apakah karyawan terlibat dalam proses penyusunan penilaian kinerja dan sejauh mana keterlibatan tersebut ?
16. Apakah hambatan saat penyusunan penilaian kinerja ?
17. Apakah tujuan penilaian kinerja karyawan sudah jelas dan detail ?
18. Apakah ada standar yang jelas di setiap penilaian kinerja ? Jika ya, apa saja standar tersebut ?
Bagaimana cara menciptakan standar tersebut? Siapa yang membuat standar tersebut ?
19. Apakah standar yang ada sesuai dengan penilaian kinerja yang berlaku ?
20. Apakah karyawan terlebih dahulu mengetahui standar kinerja sebelum melakukan proses kerja ?
21. Apakah hambatan saat menetapkan standar penilaian ?
22. Bagaimana proses pengamatan dan penilaian kinerja karyawan ?
23. Apakah pengamatan kinerja karyawan hanya dilakukan pada periode tertentu ?
24. Apakah hambatan saat melakukan pengamatan kinerja karyawan ?
25. Bagaimana proses penilaian kinerja karyawan di PT. X ?
26. Kapan proses penilaian kinerja dilakukan ?
27. Dimana penilaian kinerja dilakukan ?
28. Siapa yang berperan dalam melakukan penilaian kinerja ?
29. Bagaimana pandangan anda terhadap proses penilaian kinerja di PT. X ?
30. Bagaimana pendapat anda mengenai penilaian kinerja yang efektif ?
31. Metode apa yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan ?
 - a. *360-Degree Feedback Evaluation Method*, penilaian melalui informasi dari seluruh berbagai level disekililing karyawan ?
 - b. *Rating Scales Method*, penilaian melalui pemberian rating berdasarkan kriteria ?

- c. *Critical Incident Method*, penilaian melalui dokumen tertulis mengenai tindakan karyawan yang menguntungkan dan merugikan ?
 - d. *Essay Method*, penilaian yang memerlukan penulisan narasi ?
 - e. *Work Standards Method*, penilaian yang membandingkan hasil aktual dengan ekspektasi atau standar ?
 - f. *Ranking Method*, penilaian yang menggabungkan beberapa karyawan dalam satu kelompok dan di-rangking ?
 - g. *Forced Distribution Method*, penilaian yang membagi sekelompok karyawan kedalam katagori yang berbeda mulai dari yang terburuk hingga terbaik ?
 - h. *Behaviorally Anchored Rating Scale Method*, penilaian yang memberikan rating dalam setiap standar atau kriteria ?
 - i. *Result Based System* atau *Management By Objective*, penilaian yang berdasarkan pemenuhan target yang dihasilkan melalui pencapaian target pada periode sebelumnya ?
32. Apakah karyawan yang dinilai mengetahui bahwa proses penilaian berlangsung ?
 33. Bagaimana komunikasi yang terjadi antara pihak penilai dengan pihak ternilai selama proses penilaian kinerja ?
 34. Berapa lama proses penilaian kinerja berlangsung ? Apakah ada batas waktu dalam melakukan penilaian kinerja ?
 35. Bagaimana dokumentasi penilaian kinerja di PT. X ?
 36. Bagaimana pengelolaan dokumen penilaian kinerja ?
 37. Bagaimana sisi subyektif dan obyektif dalam penilaian kinerja di PT. X ?
 38. Bagaimana cara anda menilai dari sisi subyektif dan obyektif ?
 39. Apa standar penilaian dari sisi subyektif dan apakah buktinya ?
 40. Bagaimana memperoleh bukti dari sisi obyektif penilaian kinerja ?
 41. Apa hambatan proses penilaian kinerja di PT. X ?
 42. Bagaimana anda menganalisis hasil penilaian kinerja tersebut ?
 43. Bagaimana bentuk hasil penilaian kinerja tersebut ?
 44. Bagaimana cara mengkomunikasikan hasil tersebut kepada karyawan ?
 45. Bagaimana respon karyawan saat mengetahui hasil penilaian baik hasil positif maupun negatif ?
 46. Apakah karyawan dapat memberikan penjelasan mengenai hasil penilaian tersebut ?
 47. Apakah hambatan dalam melakukan penjelasan hasil penilaian ?
 48. Apa saja dampak positif dari penilaian kinerja di PT. X ?
 49. Apa saja dampak negatif dari penilaian kinerja di PT.X ?
 50. Apakah selama ini penilaian kinerja sudah relevan terhadap tujuan awal pembentukan penilaian kinerja dan tujuan organisasi ?
 51. Apakah penilaian kinerja sudah mampu membedakan secara jelas kinerja karyawan di PT. X ?
 52. Apakah penilaian tersebut mampu dipertanggung jawabkan dan apa bentuk pertanggung jawaban tersebut ?
 53. Apakah penilaian kinerja selama ini dapat diterima oleh seluruh lapisan di PT. X ?
 54. Apakah penilaian kinerja selama ini dapat dipahami dengan jelas dan mudah oleh seluruh lapisan di PT. X ?
 55. Seberapa besar kepuasan anda terhadap penilaian kinerja di PT. X ?
 56. Seberapa penting peran penilaian kinerja karyawan bagi perusahaan ?
 57. Seberapa penting peran penilaian kinerja karyawan bagi anda ?
 58. Apakah manfaat dari masing-masing sistem penilaian tersebut bagi perusahaan dan bagi anda ?
 59. Apakah ada kendala atau hambatan dengan adanya kedua sistem penilaian tersebut ?
 60. Apa kritik, saran dan harapan anda bagi sistem penilaian kinerja karyawan di periode mendatang ?

Lampiran 2: Panduan Wawancara pada PT. X (Karyawan)

Nama Narasumber :
Jabatan :
Lama Bekerja :
Hari, Tanggal Wawancara :
Waktu Wawancara :
Lokasi Wawancara :
Durasi Wawancara :

Data Pribadi :

1. Siapa nama anda ?
2. Sejak kapan anda bergabung di PT. X ?
3. Berapa lama anda bekerja dalam posisi ini ?
4. Bagaimana anda dapat menjabat di posisi ini ?

Gambaran Umum Perusahaan :

5. Apa tujuan dari berdirinya PT. X ?
6. Apa visi dan misi PT. X ?
7. Apa yang menjadi fokus utama dalam kegiatan bisnis ini ?
8. Berapa jumlah karyawan yang ada di PT. X ?

Sistem Penilaian Kinerja :

9. Apa yang anda ketahui mengenai sistem penilaian kinerja ?
10. Siapa yang membentuk dan bertanggung jawab dalam sistem penilaian kinerja di PT. X ?
11. Apa anda mengetahui mengenai kondisi dua sistem penilaian yang berjalan di PT. X ?
12. Bagaimana pemahaman anda mengenai kedua sistem dan pertanggung jawaban tersebut ?
13. Apa tujuan dibentuknya sistem penilaian kinerja di PT. X ?
14. Apakah anda terlibat dalam proses penyusunan penilaian kinerja dan sejauh mana keterlibatan tersebut ?
15. Apakah standar yang ada sesuai dengan penilaian kinerja yang berlaku ?
16. Apakah anda telah mengetahui standar kinerja sebelum melakukan proses kerja ?
17. Bagaimana proses penilaian kinerja yang anda ketahui ?
18. Apakah anda mengetahui bahwa proses penilaian berlangsung ?
19. Apakah anda terlibat dalam proses penilaian kinerja ?
20. Kapan proses penilaian kinerja dilakukan ?
21. Dimana penilaian kinerja dilakukan ?
22. Siapa yang berperan dalam melakukan penilaian kinerja ?
23. Apakah anda diberi kesempatan untuk menilai atasan anda ?
24. Apakah anda diberi kesempatan untuk menilai diri anda sendiri ?
25. Apakah anda diberi kesempatan untuk menilai rekan kerja anda ?
26. Bagaimana pandangan anda terhadap proses penilaian kinerja di PT. X ?
27. Bagaimana pendapat anda mengenai penilaian kinerja yang efektif ?
28. Metode apa yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan ?
 - a. *360-Degree Feedback Evaluation Method*, penilaian melalui informasi dari seluruh berbagai level disekililing karyawan ?
 - b. *Rating Scales Method*, penilaian melalui pemberian rating berdasarkan kriteria ?
 - c. *Critical Incident Method*, penilaian melalui dokumen tertulis mengenai tindakan karyawan yang menguntungkan dan merugikan ?
 - d. *Essay Method*, penilaian yang memerlukan penulisan narasi ?
 - e. *Work Standards Method*, penilaian yang membandingkan hasil aktual dengan ekspektasi atau standar ?
 - f. *Ranking Method*, penilaian yang menggabungkan beberapa karyawan dalam satu kelompok dan di-rangking ?

- g. *Forced Distribution Method*, penilaian yang membagi sekelompok karyawan kedalam katagori yang berbeda mulai dari yang terburuk hingga terbaik ?
 - h. *Behaviorally Anchored Rating Scale Method*, penilaian yang memberikan rating dalam setiap standar atau kriteria ?
 - i. *Result Based System* atau *Management By Objective*, penilaian yang berdasarkan pemenuhan target yang dihasilkan melalui pencapaian target pada periode sebelumnya ?
29. Bagaimana komunikasi yang terjadi antara pihak penilai dengan pihak ternilai selama proses penilaian kinerja ?
 30. Bagaimana cara atasan mengkomunikasikan hasil penilaian tersebut kepada karyawan ?
 31. Bagaimana respon anda saat mengetahui hasil penilaian baik hasil positif maupun negatif ?
 32. Apakah anda dapat memberikan penjelasan mengenai hasil penilaian tersebut ?
 33. Apa saja dampak positif dari penilaian kinerja di PT. X ?
 34. Apa saja dampak negatif dari penilaian kinerja di PT.X ?
 35. Apakah menurut anda hasil penilaian bersifat subyektif atau obyektif ?
 36. Apakah selama ini penilaian kinerja sudah relevan dengan pekerjaan yang anda lakukan ?
 37. Apakah penilaian kinerja sudah mampu membedakan secara jelas kinerja karyawan di PT. X ?
 38. Apakah penilaian tersebut mampu dipertanggung jawabkan oleh penilai dan apa bentuk pertanggung jawaban tersebut ?
 39. Apakah anda pernah mengetahui hasil penilaian anda atau apakah anda pernah mempertanyakan hasil tersebut ?
 40. Apakah anda dapat menerima penilaian kinerja selama di PT. X ?
 41. Apakah anda merasa kesulitan dalam mengikuti proses penilaian kinerja ?
 42. Apakah anda dapat memahami penilaian kinerja selama di PT. X ?
 43. Seberapa besar kepuasan anda terhadap penilaian kinerja di PT. X ?
 44. Seberapa penting peran penilaian kinerja karyawan bagi anda ?
 45. Apakah kelebihan dan kekurangan dari masing-masing sistem penilaian tersebut bagi anda ?
 46. Apa kritik, saran dan harapan anda bagi sistem penilaian kinerja karyawan di periode mendatang ?

Lampiran 3 : Panduan Observasi

1. Mengamati pengolahan data penilaian kinerja yang terkomputerisasi
2. Mengamati cara pembuat sistem penilaian kinerja dalam menjelaskan sistem tersebut
3. Mengamati pengelolaan dokumen perusahaan serta kelengkapan data-data mengenai hasil penilaian kinerja pada periode sebelumnya

Lampiran 4: Transkrip Wawancara PT. X

Singkatan	Kepanjangan
A	Jessica Olga (Pewawancara)
B	Haris Fadloli (Document Control)
C	Agus Setiawan (Training and Development Supervisor HRGA)
D	Soni Hartanto (Manager Sales OEM)
E	Ronny Yuhono (Manager Frame and Fork)
F	Ahmad Su'udi (Head Painting and Sticker)
G	Mardiono Susanto (Supervisor Produksi Assembling)
H	Ady Setyoputro (Staf Product Sales OEM)
I	Mulyono (General Manager Factory)
J	Rachmat Hidayat (Manager HRGA)
K	Dian Ardhi Kurniawan (Manager Assembling)

Transkrip Wawancara 1:

Nama Narasumber	: Haris Fadloli
Jabatan	: <i>Document Control</i>
Lama Bekerja	: 3 tahun 5 bulan
Hari, Tanggal Wawancara	: Selasa, 3 November 2015
Waktu Wawancara	: 16.14 – 17.46 WIB
Lokasi Wawancara	: Kantor Lt.2 Plant 2 PT. X
Durasi Wawancara	: 92 menit

- A : Selamat sore Pak Haris, hari ini saya mau wawancara sebentar untuk masalah sistem penilaian kinerja karyawan di perusahaan ini. Sebelumnya, siapa nama lengkap anda ?
- B : Saya Haris Fadloli
- A : Sejak kapan anda bergabung di perusahaan ini ?
- B : Sejak 29 Mei 2012
- A : Berapa lama anda menjabat di posisi ini ?
- B : Kurang lebih hampir 3 tahun setengah
- A : Bagaimana awalnya anda dapat menjabat di posisi ini ?
- B : Sebelumnya punya pengalaman kerja sebagai staf untuk menangani masalah quality manajemen sistem di perusahaan sebelumnya dan juga sebelumnya juga kebetulan di departemen HRD jadi untuk masalah *pay roll* dan *benefit* dan rekrutemen dan sebagainya, kurang lebih seperti itu. Sehingga pertimbangan dari manajemen untuk mempekerjakan saya disini
- A : Sekarang kita masuk ke gambaran umum perusahaan ya pak. Apa tujuan dari berdirinya perusahaan ini ?
- B : PT. X itu perusahaan manufaktur sepeda. Yang jelas memproduksi sepeda. Tapi disini lain ada sisi-sisi yang kita ingin kembangkan selain tidak hanya untuk bersepeda tetapi untuk lebih dari itu dengan orang bersepeda harapannya orang tersebut sehat. Itu campaign yang kita tegaskan kepada *customer* kita. Sisi lain juga beberapa *customer* yang betul-betul memiliki hobi sepeda paling tidak menginginkan pengalaman yang terbaik dalam bersepeda. Itu yang kita harapkan dan kita maksimalkan di perusahaan ini.
- A : Untuk visi dan misi perusahaan ini sendiri seperti apa pak ?
- B : Visi dan misi dari perusahaan sebenarnya untuk memproduksi sepeda dengan nilai tambah yang tinggi khususnya untuk peningkatan kepuasan pelanggan baik dari segi produk, pengiriman yang tepat waktu, kemudian juga dari segi nilai tambah dalam arti dengan *customer* menggunakan produk kita mereka kalau dari segi *customer* kan pembeli ya dealer ya istilahnya mereka memiliki nilai tambah yang tinggi mereka juga jadi untung kalau produk kita berkualitas. Sisi lain juga dari segi misi juga pengembangan SDM juga untuk internal kita kembangkan secara *continue*, juga secara proses kita berusaha untuk menjadi perusahaan kelas dunia.

- A : Yang menjadi fokus utama dalam kegiatan bisnis ini sebenarnya apa pak ?
- B : Fokus utamanya ya produksi sepeda dan juga menyediakan *part-partnya*. Kurang lebih seperti itu. Jadi kita juga jual *partnya* produk yang *customer* butuhkan untuk sepedanya mereka.
- A : Kalau untuk pemasaran sendiri ?
- B : Pemasaran sendiri kita ada di lokal, internasional, sama di ekspor OEM.
- A : Untuk jumlah karyawan pak untuk saat ini berapa jumlah karyawan yang ada di perusahaan ini ?
- B : Sekarang kurang lebih 750 karyawan
- A : Sekarang masuk ke sistem penilaian kinerja. Menurut Pak Haris apa sistem penilaian kinerja itu ?
- B : Sistem penilaian kinerja itu adalah sistem penilaian dimana kebanyakan perusahaan menggunakannya untuk menilai kinerja seseorang dan perusahaan. Jadi kinerja itu paling tidak minimal ada dua yaitu kinerja perusahaan dan kinerja seseorang. Kinerja perusahaan itu tercermin dari kinerja seseorang tapi penilaian kinerja itu caranya bagaimana kita menilai suatu target itu sedekat mungkin dengan metode-metode penilaian. Banyak metode penilaian tetapi paling tidak disesuaikan dengan *nature* bisnis kita. Sebenarnya seperti itu sih sehingga penialain yang diharapkan itu bisa memaksimalkan target perusahaan secara garis besar. Secara umum kalau karyawan *performancenya* tercapai pasti secara umum juga target operasional perusahaan tercapai. Tetapi diluar dari itu pasti ada faktor eksternal juga yang itu tidak bisa kita kontrol tapi kita berusaha mengendalikannya, sehingga secara manufaktur, secara *performance* seseorang juga kita kendalikan. Sehingga mereka tetap *berperformance* kita juga bagaimana caranya kita menempatkan *right man in the right place* sesuai dengan kompetensi yang mereka miliki.
- A : Untuk diperusahaan ini sendiri siapa yang membentuk dan bertanggung jawab dalam sistem penilaian kinerja ?
- B : Untuk penilaian kinerja seharusnya sih HRD atau di HRGA karena yang menentukan standar kompetensi dan merumuskan segala bentuk sistem penilaian yang disepakati dengan manajemen itu dari HRD atau HRGA tetapi terlepas dari itu juga ada kontribusi dari masing-masing departemen khususnya dari kepala departemen masing-masing dimana penilaian kinerja itu harus dikonsultasikan dengan mereka penilaian kinerja itu juga ada hubungannya dengan beban-beban yang ada di pekerjaan yang mereka miliki dan tanggung jawab sesuai jabatan dan juga *jobdesc* mereka. Jadi sebenarnya sih yang lebih menentukan yang pasti mengetok palu itu ya dari HRGA.
- A : Untuk di Pak Haris sendiri kan juga kelola sistem penilaian ?
- B : Ya, jadi sistem penialain itu banyak tolak ukur. Ya salah satunya adalah yang digunakan di HRD adalah tolak ukur dari penilaian di tempat saya. Jadi di tempat saya itu ada penilaian secara departemen dan juga secara *key performance indicator* untuk masing-masing karyawan dari target-target yang sudah ditetapkan. Target itu kita buat pada waktu awal tahun pada saat *business plan* disusun oleh manajemen kemudian kita *breakdown* menjadi target ke masing-masing departemen. Dari target masing-masing departemen itu kita *breakdown* lagi ke masing-masing orang itu yang dijadikan *key performance indicator* dari mereka dan itu ketika secara periodik ada yang per bulan, per tiga bulan, per enam bulan sudah ada pencapaian. kalau tercapai itu ya pasti mereka *performs* kalau gak tercapai pasti gak *performs* dan alasannya apa dan tindakan perbaikannya apa itu harus di follow up dan selesaikan semua. Dari situ kan pasti ada nilai secara keseluruhan baik itu periodik enam bulan ataupun satu tahun. Itu salah satu *tools* yang dijadikan HRD sebagai nilai baik itu departemen dan juga KPI masing-masing orang. Jadi penilaian yang saya miliki itu ya salah satu *tools* ya. Jadi kalau misalnya di manajemen mentapkan bobot di tempat saya itu adalah 50% bisa jadi masih ada nilai 50% lagi yang bisa jadi macam-macam dari penilaian atasan atau sistem *retter* ya. Tapi yang obyektifnya kan ditempat saya. Tapi kalau penilaian atasan bisa jadi mungkin 30% yang 20% lagi sisanya mungkin absensi mereka dan kehadiran mereka dan *record* prestasi mereka secara tidak langsung artinya banyak hal misalnya *imporvement* kemudian istilahnya tidak langsung. Sehingga itu yang diramu oleh HRD jadi apakah seseorang itu yang *performancenya* bagus sesuai dengan bobot yang ditentukan oleh manajemen,

departemen juga demikian itu nanti ya nilainya ada di HRD semua. Sehingga saya dipercaya untuk salah satu tools saja untuk membantu penilaian di HRD. Ujung-ujungnya pusatnya di mereka karena itu akan mempengaruhi. Di HRD itu kan pasti ada *reward and punishment* itu entah sudah ditentukan, *recordnya* harus ada *performance*. *Performance* anda misal 100%, ada *reward* kenaikan gaji 100% atau bonus atau sesuai dengan kebijakan manajemen.

- A : Jadi, sebenarnya sistem penilaian yang ada di DC itu hanya untuk membantu HRD atau ?
- B : Ya, kurang lebih seperti itu tetapi yang menentukan ada di HRGA karena mereka rananya adalah untuk penentuan *benefit* khususnya. Karna ujung-ujungnya kalau kita bekerja kan *performace*. Kalo kita performs bagus pasti kalau perusahaan yang bagus akan menghargai karyawannya dengan memberikan istilahnya *reward* atau semacam *benefit* yang bagus juga. Jadi itu yang menjadi perusahaan yang berkembang.
- A : Kenapa pak kok harus ada maksudnya dari DC kelola, dari HRGA juga kelola ? Meskipun ujungnya satu, apakah itu diminta manajemen atau HRGA atau bagaimana ?
- B : Kembali lagi, di kembalikan ke manajemen. Kalau manajemen minta indikator *performance* dari tempat saya ya dari tempat saya. Salah satunya ya jadi indikator, orang kalau misalkan kita tanya *performance* penilaian kinerja misal nama seseorang Mr. A yang dinilai itu sebenarnya secara basicly ada 3, skill, knowledge, dan attitude. Skill bisa dilihat dari obyektif adalah target, HRD apakah tau targetnya orang ini apa saja. Tau mungkin dari *jobdesc*. Tapi dari *jobdescnya* kan ada misalnya penjualan 10.000 dia pencapaiannya berapa. Apakah HRD yang urusi masalah itu. Jadi harus ada tools untuk mengontrol ini dan tools itu yang membuat dan mengelola saya. Nah ini yang kita follow up ke masing-masing departemen, kita kontrol dan kendalikan dan mana yang tercapai mana yang tidak. Misal diakhir periodik atau beberapa waktu nanti akan di *review* pencapaiannya seperti apa. Sehingga setelah hasilnya muncul ini akan kita berikan ke HRD penilaian mereka hasilnya seperti ini. Nanti itu akan di *review* oleh HRD kurang lebih seperti apa. Kelemahan dimana, mereka perfoms dimana. Kelemahan kalau semisal masih bisa diperbaiki pakai training, dikelola atasannya itu namanya gap kompetensi. Misalnya dia ndak performs, dia perfomsnya dimana bisa dimutasi atau diberhentikan.
- A : Apa tidak memungkinkan disini untuk masalah obyektif dikelola sendiri oleh HRGA ?
- B : Itu ranahnya dari manajemen. Sebetulnya bisa dikelola dari HRGA tapi untuk saat ini kondisi kurang memungkinkan karena di sistem kita untuk standar penilaian kinerja masih belum cukup maksimal sedangkan *tools-tools* yang lain kayak *software*, dll yang kita punya untuk melihat penilaian kinerja itu ya sementara ini yang bikin saya. Kalau mereka yang bikin ya bisa sih tapi kita kembalikan lagi dari manajemen, yang melakukan ya sudah DC saja yang bikin kemudian hasilnya di *share* ke HRD. Disamping itu juga mungkin kebetulan di timnya HRD juga *overload* pekerjaannya. Itu salah satunya juga, yang sehingga di share ke kita waktu itu.
- A : Jadi tumpang tindih *jobdesc* ndak pak antara DC dan HRD ?
- B : Kalau tumpang tindih enggak sih. Tapi kalau ngomong *jobdesc* ya kita kembalikan ke manajemen ketika diminta oleh manajemen sesuai dengan *jobdesc* kita dan dapat perintah dari atasan ya sudah kita ikuti saja. Itu salah satu *jobdescnya* juga.
- A : Kalau sekarang yang Pak Haris pegang ini termasuk *jobdesc* apa diluar *jobdesc* ?
- B : Kalau secara penilaian kinerja sebetulnya diluar *jobdesc* tetapi kebetulan saya punya kemampuan disitu dan dulu pengalaman saya di HRD cukup lama sehingga *basic-basic* penilaian kinerja tau, juga kebetulan saya di sertifikasikan untuk penilaian kinerja jadi saya paham cara menilai bagaimana, harus seperti apa, sehingga harapannya HRD mintanya seperti ini ya paling tidak saya juga paling tidak menjembatani dengan departemen terkait karena di *jobdesc* saya yang sebenarnya sebagai *document control* itu menjembatani seluruh departemen. Gimana cara menjembatani, ya memang HRD juga sama fungsinya kan juga untuk menjembatani, tapi cuma secara *performance* kebetulan saya andil langsung dari *Management Representative* wakilnya manajemen sehingga harapan-harapan manajemen itu saya tau betul.
- A : Untuk pihak-pihak yang menggunakan sistemnya Pak Haris dan HRGA itu apa ada kebingungan selama ini yang mana yang harus diikuti ?
- B : Sejauh ini selama ini yang pakai sistem saya gak ada masalah sih kan walaupun ada masalah pasti tanya dan saya *follow up* secepatnya tapi kalau dari HRD saya kurang tau

juga seperti apa. Itu pendapat dari masing-masing manajer nanti. Tapi yang jeals selama ini kalau ada komplain untuk sistem yang saya jalankan sih ya ada misal dari *software* macet ada kalanya perbedaan persepsi, ada juga KPI yang bersifat global KPI standar tapi dipakai semua orang jadi target bersama. Itu yang agak sedikit harus diberikan pemahaman. Itu seninya disitu untuk memberikan penjelasan ke orang, targetmu itu ini, cara mencapainya harus pakai ini.

A : Pernah ndak ada pihak yang dinilai mungkin atau manajer yang menilai bilang ke Pak Haris misalnya “Yang ini saya juga harus isi, yang ini juga diisi” ?

B : Sebetulnya selama kita sudah sosialisasikan. Mereka sudah paham selama kita sosialisasikan seperti ini dan HRD juga selalu sosialisasikan cara penilaian mereka di HRD sendiri. Cara penilaiannya sih. Yang paling sering dilakukan adalah evaluasi karyawan lebih mengarah ke subyektif langsung atasan karena atasan yang langsung mengerti hasil kerja mereka seperti apa tapi kan itu lebih subyektif disamping atasan juga kadang seringkali melihat hasil dari target-target yang saya tetapkan.

A : Jadi juga pakai obyektif ini ?

B : Iya betul.

A : Kira-kira ada tidak pak tujuan spesifik penilaian kinerja diperusahaan ini ?

B : Kalau spesifik ya enggak ada sih paling tidak garis besarnya kan visi dan misi perusahaan itu tercapai. Cuma harapan dari manajemen apa yang sudah ditetapkan dan disepakati antara manajemen, ditarget oleh departemen terkait target ini harapannya bisa tercapai. Harapan besarnya ketika itu tercapai secara bisnis, secara proses dan keseluruhan dari ujung sampai hilir secara manufaktur khususnya, itu ndak ada masalah jadi masing-masing proses itu misalnya produksi kan ada target per hari seperti apa nah itu yang harus mereka capai. Ketika itu tidak tercapai pasti ujung-ujungnya akan kembali kekebutuhan orang. Dengan kapasitas yang kita pasang 10.000 misal dengan 100 orang sehari ternyata ketika produksi turun 9.000 misal dengan orang 100, lebih efektif mana, secara gak langsung perusahaan sudah rugi. Rugi dimana ? di mempekerjakan orangnya, belum lagi *output* secara mesin dan operasional, dll itu sudah pasti rugi. Jadi target-target yang kita keluarkan itu harapannya, ketika target tercapai misal tepat waktu produksi misal produksi kuantiti tepat tidak ada masalah, secara bisnis, secara finansial pasti tepat, sehingga kalau sudah secara bisnis finansial tepat, ga banyak rugi yang ditimbulkan yang pertama adalah harga produk bisa kita turunkan jauh dibawah dan itu berujung pada kompetitivitas dilapangan *dicustomer* itu satu. Yang kedua dari profit juga pasti jauh lebih profit.

A : Untuk penyusunan sendiri, apa ada perbedaan penyusunan sistem penilaian kinerja berdasarkan departemen ?

B : Secara standar tidak berbeda. Yang beda cuma bobot di masing-masing orang bisa jadi kayak misalkan kepala departemen, itu bobotnya lebih mengarah ke departemen keseluruhan daripada level *foreman* atau *supervisor* yang 50 : 50, secara target administratif, target lapangan dan target garis besar 50 : 50. Bedakan itu, sehingga bisa diatur oleh masing-masing departemen. Tapi untuk penentuan bobot itu langsung kepala bagian teratas di departemen masing-masing, si A, si B bobotnya berapa dan targetnya beda-beda. Si A dapat target 123, si B 456 masing-masing juga bobotnya beda-beda tergantung kesulitan dan juga tanggung jawabnya. Tapi ujung-ujungnya target goal besarnya semuanya terpenuhi

A : Untuk bobot itu sendiri untuk sistem yang di Pak Haris, apa bisa menilai sampai kesemua lapisan atau hanya sampai lapisan tertentu ?

B : Tergantung kebijakan. Kalau yang saya terapkan dan saya buat bisa sampai level bawah. Bisa sampai admin? Bisa, sampai operator? Bisa. Tapi kembalikan lagi kebijakan manajemen apakah menyetujui sampai operator. Mungkin kalau obyektif yang saya tekankan misalnya output produksi kan ada beban dari target operator juga. Misalnya dia bisa cepat, produksi juga bisa cepat. Misal dari nilai subyektifitas dari HRD mungkin 20% dari ini yang dipakai dari saya.

A : Kalau yang selama ini berjalan sampai lapisan mana ?

B : Sejauh ini kita terapkan sampai level 3 keatas tapi ada juga yang level 2. 3 itu *supervisor* yang 2 itu *foreman* atau admin ada beberapa yang sampai level 2 coba kita pelan-pelan

- turunkan sampai level itu. Kira-kira responnya bagus, hasilnya bagus, ya tidak ada salahnya nanti suatu saat sampai operator.
- A : Manajemen disini siapa pak ? Pak Mulyono atau sampai mana ?
- B : Manajemen disini CEO atau direktur. Itu yang kita bilang manajemen. Tetapi sesuai dengan standar ISO, harus ada perwakilan dari manajemen bisa dari struktur organisasi internal atau dari orang yang ditunjuk langsung dari manajemen atau CEO dari wakil manajemen. Karena tidak sewaktu-waktu manajemen ada ditempat. Sehingga untuk menjalankan secara proses ISO dan internal harus menunjuk salah satu wakilnya. Kebetulan yang ditunjuk adalah Pak Mulyono.
- A : Selama ini apakah karyawan itu terlibat dalam proses penyusunan yang ada ?
- B : Ya, setiap periodik setiap 6 bulan sekali kita lakukan *review* untuk melibatkan departemen terkait. Jadi saya, MR, juga terkadang juga direksi ikut CEO ikut juga untuk beberapa departemen. Kemudian dari PIC masing-masing departemen ada mungkin sampai level *supervisor* ikut untuk merumuskan targetnya seperti apa pencapaiannya seperti apa.
- A : Kalau yang dibawah *supervisor* tidak memungkinkan untuk ikut ?
- B : Bukan tidak memungkinkan, karena kan waktu rapat kan bisa satu hari penuh. Kalau mereka ninggal untuk ini, tidak ada yang ngurus operasional.
- A : Pak, apa hambatannya selama penyusunan penilaian kinerja ?
- B : Hambatannya sih tidak terlalu banyak sih kalau disaya. Paling banyak mungkin di HRD. Ketika ditempat saya sudah menjalankan sistem *performance appraisal* yang berujung pada *reward and punishment*, tapi jika di HRGA masih memakai cara agak konvensional mereka akan sangat berat sekali dalam arti tidak bisa mengejar ketertinggalan di saya dimana ketika saya sudah menerapkan sistem model seperti ini *reward and punishment* dan ketika mereka tidak bisa mendefinisikan *sistem reward and punishment* seperti apa, disistem mereka pasti akan kacau. Jadi ketika disaya sudah, targetnya sudah kelihatan ini tidak tercapai, sekarang untuk tiga bulan lagi saya sudah tahu ini perusahaan rugi atau tidak saya sudah tau. Tapi kalau sudah ada *warning* rugi misalkan, semua orang pasti saya teriak ini harus tercapai sekian sekian. Jadi ketika ini sudah mendekati indikator istilahnya *forecastnya* sudah mendekati prosentase, mendekati actual, di HRD harus bisa mendefinisikan pencapaian-pencapaian orang ini prestasinya kan luar biasa. Kalau mereka tidak bisa mempresentasikan ini, mereka akan terlambat dan itu pasti akan mundur, dan ketika itu sudah mundur dan terlambat ya penilaian terlambat, kita tidak bisa tau mana orang-orang yang *low performance* mana yang *high performance* dan ketika itu sudah baru tahu di kuartir pertama semester pertama sedangkan bisnis plan sudah di set di semester pertama itu sudah terlambat kita tidak bisa tahu orang mana yang tidak produktif dan mana yang produktif. Ini yang jadi PR mreka. Yang tidak produktif ini diapain.
- A : Berarti yang di Pak Haris ini 6 bulan sekali kalau yang di HRD 1 tahun sekali ?
- B : HRD ada yang *review* 6 bulan sekali. Tapi *performance appraisalnya* 1 tahun sekali. Di *performance appraisal* itu, saya mencoba meloncat jauh kedepan. Paling tidak nilainya saya ambilkan dari penialain saya, karena kebanyakan dari HRD itu penilaian *performance* itu masih terlambat. Coba tak audit, mereka terlambat itu di beberapa titik sehingga di target yang kita tetapkan di 2015 dengan sistem yang sekarang kita coba untuk menutupi itu sehingga pada saat mereka menilai *performance* tidak terlambat dan saat ngeset orang diawal tahun mereka bisa tepat.
- A : Kalau hambatan lain, kalau misal waktunya menyusun sama-sama dengan manajer ada kendala waktu kah ?
- B : Kendala waktu sih, kalau nyusun *performance* dan target tidak bisa cuma cukup 1 hari. Karena kendala lagi adalah ngelinkkan target dengan seluruh departemen dan itu yang ngelinkkan hanya saya. Dan itu harus paling ndak harus tepat ngelinkkannya dimana. Kalau ini gak tercapai di ujung sana, pasti yang lain juga ndak tercapai kalau ndak tercapai saya harus pakai cara apa. Itu seninya.
- A : Dibawah pak Haris berarti 16 departemen ?
- B : 17 departemen ini sekarang
- A : Kalau di bawah HRGA apakah semua ?

- B : HRGA pasti semua, tapi kan HRGA lebih mengarah ke HRnya karena kalau HRGA kan general lingkupnya sudah pasti umum perawatan, dll. Kebutuhan HR ya training sudah pasti, tapi kebutuhan training pasti ada hubungannya dengan saya. Dimana kalau saya ndak tercapai lihat saja training apa yang harus dilakukan sehingga jika mereka tidak bisa ikutin tempat saya dia pasti kena evaluasi paling efektif sih di HR. Kalau *payroll* sudah pasti rutinitas, rekrutmen sesuai kebutuhan kadang ada kadang endak, evaluasi ya turnover sudah itu tapi yang paling ngefek itu di HR
- A : Kalau departemen secara total berapa sih pak ? kurang lebih jumlahnya ?
- B : Waduh berapa ya 25 kalau ndak salah secara X global kurang lebih
- A : Apakah sejauh ini tujuan penilaian kinerja yang dibuat itu sudah jelas dan detail ?
- B : Sejauh ini sudah jelas dan sangat berbeda dengan 2-3 tahun yang lalu dan sangat-sangat transparan dimana semua departemen itu bisa melihat nilai dia dan semua departemen tidak kita tutupin nilai departemen lain berapa. Mereka lihat departemen ini berapa, masing-masing orang yang menjadi PICnya pakai itu juga bisa melihat saya nilainya berapa untuk target tertentu. Juga bisa melihat nilai temannya dia berapa. Sehingga kita menggunakan manajemen terbuka sehingga hal itu harapannya bisa menuju seseorang menjadi lebih baik lagi dan tidak saling menyalahkan.
- A : Apakah ada standar yang jelas untuk di setiap penilaian kinerja ? Jika ya, apa saja standar-standarnya ?
- B : Kalau standar sih banyak tapi di manufaktur ada *balance scorecard*, KPI, *performance appraisal* banyak cuma kita ambil ndak semuanya kita pakai. Kita sesuaikan dengan bisnis *nature*nya di X. Yang paling penting itu jadi kalau dibidang harus baku pakai *balance scorecard* misalnya bisa, tetapi kalau ditengah jalan itu ndak bisa kita miss, semua orang pasti akan gak mau menjalankan sistemnya itu. Jadi ketika bisnis *nature* perusahaan berubah otomatis penilaian juga harus pakai cara yang lain dengan metode yang lain dengan cara yang unik juga
- A : Kalau tolak ukur standar itu pak pakai apa ? Mungkin SOP atau dilihat dari mana ?
- B : Tolak ukur standar sejauh ini ya pasti pakai banyak rumus sih. Cuma kalau standarnya ya kita nilai seseorang, misalkan saya punya target 100 saya mencapai 100 itu artinya *performance* saya 100%. Ketika saya mencapai 80 berarti *performance* saya 80%. Tetapi ketika saya bisa mencapai 200 maka *performance* saya juga 200% dan itu yang orang-orang *over performance* itu yang harus dijaga. Jadi aset itu bukan hanya gedung bukan hanya mesin atau produk tapi manusia juga adalah aset. Tujuannya kita nilai kinerja mereka adalah agar kita bisa tahu orang-orang seperti itu ada dimana dan syukur-syukur dia bisa kita tempatkan di suatu tempat dan bisa mengembangkan istilahnya area-area yang *ga performance*.
- A : Yang membuat standarnya siapa pak ? Manajemen atau Pak Haris ?
- B : Kalau membuat standar sebenarnya secara konsep saya, tapi saya harus ada persetujuan dari manajemen.
- A : Apakah selama ini standar yang ada sesuai dengan yang dinilai atau sudah diterapkan sepenuhnya ?
- B : Sudah diterapkan sepenuhnya, tapi pasti ada perbaikan terus jadi standarnya itu lebih dinamis sih. Ketika seseorang itu punya target-target berbeda itu bagaimana cara ngukurnya kita harus dinamis. Pakai cara lain jadi gak bisa pakai cara yang lama.
- A : Itu di eval yang setiap 6 bulan itu diperbaharui terus pak ?
- B : Ya pasti akan diperbaharui, bisa jadi evaluasi setahun sekali untuk ubah target utama kurang lebih seperti itu. Yang jelas kalau kita sudah ditarget 100 ya gak mungkin turun 80 itu artinya penurunan. Jadi kita gak mungkin turunkan targetnya, tapi caranya yang harus diubah. Misalkan anda ditarget jualan 10.000 ya, ternyata *season*nya bulan ini turun, ya dari manajemen gak mau tau alsannya yang penting targetnya 10.000 gimana caranya harus capai.
- A : Apakah karyawan itu sudah tau pak standarnya seperti apa ? Standar yang bapak buat sampai semua lapisan tau ?
- B : Kalau sekarang katakan level 3 keatas. Sejauh ini yang mereka sosialisasikan itu target mereka itu ini, kemudian penilaiannya itu seperti ini caranya, kemudian bisa jadi masing-masing PIC departemen juga akan *mereview*. Akan ada yang tiap bulan *mereview*

pencapaian mereka seperti apa tapi disisi lain juga mereka bisa langsung lihat kok nilainya.

- A : Untuk menetapkan standar apakah ada hambatan khusus ?
- B : Hambatannya ya yang tadi, *ngelinkkan* target yang satu dengan yang lain.
- A : Untuk proses pengamatan dan proses penilaian bagaimana pak dari sisi sistem Pak Haris?
- B : Cara pengamatan sih dari kondisi perhitungan-perhitungan dan analisa yang mereka lakukan. Kemudian hasil-hasil analisa itu kita kroscek datanya dan bisa mencapai seratus persen itu dari mana, cara perhitungannya mereka tidak tercapai itu juga dari mana, cara perhitungannya dan bukti-buktinya itu apa saja. Ketika itu sudah kita cek dan itu valid kemudian kita nyatakn itu bukti *performancenya* dia.
- A : Jadi itu sistemnya berupa *software* pak ?
- B : Ya, pakai *softcopy* datanya. Tapi juga ada kalanya kita cek *hardcopy*nya secara *random*.
- A : Berarti prosesnya gimana pak ? Maksudnya, misal *supervisor* ini membuat buktinya dia sendiri seperti apa, dia hitung sendiri atau manajer yang hitung ?
- B : Dia pasti akan melakukan cara perhitungan sendiri. Nanti dia akan lapor ke manajernya, nanti manajernya yang kroscek dulu buktinya seperti apa. Kemudian dari situ perhitungan sudah ada. Itu kadangkalanya kita juga cek. Pasti *ngelink* dengan departemen lain. Ketika ini tidak tercapai, departemen lain juga tidak tercapai. Tapi pasti akan aneh kalau ini tercapai, tapi departemen lain gak tercapai padahal prosesnya mirip. Bisa jadi ngitungnya salah, bisa jadi ngawur ngitungnya, bisa jadi masalah disitu. Itu indikatornya nanti kalau ada masalah disitu kita perbaiki sistemnya.
- A : Apa perhitungannya itu tidak dibuat patokan standar seperti itu pak caranya sama semua gitu ?
- B : Secara *performance* standar sih cara perhitungannya. Tetapi kan misalkan ada berbagai cara kita mengejar *output* produksi. Itu kan caranya berbeda dengan cara kita mengejar pembelian tepat waktu. Itu ketika pembelian kita itu tepat waktu, otomatis barangkan datang tepat waktu, itu otomatis jadi saya *performancenya* bisa mendapatkan barang-barang 100%. Tetapi ketika itu digunakan sebagai *output* produksi ternyata setelah dipakai di produksi itu tidak bisa dipakai barangnya, otomatis *output* produksi terkendala, tidak bisa keluar 100% otomatis tidak tercapai. Pasti ada masalah.
- A : Itu jadi yang dia buat di *review* sama manajernya, manajernya pun juga buat punya dia sendiri kan pak ?
- B : Iya seperti itu. Manajernya pasti *review*, yang *review* manajer itu di report dalam *software* saya. Kemudian sudah ada indikatornya merah kalau tidak tercapai, nah itu harus ada tindakan perbaikan mereka seperti apa. Ada kalanya tindakannya langsung, ada yang *preventif*, ada yang gak bisa dalam jangka pendek karena terkendala faktor eksternal, *customer* itu yang jangka panjang.
- A : Untuk penilaian itu ada periode tertentu ndak pak, maksudnya untuk masukkan ke rumus bulanan atau gimana ?
- B : Bulanan, maksimal tanggal 15. Jadi misalkan bulan Januari, kan datanya itu bisa jadi dari *accounting*, *cost* dan laproan-laporannya, kalau laporan itu secara administratif tanggal 10 itu baru *close*. Bisa keluar tanggal 12-15 itu *report* ke manajemen, sehingga mereka kita kasih toleransi perhitunganmu sekian, ada juga yang lebih cepat. Itu istilahnya di *accounting* pembukuan itu kan per departemen, ketika *accounting* sudah selesai *close* kita anggap itu batas pelaporan, kalau *accounting* terlambat nanti ditoleransi 2 harian, kurang lebih tanggal 15. Tapi kalau laporan produksi kan sudah bisa selesai, ya sudah langsung dimasukkan. Tapi kan ada beberapa target yang tidak bisa selesai sekarang, mungkin awal bulan depan itu yang kita kerjakan.
- A : Apa saja pak hambatan saat melakukan pengamatan kinerja itu ?
- B : Hambatan pengamatan kinerja itu ada kalanya kurang disiplin saat departemen terkait mengisi laporan. Tapi untuk kedepan kita kasih target pengisian tepat waktu ke masing-masing, karena sekarang kan *performancenya* kan masih deparemen, tahun depan saya sudah *develop* kita turunkan langsung ke orang. Jadi departemen itu nilainya global targetnya. Cuma satu atau maksimal berapa nanti tanggung jawabnya ke manajer yang kayak biasanya. Analisa itu akan masuk ke orang masing-masing bisa tercapai apa ndak. Kalau sekarang kan masih global.

- A : Bagaimana pandangan Pak Haris terhadap proses penilaian kinerja yang selama ini ada baik di sistem Pak Haris dan HRD ?
- B : Masih perlu perbaikan. Sebenarnya, karena untuk membuat sistem manajemen kinerja itu ketika perusahaan itu mau mengembangkan kinerja itu banyak faktor yang harus diperhatikan salah satunya adalah *basic* kompetensi sebagai dasar penilaian. *Basic* kompetensi itu sebagai kunci segalanya, nanti akan *dilinkkan* dengan target yang ditetapkan perusahaan. Tapi ada kalanya kita berangkat dari mana dulu, kalau berangkat dari target perusahaan, kompetensi atau terstruktur kan istilahnya perusahaan ini dinamis mengikuti perkembangan jaman, mengikuti perkembangan *customer*, perusahaan gak mungkin kaku pada kompetensi. Kompetensi juga harus dinamis mengikuti perkembangan perusahaan jadi ketika *business plan* itu sudah disepakati manajemen targetnya a, b, c, jualan sekian sekian sekian, kita harus *ngeset* orang kita, *ngeset* standar kompetensinya orang itu ini ini, kita *ngeset* jumlahnya orang, jumlahnya produksi segini ketika itu sudah *diset* semua, kita kroscek standar kompetensinya ini seperti apa. Kalau masih *available* ya oke, kalau ndak *available* misal sekarang anak BOM, harus bisa dituntut simulasi *box*. Simulasi *box* itu hanya bisa dilakukan oleh *R&D Frame*, itu standar kompetensinya harus diubah, disini juga harus bisa. Ketika standar kompetensi sudah ikutin itu, *jobdesc* harus juga diubah, standar kompetensi nilainya juga harus diubah. Jadi maksimal ini berapa, minimal berapa, seperti itu. Kemudian *dilinkkan*, lah misalkan sekarang harus bisa mensimulasikan kardus *packing* secara tepat. Nilainya harus 4 *perfect*, korelasikan dengan kesalahan target perusahaan agar supaya kita ndak rugi. Punya dus yang kosong, saat di kontainer juga rugi gak ada isinya, kualitas barang juga gak bagus. Jumlah target perusahaan adalah untuk kerusakan *finish good* atau kerusakan akibat salah desain *packing* ini berapa banyak, berapa persen itu yang dikorelasikan ke standar kompetensinya. Sehingga itu akan kelihatan *performancenya* bagus atau ndak. Misal 80, bisa dijadikan standar itu nilainya berapa, apa 80 atau skala. Kalau skala, harus pakai *retter*, pakai rata-rata dari pertimbangan pencapaian target, sehingga akan *ngelink* terus. Jadi itulah kenapa kalau tidak tercapai, tim HRnya *developnya trainingnya* harus jalan terus. Jadi harus ngikuti terus, HRD harus ngikuti perusahaan juga. Ketika itu saya lari cepat mereka jalannya pelan, mereka pasti akan seperti yang saya bilang tadi, pasti akan kesusahan.
- A : Pak Haris juga menilai HRD kan ?
- B : Iya pasti.
- A : Menurut Pak Haris penilaian kinerja yang efektif itu seperti apa ya ?
- B : Yang paling efektif itu tergantung perusahaan sih. Pokoknya ujung-ujungnya *profit*. Kalau kita nilai seseorang, nilainya buagus banget tetapi perusahaan rugi berarti ndak efektif. Bisa jadi tolak ukur dari *customer*, *customer* banyak tapi perusahaannya ternyata boros ya sama aja rugi ndak efektif. Secara profit juga apakah labanya sedikit tapi memang *customernya* banyak, ya akhirnya prosesnya banyak. Lebih baik proses sedikit tapi labanya banyak. Itu harus dicari gimana caranya agar supaya perusahaan *profit*, itu harus ada target terutama target perorang. Perusahaan juga punya *business plan*, kapan harus berperang, kapan harus main aman, kapan harus bertahan.
- A : Disini lebih *customer oriented* kan pak ? Pernah ndak pak *customer* itu menilai atau memberi masukan nilai per orang yang atau per departemen ?
- B : Selama ini kalau *customer* itu menilai departemen kita itu yang terjadi terutama marketing. Langsung menilai *performance* salesnya, tapi saya sudah melakukan *survey* kepuasan *customer* melalui *outlet-outlet* kita. Pakai angket dan itu sudah terbukti, tapi utamanya adalah produk, tetapi dari segi pelayanan juga kita tekankan. Itu artinya dari produk kita itu cerminan juga hasil pekerjaan kita.
- A : Tapi itu kan secara *general* pak ?
- B : Pasti, tapi disisi lain *customer* itu bisa menilai pekerjaan kita, salah satunya itu tolak ukurnya dari *claim*. Ketika *customer* itu *claim*, ya kita pecah *breakdown claimnya* dimana. Kalau di produk, ya sudah kelihatan dimana, dibagian apa. Misal *framennya* patah, yang produksi siapa, ya pasti produksi *frame* sudah pasti kena. Nah, kita lihat disitu, kita menghindari agar target *claim* itu di departemen itu sekian atau nol tidak ada sama sekali sehingga mereka akan saya targetkan tidak boleh ada *claim*.
- A : Itu data-datanya itu dari QC juga ada ya pak ?

- B : Ada, itu saya juga ada pegang datanya *claim* di *webclaim*.
- A : Untuk metode penilaian kinerja sendiri seperti apa ? Kalau *360-Degree* ada pak ?
- B : Itu tidak, kita lakukan ada 270 itu yang sistem baru yang barusan saya *share*. Itu jadi banyak penilaian, itu salah satu penilaian yang kita bobotkan sekian persen. Jadi itu juga ada target, jadi kita pakai sistem *retter*. Ada lagi satu departemen yang pakai 360, itu saya dan Pak Mul. Kita *share* kesemuanya atasan, bawahan, kanan, kiri, semuanya saya kasih penilain ke mereka. Manufaktur seperti apa pelayanan, sdm, dll. Itu internal kita, tapi itu adalah misalkan saya dan Pak Mul datanya minimal 85% dari seluruh penilaian itu juga kita targetkan. Semua dirangkum di EHAD.
- A : Kalau *Rating Scales Method* ?
- B : Rating kita pakai, tapi untuk yang di HRD ada. Kalau di saya ndak terlalu soalnya yang penting *performance*. Kalau *rating* ya untuk kebanggaan saja per departemen, tapi penghargaan itu untuk *rating* yang kita terapkan cuma *seasonal*, ketika kondisinya bagus dan perusahaan *profit* untuk departemen dengan nilai *performance* tertinggi kita kasih reward dari manajemen. Kebetulan sudah ada yang kita lakukan seperti itu. Lumayan nominalnya.
- A : Kalau *Critical Incident Method* pak, jadi penilaian tertulis mengenai tindakan karyawan yang menguntungkan dan merugikan ?
- B : Itu sudah pasti ada, nanti bebannya langsung *cost centernya* ke departemen secara *overall*. Kalau departemen itu sudah kena kerugian perusahaan, dia secara finansial pasti akan anjlok nilainya, karena di target untuk departemen itu secara finansial itu 50% kalau ke per orang sudah pasti ngefek juga karena ada bebannya. Beban kinerja departemen itu sekian persen, bobotnya paling besar untuk penilaian kinerja. Selain finansial ? Yang jelas tolak ukur kita 4, finansial, *customer*, bisnis proses, *learning and growth* ada tambahan lagi *improvement*. Itu semua dianalisa
- A : Kalau *Essay Method* ada pak ?
- B : Narasi ? Itu masuk di *improvement*. Kalau esai-esai itu kan laporan mereka itu sudah pasti dianalisa. Bentuk analisisnya itu seperti apa, itu yang dilaporkan setiap bulannya. ROI berapa, saya melakukan *improvement* ini kira-kira labanya berapa, dikalikan dengan yang bahan digunakan berapa, misal saya pinjam perusahaan ternyata dengan ini saya mendapat keuntungan perbulannya cuma 100.000, itu artinya ROI saya 100.000 dari 1 juta kan baru balik 10 bulan lagi. Itu artinya gajinya saya kan rugi. Semakin kecil ROInya, itu semakin baik itu *indexnya*. Mendekati 0 itu semakin baik. Itu artinya sekali pekerjaan dilakukan itu labanya juga ngikut.
- A : Itu yang analisa mereka sendiri ta pak ?
- B : Bukan, saya yang analisis.
- A : Kalau *Work Standards Method*, jadi penilaian yang membandingkan hasil aktual dengan standar ?
- B : Semuanya sih seperti itu harusnya di EHAD ada semua.
- A : Yang saya tahu kan di HRD itu menekankan ke yang *management by objective* itu sedangkan DC itu *balance scorecard*.
- B : Sebenarnya malah *management by subjectif* sih kalau HRD itu. Kalau obyektif kan target yang bisa diukur ditempat saya, bisa diukur ndak. Ada yang subyektif kecuali *survey* kepuasan internal dan *customer* ya, tapi kan semuanya sudah kita ada buktinya ada perhitungan juga. Penilaiannya kan ke produk berarti kita gak bisa ngomong itu subyektif tapi jadi obyektif.
- A : Sebenarnya obyektifnya itu cuma diambil dari data Pak Haris ?
- B : Mereka pakai obyektif dari saya tapi kecenderungan mereka itu di subyektifnya seperti itu. Saya pakai obyektif mereka subyektif digabungkanlah dua ini. Dibobotllah oleh manajemen, ketahuanlah *performancenya*.
- A : Karyawan tau ndak pak kalau lagi ada proses penilaian ?
- B : Mereka pasti tau, saya juga dinilai. Tapi yang menilai saya gak pernah bilang.
- A : Tiba-tiba keluar hasil gitu ?
- B : Bukan, tiba-tiba gaji naik gitu aja.
- A : Itu ndak pernah jadi masalah ta pak kalau mereka ndak tau dinilai tiba-tiba sudah keluar hasil ?
- B : Itu kembali lagi sih ke kepala departemen. Harusnya mereka sudah sampaikan.

- A : Itu yang per apa pak ?
- B : Bisa jadi per bulan, bisa jadi per periodik, tergantung kepala departemennya sih. Yang jelas yang kita *review* itu yang per 3 bulan dan per 6 bulan.
- A : Kalau masalah komunikasi yang terjadi antara manajer yang menilai ke bawahan yang dinilai ? Kan di sistem Pak Haris kan pakai *software* gitu apa ndak kerja sendiri-sendiri jadinya pak ? Misalnya juga HRD kan bisa dari atasan ke bawahan ketemu gitu ?
- B : Itu mereka akan meeting pasti, selain ngisi *software* itu kenapa kok ndak tercapai, alasannya apa, dokumennya apa, datanya apa, buktinya apa, terus tindakan perbaikan apa, itu pasti di meetingkan masing-masing manajer.
- A : Itu bersama Pak Haris dan Pak Mul juga ?
- B : Belum tentu, kadang mereka sendiri kita gak ikut itu intern mereka yang tahu bisa jadi per minggu. Target EHAD kan misal 2 minggu itu ndak tercapai, pasti langsung meeting mereka. Kan mana mungkin 1 bulan bisa tercapai kalau 2 minggu saja ndak capai.
- A : Berarti itu kebijakan manajer ya pak ?
- B : Iya, ketika itu sudah pasti gak nyampe, mereka pasti info. Misal *stock opname* gudang misal. 1 bulan mereka kita kasih toleransi misal barangmu hilang 10 juta gapapa. Mungkin gak ilang tapi keteliset. Tapi ketika tanggal 15 mereka lapor, pak saya kehilangan harganya 60 juta, itu sudah pasti mereka info.
- A : Bagaimana dokumentasi penilaiannya pak ? By *softcopy* semua berarti ?
- B : *Softcopy* semua tapi bisa di *hardcopy*kan
- A : Kalau di *hardcopy* pengelolaannya dimana pak ?
- B : Di HRD semua itu. Tapi kalau khusus *performance* di saya. Tapi saya sekarang sudah gak pernah pakai *hardcopy*, *softcopy* semua.
- A : Yang di *hardcopy*kan apanya pak ? Buktinya atau apanya ?
- B : Endak, ada beberapa yang pakai bukti kayak foto, dll. Tapi nanti bisa di *softcopy*kan kok. Tapi kalau dokumen itu nanti penilaian si A hasilnya sekian sekain secara global, itu nilai si A berapa itu harus ada tanda tangan dari MR, GM, serahkan HRD kalau sudah dinilai sekian. Itu jadi hasil akhir penilaiannya.
- A : Dan itu keluar setiap selesai evaluasi ?
- B : Ya setiap selesai evaluasi, setelah kita lakukan perhitungan secara global dan total seluruh departemen.
- A : Kalau disini, sejauh ini, sisi subyektif dan obyektif gimana bobotnya pak, lebih banyak subyektif atau obyektif ?
- B : Kalau itu yang bisa jawab sih HRD. Ne aku ga bisa jawab, karna punya obyektif semua.
- A : Pak Haris sendiri kan juga dinilai pak ?
- B : Saya sih gatau bobotnya berapa kalau itu. Itu dari manajemen sih ketentuannya.
- A : Setelah tau hasil kan di analisis pak, proses analisisnya bagaimana pak ? Proses analisis hasilnya kan misal *supervisor* lapor manajer, manajer lapor Pak Haris, kan hasilnya sebelum dirapatkan, nah Pak Haris kelola datanya gimana sebelum diberikan di rapat ?
- B : Ada semua, *by rumus* yang saya buat. Sebelum itu saya *fix*kan pasti saya konfirmasi ulang dulu ke kepala departemennya, sebelum kita *launching* targetnya untuk kita omongkan, target apa saja yang dicapai, mau seperti apa itu saya konfirmasi lagi.
- A : Berapa lama pak waktunya untuk seperti itu ? Dari Pak Haris butuh berapa lama untuk analisa ?
- B : Paling seminggu untuk seluruh departemen.
- A : Berarti habis mereka kirim ke Pak Haris, Pak Haris kelola seminggu baru rapat ?
- B : Untuk *review* iya kurang lebih segitu.
- A : Bentuk hasil penilaian kinerja itu ya pasti di EHAD tadi ya pak ?
- B : Iya semua lengkap disitu
- A : Selama ini respon karyawan saat mengetahui hasil penilaian baik positif maupun negatif seperti apa pak ?
- B : Sekarang jauh lebih *progress*, dalam arti jauh lebih *aware* dengan target yang mereka terima, dalam arti target individu itu tetep mereka pakai. Tapi target departemen itu jauh lebih baik. Dibanding 2-3 tahun lalu itu masih berantakan, sekarang sudah lebih *stay*, lebih oke, itu artinya memang kita bisa menganalisa, oh karyawan itu beberapa ndak perform segini, disini dia performs disini, dll, itu artinya kan tepat penempatannya.

Soalnya performanya tepat. Juga dari progress *performance* secara keseluruhan juga diakhir tahun juga baik.

- A : Pernah ada yang protes ndak pak sama hasilnya ?
- B : Kalau protes sih semua, tapi di awal-awal saja. Waktu kita buat target diawal tahun saja. Karena target baru itu muncul ketika ada perubahan bisnis dari manajemen *business plan* itu. Itu artinya kita juga dituntut untuk merubah target dan itu juga ada target baru. Jadi target lama ini kita hapus bisa jadi seperti itu. Tapi ada beberapa target yang mungkin belum pernah terhitung sama sekali caranya seperti apa. Itu yang sulit mereka cari. Tapi kita coba bantu, kita dampingi secara langsung, kesulitan apa, dimana, oh pakai ini saja, pakai cara itu, sehingga mereka paham. Karena menerjemahkan *business plan* itu seperti menerjemahkan puisi. Jadi cenderung seperti itu diterjemahkan jadi kata-kata yang mudah. Misalkan lebih mau mengarah ke kenyataan itu yang sulit.
- A : Kalau penilaian dari departemen lain itu mungkin ada ygn gak terima gitu atau misal pernah ga ada barang bukti ?
- B : Pernah, sudah jadi kesepakatan itu. Ketika itu nilai ada gak ada barang bukti langsung nilainya kita kasih nol.
- A : Yang diberi nilai nol itu departemen yang lapor atau yang bersangkutan pak ?
- B : Oh ndak, saya sudah tau kok mana yang ndak ada lampirannya, mana yang ada. Kelihatan di EHAD itu. Sudah jadi komitmen bersama itu sehingga pasti kalau sudah nol itu sangat ngefek ke *performance* mereka.
- A : Kalau lampirannya telat gimana pak ?
- B : Oh ya, sering ada kalanya kita masih kasih toleransi, tapi ada kalanya kan namanya departemen itu kan juga nda sepenuhnya ada *big season* ada *low season*, ada kalanya ada toleransi, tujuannya agar mereka itu nerima. Tapi itu kalau ada masalah *urgent*, sudah kebutuhan harus dilakukan, misalnya ada audit, dll dan ada masalah yang harus dibutuhkan data itu, langsung saya minta aja buktinya.
- A : Berarti aslinya karyawan masih diberi kesempatan untuk menjelaskan di *review* itu ya pak ?
- B : Ya
- A : Waktu penjelasan yang *direview* itu ada hambatannya ndak pak ?
- B : Ndak ada sih, karena mereka inginnya cepet-cepet selesai. Kalau nanti dilihat sama direksi ndak tercapai malah repot.
- A : Kalau dampak positif dari penilaian kinerja di perusahaan ini apa pak ?
- B : Dampak positifnya sih yang pertama karyawan akan lebih paham targetnya apa, apa yang dia kerjakan. Ketika dia paham apa yang dia kerjakan, ketika dia tahu apa yang akan dia selesaikan, itu menjadi tanggung jawab yang mungkin ndak bisa dijelaskan dengan secara konvensional. Saya tahu hari ini saya harus selesai apa. Lain dengan cara konvensional, yang pakai atasan harus tunggu nyuruh dulu selesaikan ini. Kesadaran dari *mindset* itu yang lebih penting. Ketika kesadaran itu sudah timbul, seseorang akan lebih mandiri. Ketika seseorang sudah mandiri, mereka sudah sadar tanggung jawab dan di selesaikan pasti, target juga secara tidak langsung tercapai. Kalaupun ada masalah, dia secara mandiri tau ada masalah langsung selesaikan segera. Karena saya punya target harus benar, harus tercapai sekian persen. ketika kesadaran ini juga ternyata dia juga apa kadarnya, dia terlambat kerjakan ini itu, artinya dia performanya ndak bagus. Targetnya terhambat. Dia dapat apa adanya juga saat penilaian.
- A : Kalau dampak negatif ada ndak pak?
- B : Jadi gini, penilaian kinerja itu akan membuat seseorang akan keluar dari zona nyamannya dia. Kalau dia ternyata gak mau keluar dari zona nyamannya, ya saya kerjakan pokoknya selsesai, saya nyaman kok ditempat ini, berarti dia masih di zona nyaman. Dia nantinya ya akan digeser. Itu dampak negatifnya. Bukan dampak negatif sih, tapi sudah hukumnya seperti itu. Karena perusahaan ini butuh *performance*. Sama halnya ketika kita puya ferari tapi kalau kita gak tau caranya pakai, ya sama saja percma. Kita harus kasih supir yang kerjanya bagus.
- A : Apakah selama ini penilaian kinerja yang ada yang dari Pak Haris saja sudah relevan dengan tujuan awal tadi ?
- B : Belum. Masih belum cukup maksimal jadi masih banyak perlu pembaharuan. Jadi karena terus terang untuk penilaian kinerja ini selama ini belum cukup dilakukan dengan baik

sehingga untuk penilaian kinerja itu banyak orang yang mungkin dengan pengalaman bekerja ditempat lainnya itu mungkin levelnya lebih tinggi perusahaannya mereka akan lebih *aware* karena mereka sudah terbiasa dengan target. Tapi ketika temen-temen yang realtif lama disini, terbawa dengan kondisi manajemen yang lama, mereka akan mungkin kurang sedikit nyaman dengan target yang diberikan ini. Karena sebenarnya mereka ini menganggap target sebagai beban. Tapi kalau beban ini harus dibiasakan. Ketika sudah terbiasa akan jadi mudah.

- A : Tolak ukur relevannya itu seeperti apa pak ? Apa karena keterlambatan atau protes banyak pak kan tadi bapak bilang belum maksimal ?
- B : Tolak ukur maksimalnya itu ada beberapa target itu yang masih belum *ngelink* seperti itu. Tapi kalau kita paksa *ngelink* itu gak bisa jalan. Jadi kita masih toleransi, oke target individu departemen dulu saja agar supaya ini tetap jalan. Tapi kita tetap usahakan *ngelink*kan. Ada beberapa target yang kalau kita paksa nanti bukan tambah bagus tapi tambah jatuh. Ini sebenarnya tujuan akhirnya memang bagus. Tapi kita juga pertimbangkan faktor-faktor lain jadi misalkan *overload*, fokus seperti apa. Kita gak mungkin kasih beban yang melebihi kemampuan mereka juga. Ya ada beberapa yang melebihi kemampuan, tapi gak semua. Karena masing-masing tolak ukur kemampuan mereka. Tapi disisi lain target itu kan masih belum 100% *achievable* yang bisa dicapai itu yang mana. Contoh saya target 80%, departemen ini mampunya 75%. Mau dikasih 80% pun itu tidak tercapai. Tapi itu *challengeny*. Tapi ketika kamu kasih target 100% itu sudah jadi tidak masuk akal. Kalau 80% masih masuk akal. Tapi ternyata 2-3 tahun sampai 5 tahun itu ndak nyampe 80%, berarti memang targetnya perlu diturunkan. Harus ada *benchmark*nya, itu yang ndak bisa di kejar dalam waktu pendek. Polanya harus tau untuk beberapa target polanya ndak bisa cepat. Misal tahun ini 70%, tahun depan langsung 90%, itu gak bisa. Kalaupun bisa pasti harus pakai cara ekstrim, rombak semua. Tetapi bedakan target-target seperti ini yang ada di internal karena faktor eksternal yang tidak bisa kita kontrol.
- A : Sejauh ini apakah penilaian kinerja yang ada sudah mampu membedakan mana karyawan yang kinerjanya oke mana yang enggak ?
- B : Untuk tahun ini mudah-mudahan bisa. Kalau tahun kemarin masih belum detail. Dari manajemen memutuskan untuk menetapkan *performance* kinerja itu secara bertahap. Lebih baik pelan tapi pasti. Jadi kita gak pengen temen-temen itu kaget secara pekerjaan yang *nature*nya berubah. Ubah *mindset* pelan-pelan itu lebih baik dari pada langsung paksa, bisa jadi malah jelek. Pelan-pelan kita naikkan, kita sadarkan. Mungkin beberapa orang kayak Pak Ardhi dan kawan-kawan yang sudah biasa kayak saya mungkin bisa. Kita kasih target tinggi, mereka mau, tapi beberapa departemen ada yang masih harus di *push* dulu.
- A : Kalau dari sistem Pak Haris kelihatan yang orang-orangnya mana saja ?
- B : Kelihatan kok, dan itu sudah di *benchmark* sekian tahun ya yang bawah ya itu-itu saja. Yang tengah ya itu-itu saja.
- A : Waktu di *link*kan dengan hasil HRD *match* ndak pak ? Ini kan sisi obyektifnya, mungkin dari sisi subyektifnya yang lain sama ndak pak ? Misalnya yang baik ya orang tersebut dari HRD begitu juga.
- B : Kemungkinan iya, pasti ada yang seperti itu harusnya sih gak beda jauh
- A : Kalau selama ini?
- B : Kan selama ini pakai dasar penilaian dari saya, pasti ga beda jauh. Kecuali ternyata nilai subyektifnya lebih besar dari saya. Itu ga masuk akal. Obyektif itu bobotnya pasti lebih besar dari pada subyektif. Pasti itu, karena itu yang bisa diukur. Dan itu merupakan salah satu alat ukur yang paling obyektif, subyektif mungkin 20-30% aja sisanya harus obyektif. Paling tidak absensi, yang administratif gitu.
- A : Kalau menurut Pak Haris yang efektif itu bobotnya berapa persen ?
- B : Ah ndak bisa ngomong. Karena tergantung kebijakan juga. Tapi kita bisa belajar dari perusahaan-perusahaan yang sudah menerapkan sistem *reward and punishment* yang baik itu berapa persen seperti itu bisa kita pakai. Kalau misalkan jadi penengah lah antara karyawan dan perusahaan, ketika nilai subyektifitasnya tinggi, berartikan ada faktor personal, tapi kalau kita ngomong obyektifnya tinggi sekali bobotnya, secara target sulit sekali dicapai ya kasian juga.

- A : Apakah penilaian tersebut mampu dipertanggung jawabkan pak ?
- B : Mampu, karena bukti-buktinya ada semua.
- A : Apakah penilaian kinerja selama ini dapat diterima oleh seluruh lapisan di perusahaan ?
- B : Ya, sebagian besar sudah bisa diterima. Mungkin ada beberapa yang mungkin bukan belum bisa terima tapi keterkendala masalah fasilitas komputer, dll. Itu yang membuat mereka belum bisa terima jadi hanya *review* dari atasan saja.
- A : Apakah penilaian kinerja selama ini dapat dipahami dengan jelas dan mudah dilakukan oleh seluruh lapisan di perusahaan ini pak ?
- B : Cukup mudah sih, justru yang ruwet malah mudah, HRD mereka tinggal dapat hasilnya kan dari saya.
- A : Untuk Pak Haris sendiri, seberapa besar kepuasan terhadap penilaian kinerja disini ?
- B : Gak puas, secara apa yang sudah saya lakukan maasih perlu banyak perbaikan. Jadi saya sendiri bekerja untuk dua tahun kedepan, apa yang dua tahun kedepan sudah saya *planning* kan. Satu tahun kedepan sudah ada. Ini dalam jangka waktu 2-3 tahun ini cukup signifikan perbaikannya, apa yang sudah kita kerjakan dan dukungan dari manajemen luar biasa. Jadi ini masih awal, paling tidak *basicnya* itu sudah ada, tapi 5-6 tahun kedepan kalau bisa sistemnya sudah jalan secara *overall*. Saya juga sekarang lagi develop banyak hal, develop *software* untuk memastikan semua sistem kekurangan kita itu di masa lalu tertutupi di masa mendatang. Jadi masih perlu banyak belum puas intinya.
- A : Sistem ini baru berjalan 3 tahun ini berarti pak ?
- B : Iya 3 tahun, 3 periode berarti.
- A : Sebelumnya itu ?
- B : Gak ada.
- A : Pure subyektif ?
- B : Iya pure subyektif.
- A : Seberapa penting peran penilaian kinerja karyawan bagi perusahaan pak ?
- B : Ya sangat penting, karena perusahaan ini bisa tahu mana yang kerja sungguan mana yang enggak harapannya seperti itu. Juga di korelasikan dengan penghasilan perusahaan. Penghasilan itu sudah pasti ada kontribusi dari semua departemen. Departemen sendiri pasti ada kontribusi dari karyawan, tapi masalahnya karyawan mana yang sungguan kerjanya mana yang *performance* mana yang enggak, itu yang harus dilihat sehingga strategi perusahaan kedepan bisa *match*. Bisa memetakan secara jelas *business plan*nya. Kita punya skill ini ini ini, perusahaan ini mau dijadikan seperti apa. Jadi kita tahu kemampuan diri kita seperti apa juga. Ketika kita tahu, contoh kayak kemarin, dari *customer*, kita dikasih order 1 juta unit, satu tahun kita kapasitasnya kurang lebih 700.000 kan ya gak mungkin. Kita masih tau diri, itu kan kapsitasnya kita seperti apa. Kalau kita mau 1 juta bisa, tapi apa tidak harus nambah orang ini, nambah orang itu.
- A : Buat Pak Haris sendiri, untuk apa penilaian kinerja ini sendiri ? Untuk naik gaji atau untuk apa ?
- B : Saya sudah ada alatnya untuk saya sendiri, tapi untuk gaji, ya salah satunya itu. Saya kan hampir sebagian besar mereview semua departemen dari segi obyektifnya, jadi saya juga diminta oleh manajemen untuk mengontrol *performance* semua departemen. Ketika secara *overall performance* seluruh departemen itu mencapai cukup baik, hasilnya nilai saya juga baik.
- A : Ada kendala atau hambatan ndak pak dengan adanya kedua sistem penilaian ini ?
- B : Sebenarnya gak ada hambatan, cuma apa yang diminta manajemen itu harus bisa di terjemahkan oleh semua hal dan semua orang. Dari HRGA juga bukan berarti ndak baik, enggak. Saya punya *tools*, kalau itu sekiranya dipakai HRGA untuk dijadikan *basic* penilaian untuk *benefit* ya tidak apa, karena yang bisa menilai itu HRGA bukan saya. Saya punya *tools* ya sebatas penilaian ya jadi dari timnya ISO seperti itu.
- A : Kalau ini dijalankan sendiri juga ndak bisa ya pak ? Maksudnya sistem ini sendiri saja.
- B : Bisa sebenarnya.
- A : Kalau subyektifnya gimana pak ?
- B : Tanpa subyektif sebenarnya bisa jalan.
- A : Kenapa kok tidak ini saja yang dipakai ?
- B : Kembali lagi, manajemen maunya pakai standar seperti apa. Kalau pakai ini saja ya bisa. Tapi kalau manajemen menerapkan dari Haris sekian persen, dari subyektif HRGA sekian

persen, kemudian yang lain misal dari pelanggaran ya sudah ikut saja. Tapi kalau dari manajemen memutuskan, oke 90% dari Haris ya sudah, 10% subyektif ya sudah. Ga ada masalah. 100% dari Haris ya ga masalah juga.

- A : Nda beban pak untuk buat sistem ini ?
- B : Kalau ngomong beban ya semua pasti beban. Tapi kalau sudah terbiasa ya pasti bisa.
- A : Oke pak ini yang terakhir, apa kritik, saran dan harapan bapak untuk sistem penilaian kinerja karyawan, entah untuk sistem Pak Haris entah dari HRGA di periode mendatang ?
- B : Kita butuh lebih banyak *tools*, karena apa yang sudah saya *develop* ini terbatas masih, saya punya *skill develop* juga pasti terbatas, peralatan juga. Tapi ini sudah saya kembangkan dengan tim MIS, tak suruh bikinkan *software* ini dan itu, gak bisa cepet tapi paling ndak ada *progressnya*. Mereka bisa jadi kapan, istilahnya saya tahu *lead timenya* kapan dan itu saya harus *kick offnya* kapan. Sehingga saya bisa merencanakan program ini harus jalan kapan. Tahun ini harus seperti apa. 2 tahun kedepan saya juga sudah tau mau apa. Selama ini, 2 tahun itu kita akan lihat bisnisnya trennya seperti apa. Apakah ada perubahan, ya pasti disesuaikan lagi. Paling tidak sedikit *forecast* terukur.
- A : Ada rencana lain misalnya nambah metode yang kemarin bapak bilang *assessment* kompetensi ?
- B : Oh iya, *assessment* kompetensi itu sisi lain dari kompetensi seseorang. Itu bisa juga dijadikan sebagai *basic* penilaian, tergantung manajemen. Cuma kendalanya cuma di usaha, masih dikerjakan sama Mas Agus juga standarnya kompetensi kita seperti apa. Seperti yang saya bilang, butuh waktu dan bisnis juga bukan masalah *output* tapi *business plannya* seperti apa. Itu harus menyesuaikan, itu yang harus ada kompetensinya, bukan *business plannya* yang menyesuaikan. Ketika *business plan* tiba-tiba berubah oleh manajemen, kompetensi juga harus berubah total. Dan untuk mencari kompetensi yang standar seseuai dengan *business plan* itu butuh waktu, ndak bisa dalam tempo singkat. Musuhnya adalah ketika ini sudah diset dengan waktu, kita sudah tersiksa dengan *seasonnya* bisnis ini, terus mau ganti lagi. Ini belum selesai, sudah ganti lagi. Ya *overlapping*. Itu harus berubah, kompetensi aja belum selesai, *business plannya* sudah berubah, ya penilaiannya kan juga belum selesai sudah beda lagi. Itu yang dialami saya diperusahaan yang lama juga.
- A : Untuk *business plan* yang nentukan CEO sendiri pak ya ?
- B : Bener-bener CEO sendiri yang buat. Dikasi kertas satu lembar itu isinya semua, nanti yang bingung manajer. Dijelaskan dulu, besok kita produksi ini ini ini, kita besok bikin pabrik welding disini ya sudah ikut saja.
- A : Oke Pak Haris terima kasih untuk waktunya. Terima kasih banyak pak.
- B : Oke terima kasih juga.

Transkrip Wawancara 2:

Nama Narasumber : Agus Setiawan
Jabatan : *Training and Development Supervisor*
Dept. *Human Resource and General Affair*
Lama Bekerja : 4 tahun 2 bulan
Hari, Tanggal Wawancara : Rabu, 4 November 2015
Waktu Wawancara : 15.46 – 16.41 WIB
Lokasi Wawancara : Ruang MT Plant 2 PT. X
Durasi Wawancara : 55 menit

- A : Selamat sore Mas Agus
C : Sore
A : Hari ini saya minta waktunya sebentar untuk wawancara mengenai sistem penilaian kinerja di perusahaan ini
C : Oke
A : Sebelumnya siapa nama lengkapnya ?
C : Agus Setiawan
A : Sejak kapan bapak bergabung di perusahaan ini ?
C : September 2011
A : Berapa lama menjabat di posisi yang sekarang ini ?
C : Posisi sekarang semenjak September 2011 itu
A : Jadi dari awal sudah di posisi ini ya pak
C : Iya 4 tahun 2-3 bulan ya
A : Bagaimana anda awalnya dapat menjabat di posisi ini ?
C : Ya prosedur melamar kerja, awalnya ada lowongan, melamar, ya sudah
A : Memang ditempatkan manajemen langsung ya mas ?
C : Iya
A : Untuk pengalaman sebelumnya mungkin ?
C : Pengalaman sebelumnya hampir sama sih di lingkungannya masih staf HRD
A : Sekarang kita masuk di gambaran umum perusahaan ya pak. Jadi apa tujuan berdirinya perusahaan ini ?
C : Tujuannya menurutku sih sesuai visinya untuk menjadi perusahaan sepeda yang reputasinya tinggi, yang bisa memenuhi kebutuhan konsumen, ketepatan waktu pengiriman, kualitas baik dan harga kompetitif
A : Sudah termasuk misinya itu ya mas ?
C : Misinya sih banyak ya lebih detail lagi. *Lean manufaktur*, produksi yang ramping, terus *continuous improvement*, SDM yang berkualitas, kurang lebih itu
A : Apa yang menjadi fokus utama dari kegiatan bisnis di perusahaan ini ?
C : Fokus utama ya pembuatan sepeda, penyediaan sepeda sesuai kebutuhan dan permintaan customer
A : Kalau untuk promosi atau marketingnya, lingkungannya seperti apa ?
C : Marketing kalau ditempat kami, kami bedakan ada yang lokal, ada yang *international*. Kalau *international* sih selain baik lokal maupun *international* selain *web* juga ada bantuan *event-event* tertentu yang masih ada kaintannya sama sepeda
A : Untuk saat ini berapa jumlah karyawan yang ada di perusahaan ini ?
C : Jumlah karyawan kurang lebih aktif November 2015 itu sekitar 1100an orang. Itu total keseluruhan lo ya. Termasuk *operator*, manufaktur, *sales*, *retail* dan sebagainya
A : Termasuk yang di rodalink dan lainnya ?
C : Benar
A : Untuk karyawan ini apa karyawan tidak tetap juga ?
C : Iya campur
A : Oke, kalau gitu sekarang kita masuk ke untuk penilaian kinerja. Menurut pak agus sendiri sistem penilaian kinerja itu seperti apa ?
C : Sistem penilaian kerja harusnya bisa mewakili performance dari setiap individu, ketika mereka menghasilkan dan mengerjakan suatu tugas ya itu yang perlu diukur seberapa jauh mereka bisa melaksanakan kewajiban mereka dan memenuhi target yang telah ditetapkan.

- A : Untuk perusahaan ini sendiri, siapa yang membentuk dan bertanggung jawab atas penilaian kinerja ?
- C : Untuk saat ini, yang bertanggung jawab semenjak saya kesini sih sudah ada sistem yang tinggal kita teruskan sebenarnya. Sudah ditentukan oleh manajemen. Tetapi seiring berjalannya waktu sistem tersebut kita evaluasi plus minusnya dan akhirnya setiap tahun kita lakukan perbaikan. Semenjak 2011 itu saya handle ya tiap tahunnya pasti ada suatu yang berbeda. Tujuannya biar itu tadi, biar lebih tepat, efektif dan efisien untuk mengukur *performancenya* setiap individunya.
- A : Kalau yang saat ini dikelola oleh HRD sendiri atau ?
- C : Untuk pengelolaan, kita banyak melibatkan banyak pihak. Untuk penilaian tiap departemen dilakukan oleh departemen sendiri meskipun sistem sudah ditetapkan manajemen, dikoordinasikan oleh HRD, tapi teknis penilaiannya tetap menjadi tanggung jawab departemen. Tentunya seiring berjalannya waktu, penilaian itu kita buat dua sisi, sisi subyektif dan sisi obyektif. Subyektif berarti kita masih melibatkan atasan untuk menilai berdasarkan pengamatan sehari-hari waktu dia bekerja seperti itu. Itu yang terkait dengan *attitude*, kalau ditempat kita istilahnya *core* kompetensi ke *softskill*, *attitude*, *knowledge* dan sebagainya. Sisi kedua obyektifitas, seiring berjalannya waktu kita berusaha memfasilitasi obyektifitas tersebut sehingga ada data hasil kerja yang dihasilkan oleh individu yang bersangkutan. Walaupun kita akui belum sepenuhnya obyektif ya tapi itu yang kita pakai tapi untuk saat ini masih sebatas sampai level staf atau *supervisor* sampai level *head* untuk yang obyektif.
- A : Apakah mas agus mengetahui adanya dua sistem penilaian yang berjalan di PT ini ?
- C : Tentu saya mengetahui
- A : Nah seperti apa pemahaman yang bapak tau ?
- C : Dua sistem ini yang saya sebutkan didepan sih, karena kita HRD yang setelah mengkoordinasi sistemnya ini, pada intinya ada sistem yang obyektif dan subyektif. Obyektif artinya berdasarkan data, *record* pencapaian hasil kerja masing-masing individu di tiap periode, tiap bulannya. Dan satunya subyektif dari atasan, tetap kami masukkan karena tetap atasan memang yang paling bisa menilai etika bekerjanya, terus kedisiplinan, dan sebagainya jadi *soft skill*nya.
- A : Apakah yang obyektif itu dikelola oleh HRD juga atau seperti yang saya tahu melibatkan DC ?
- C : Untuk yang obyektif ini sebenarnya lebih ke target yang telah disepakati bersama, diawal periode. Kesepakatan ini juga tentunya kita melibatkan HRD dan departemen terkait. Mangkannya ada target bersama ada target departemen. Untuk target bersama tetap melibatkan HRD.
- A : Kalau yang dikelola oleh DC ?
- C : Itu yang saya maksudkan secara keseluruhan. Maksudnya obyektif kan target yang disepakati di awal targetnya apa saja, pencapaian di tiap bulannya berapa itu semuanya di *Document Control* datanya masuk kesitu.
- A : Jadi Cuma untuk rekapan data dari departemen itu ya ?
- C : Benar
- A : Tapi nanti hasilnya dikelola oleh HRD juga ?
- C : HRD akan mendapatkan informasi itu dari *Document Control*
- A : Jadi hanya sumber datanya ya dari DC ?
- C : Iya pusat datanya disitu
- A : Untuk di perusahaan ini sendiri, sebenarnya sistem penilaian itu lebih kearah apa ?
- C : Minimal yang kita pakai saat ini sih untuk *mapping* SDM ya. Jadi penilaian kinerja itu salah satu faktor untuk memetakan orang. Nanti ketika penilaian kinerja itu kita bandingkan dengan kompetensi kerja, maka akan muncul kombinasinya. Katakanlah ngomong penilaian kerja, orang ada parameternya ekstrim dia kinerja rendah dan tinggi dibandingkan dengan kompetensi rendah dan tinggi. Maka akan ada beberapa kombinasi. Ekstrim ada kinerja tinggi maka kompetensinya tinggi, maka akan muncul orang terbaik. Kebalikannya kalau kompetensinya rendah, kinerjanya rendah maka akan muncul *mapping* orang yang disitu juga. Kita sih tetap pantau berdasarkan statistik ya. Idealnya sih patokan kita sih di distribusi normal. Orang yang *performancenya* rendah dengan *performancenya* tinggi harusnya pada sisi yang memang sedikit atau minim kan orang

minoritas. Dan disisi tengah ini akan kita pantau tengahnya. Kombinasi antara performance rendah tapi kompetensinya bagus, dan kebalikannya. Kalau kinerjanya rendah, kompetensinya bagus bisa jadi kan ada muncul indikator mungkin di motivasi karena apa kalau orangnya sudah dievaluasi bagus secara kompetensinya *skill, knowledge, attitudenya*, tapi *result* yang dihasilkan dia kurang. Bisa jadi perlu treatment di motivasi kebalikannya kalau performancenya bagus, skillnya kurang berarti orang ini kan perlu kita develop supaya kompetensinya bisa ada di titik yang paling baik. Harapan kita kalau perusahaan ini berkembang, terus ada pos-pos yang memang membutuhkan SDM dengan skill tertentu, maka orang-orang yang diatas ini akan coba kita prioritaskan. Jadi prinsip kita, untuk kebutuhan hiring orang dari luar, kita dahulukan yang dalam dulu lah daripada kita cari dari luar. Orang dalam kan pastinya lebih ngerti. Kalau kita hiring orang dari luar, kita pasti mengulang lagi istilahnya *mentraining* dia mulai dari awal lagi. Untuk regenerasi dari dalam akan lebih cepat, hemat waktu dan biaya.

- A : Untuk saat ini apa penilaian sudah bisa sampai kelihatan ke seluruh karyawan yang ada ?
- C : Tiap tahunnya sih sudah kelihatan, sudah muncul *mapping*, tapi kan evaluasi sendiri *mapping* yang saya sampaikan kan hasil dari proses ya untuk mengumpulkan antara penilaian subyektif dengan obyektif. Kita kumpulkan, *mapping* sudah muncul, tapi evaluasi sendiri kan di sistemnya bisa jadi belum sempurna karena sisi subyektif bisa jadi lebih gede. Obyektifitasnya juga masih belum bisa mewakili 100% dari *performance* orang itu. Katakanlah maksudnya gini, obyektif adalah kesepakatan yang kita setting diawal. Apa yang perlu diukur dari orang itu, *performance* indikator dari dia, orang itu menghasilkan apa dan tolak ukur hasilnya berapa. Sedangkan saat kita bekerja, bisa jadi kita melaksanakan katakanlah 10 proses dengan 10 *result* yang berbeda. Di sistem kita yang obyektif, di tahun-tahun sebelumnya, kita masih belum bisa memasukkan 10 *item* ini, jadi masih kita batasi. 10 *item* ini yang kita masukkan yang *critical* yang diprioritaskan dulu. Bisa jadi 3 dari 10 dari yang dilakukan individu. Tiap tahunnya kita coba cari cara supaya kesepakatan di awal ini bisa lebih mewakili dan mendekati memang menjadi tolak ukur SDM tersebut, jadi bisa lebih *fair* hasilnya.
- A : Untuk tadi yang masalah DC ikut mengelola itu, apakah itu memang ditunjuk manajemen atau itu memang sebenarnya sudah *jobdescnya* DC ?
- C : DC sebenarnya arahnya adalah bagian dari management representative ISO. Di quality management kita yang salah satu tugasnya adalah mengontrol dokumen, memantau, mengukur pemantau sistem. Karena sistem kita kan ISO nya kita itu kan kontrol utamanya di *management representative*. Di sistem itu muncullah poin obyektifitas. Kalau tidak salah 2011 itu dari HRD sudah ada sistem yang hampir mirip yang fungsinya untuk obyektif. Tapi gak sepenuhnya jalan karena ada beberapa *load* yang bentrok akhirnya sistemnya gak berjalan maksimal. Lah, di tahun 2012 ketika sistem ISO kita jalan, *quality* manajemen mutunya jalan secara gak langsung DC *mentrigger* setiap departemen supaya membuat KPI departemennya. Karena sistem manajemen mutu minta itu, akhirnya DC harus *mentrigger* semua departemen mewujudkan itu. Semua departemen harus punya target. Karena kita melihat kesempatan itu bahwasanya semua departemen sudah mulai membuat dan memiliki target, kesempatan itu yang kita ambil. Target departemen itu kita buat sebagai indikator *performance* SDM di departemen itu sendiri. Gampangannya prinsip kami waktu itu, kalau orang kinerjanya bagus pasti *performance* departemen bagus. Atau kebalikannya *performance* departemen itu bagus, pasti karena kontribusi dari SDMnya walaupun saat ini kita belum bisa membaginya secara atau memastikan kontribusi SDM mana yang paling besar pada *performance* departemen itu. Akhirnya, jalan yang kita ambil adalah kita bagi, kita bobotkan pertanggung jawaban jabatannya. Maksudnya, semakin tinggi jabatan maka tanggung jawab akan semakin besar. Idealnya kalau tanggung jawab semakin besar, maka kontribusi semakin besar juga. Itu prinsip dasar yang kita pakai. Akhirnya awal itu kita pakai *performance* indikator departemen, kita pakai sebagai indikator *performance* individu. Departemen yang gede itu kita pecah, kita bobot berdasarkan fungsi jabatannya. Waktu itu kita bedakan dari mulai level staf, SPV sampai level head. Operator, *foreman, manager* enggak.
- A : *Manager* itu sisi subyektifnya jauh lebih kurang dari yang bagian *supervisor*, staf, dll itu ?

- C : Benar, waktu itu 2012 itu kita mulai belajar *balance scorecard* dimana target departemen itu dibagi 4 perspektif, maka keterkaitan dia terhadap finansial tanggung jawabnya semakin besar, kalau ke proses bisnis semakin kecil, itu jabatannya tambah tinggi ya. Jadi porsi *internal* proses bisnis paling gede otomatis SPV dan staf. Porsinya lebih gede dari pada *Head*, kurang lebih seperti itu.
- A : Berarti karena sistemnya ISO ?
- C : Iya karena kita lihat dari sisinya ISO itu bisa memenuhi kebutuhan kita. Kita *inlinekan* saja.
- A : Apakah memungkinkan kalau misal bagian sisi obyektifnya dikelola sendiri oleh HRGA ?
- C : Sejauh pengalaman ini karena kita agak kerepotan untuk mengelola itu, terlebih lagi kenapa di DC harus membuat target itu, karena DC ada sisi netralnya. Katakanlah kalau kita kelola di HRD, itu pencapaiannya adalah dari kontribusi tiap-tiap departemen termasuk HRGA. Ketika sistem ini dikelola oleh HRGA, maka akan sedikit bisa dibilang *crash* ya. Karena satu sisi, kita *performance* dimonitor, satu sisi kita juga monitor yang lain. secara netralitasnya kan akan sangat kurang.
- A : Tapi untuk yang dinilai oleh HRGA yang dari sisi subyektif, apakah mencakup DC dengan MR tidak ?
- C : Enggak, kalau sisi subyektif kita lepas dari MR.
- A : Berarti MR dan DC ini pure dinilai obyektif ?
- C : Iya karena mereka menjalankan sistem itu. Istilahnya kita nempel saja, kita numpang. Karena daripada jalan dua kali mending dijalankan DC saja. Porsi kita akan lebih ke subyektifnya.
- A : Kalau untuk penyusunan sistemnya sendiri, apakah setiap departemen beda-beda bobotnya, atau ada pertimbangan tertentu tiap departemen, atau mungkin perjabatan ?
- C : Kalau yang selama ini jalan, porsi berbeda-beda departemen kalau dari sisi HRD enggak, karena dari sisi obyektif HRD akan berusaha untuk mendapatkan *performance* setiap departemen. Penilaian *performance* setiap departemen kita serahkan otoritasnya ke DC. Subyektif kita jalankan sama semua.
- A : Sistem yang dibuat DC ini memang *balance scorecard* itu ya metodenya ?
- C : Dari 2011 kita berusaha adopsi *balance scorecard* 4 perspektif dari yang paling gede atas sampai ke bawah. 4 perspektif tapi mungkin keterkaitannya itu masih belum tentu ada. Jadi bisa jadi bisa berdiri sendiri.
- A : Maksudnya berdiri sendiri itu bagaimana ya ?
- C : Katakanlah ngomong nominal ya, target 5 departemen 10 juta. Kalau mau dibagi rata kan masing-masing departemen kan harusnya ketemu 2 juta. Harusnya *inline* seperti itu, tapi ketika kita belajar itu, kita tidak selalu *inline* bisa jadi dari 5 departemen itu komposisinya itu 2 juta, 2 juta, 3 juta, 3 juta, yang satu departemen malah gak ada porsi untuk *support* itu. Putus kan berarti berdiri sendiri. Entah targetnya apa, tapi berdiri sendiri. Gak semuanya *inline* bagi rata, hasilnya jika mengerucut diatas bisa ditarik kesimpulan. Idealnya seperti itu *balance scorecard*, turunan lah. Target yang kita pake itu ndak selalu turunan dari atas.
- A : Setidaknya untuk sampai saat ini, sistem itu oke masih bisa benar-benar mengukur obyektif, meskipun belum 100% ?
- C : Benar, setidaknya sekarang jauh lebih baik dari tahun – tahun sebelumnya
- A : Apakah karyawan itu terlibat dalam proses penyusunan sistem ini ?
- C : Karyawan maksudnya seperti apa ?
- A : Mungkin ini dari sisi HRGA dulu saja ya, misalnya karyawan dari tingkat staf atau admin ?
- C : Secara langsung mungkin tidak, tapi secara tidak langsung bisa jadi iya. Karena target yang disampaikan oleh *manager* atau *head* tersebut pasti ada pelaksanaannya pasti melibatkan personel yang lain yang paling bawah. Ketika melibatkan personel yang paling bawah. Idealnya per departemen ada evaluasinya
- A : Kalau untuk yang di sistem DC ?
- C : Dari 4 perspektif ini ada PICnya jadi tanggung jawabnya tidak diambil sendiri oleh *managernya*, tetapi bisa jadi dibagi dengan staf, kabag, atau spvnya. Itu untuk mengukur individu-individu yang ada di departemen itu sendiri atau hasil kerja yang perlu diukur

dan di masukkan ke target departemen. Kita *balance scorecard* itu namanya sasaran mutu. Masalahnya ada 4 perspektif yaitu finansial, internal bisnis proses, *customer, learning growth*. Misal ada 5 individu disini a, b, c, d, e. idealnya setiap individu ini pasti ada porsinya berapa meskipun porsinya kecil pasti dibagi rata ngomong ideal ya. Mereka pasti ada kontribusinya. Sekarang yang jadi masalah adalah pertama, tidak semua individu itu punya tanggung jawab langsung ke finansial atau internal bisnis proses, katakanlah cenderung tidak rata atau andaikata si d justru tidak ada sama sekali.

- A : Lebih ke problem ke pembobotan ?
C : Ini sementara kita abaikan, aku ngomong 2012-2013 kita abaikan, kita ambil gedanya dulu. Finansial itu kita ambil nominal departemennya terus kita bagi. Ideal bobotnya 60, ini 20, ini 10, ini 10. Ini beda karena levelnya SPV bisa jadi Cuma 20, ininya gede 60, yang ini 10, yang ini 10.
- A : Ini yang di periode sekarang ?
C : Ini periode kemarin seperti ini. Nah, yang saat ini digodok adalah bagaimana setiap individu ini punya porsi yang bisa mendekati setiap poinnya. Jadi bisa dibilang fair lah antara a, b, c, d, e itu fair.
- A : Kalau dari yang sisi subyektif ?
C : Itu biasanya karena faktor sungkan, orangnya kelihatan baik, bagus, temen ngobrol, sisi-sisi seperti itu kan terlibat. Jadi kalau kita ngomong obyektif *versus* subyektif mungkin kita kecilkan. 30 – 70 lah karena kita lihat itu.
- A : Kalau sekarang kira-kira bobotnya berapa ?
C : Aku lupa. Kalau gak lihat data lupa pasti. Ini sih lebih ke kesepakatan sih. Katakanlah karena tanda kutip penilaian itu bisa jadi murah, atau terlalu murah, mangkannya bobotnya kita kecilkan.
- A : Sebelum tahun 2011 itu berarti penilaian itu pure subyektif ya mas ?
C : Penilaian itu masalahnya, kita gak punya catatan penilaian seperti apa yang pernah kita laksanakan.
- A : Mungkin tanya sama karyawan yang sudah senior ?
C : Yang ada file yang kita temukan itu yang pernah dilakukan oleh konsultan istilahnya.
- A : Dari pihak luar ?
C : Iya bener, kita pernah lihat datanya dan dari sistem itu sepertinya terlalu berat kalau dilakukan sendiri.
- A : Dari eksternal itu mengukur sampai sedetil apa, setiap orang atau
C : Eksternal itu kita pelajari sistemnya, kita simpulkan bahwasannya sistem itu kalau kita kebetulan yang ada dokumennya dari eksternal itu untuk satu departemen, departemen gudang bahan baku waktu itu. Karena gak tau mungkin waktu itu kontraknya hanya untuk departemen itu atau gimana saya gak tau. Kita pelajari sistemnya, teknisnya terlalu berat kalau kita laksanakan sendiri. Karena kan pertimbangannya kan pure kerjakan itu sendiri kalau eksternal. Tapi kalau kita kan pasti terlibat operasional yang lain, pekerjaan reguler dan sebagainya. Makannya sistemnya hanya kita adopsi. Sistem yang kita lakukan itu *memper* sedikit dengan apa yang dilakukan pihak luar konsultan itu
- A : Kalau yang diisi subyektif itu bentuknya seperti apa ya mas ?
C : Bentuknya *hardcopy* form semua *hardcopy*.
- A : Apakah selama ini tujuan dari penilaian kinerja itu sudah jelas dan detail atau belum ?
C : Maksudnya gimana ?
- A : Tadi kan tujuannya untuk supaya tau *performance* seperti apa, kinerjanya kelihatan, distribusi normalnya seperti apa, apakah itu sudah cukup jelas, semua departemen tau atau bagaimana?
C : Semua departemen tahu sih, dulu sebelum kita jalankan selalu ada sosialisasi. Jadi harusnya sih tau semua ya.
- A : Apakah ada standar yang jelas untuk setiap penilaian kinerja ? Misalnya untuk penilaian subyektif apa ada standarnya ?
C : Ada kok ada pedomannya. Kapan mereka harus memberikan nilai di tiap tingkatan itu ada pedomannya. Itu subyektif ada juga kok standarnya.
- A : Standarnya itu yang buat itu juga mengikuti ya ? DC buat sendiri HRGA buat sendiri ?
C : Kalau subyektif sih pure dari kita. Kalau obyektif itu kan disepakati sudah
A : Pakai apa ya kalau yang subyektif ? itu profil kompetensi bukan ?

- C : Iya bener, itu sih sebenarnya yang pernah dipakai konsultan. Jadi itu yang kita pakai juga.
- A : Apakah karyawan itu sudah tau mengenai standar sebelum dia memulai kerja ?
- C : Standar apa maksudnya ?
- A : Misalnya begini, ini yang akan kita ukur ini, performance yang akan kita ukur pada akhir periode adalah ini. Apakah mereka tau setiap detailnya itu ? untuk subyektif maupun obyektif ?
- C : Kalau untuk obyektif harusnya tanggung jawab departemen masing-masing ya. Karena untuk mencapai target kan harus ada kontribusi dari masing-masing individu. Idealnya departemen harus menyampaikan itu sih. Kalau dari sisi subyektif, detail mungkin tidak ya. Tapi diawal induksi selalu kita sampaikan bahwasanya untuk subyektif kan kita pakai disini itu *core valuenya* kita. Ada 5 poin, bekerja tepat waktu, bekerja teliti, bekerja disiplin, *continuous improvement* dan ada beberapa poin lagi. Diawal induksi kita sampaikan 5 poin ini tujuannya untuk mendukung visi dan misi perusahaan terwujud. Nah ini yang perlu diperhatikan. Ketepatan waktu bekerjanya terus kedisiplinan itu yang harus dilakukan. Tapi yang detail seperti apa kita tidak lakukan. Karena andaikata ketepatan waktu, tiap departemen pasti parameternya beda. Produksi *assembling* aja sama *painting* pasti beda
- A : Apa belum ada usaha untuk menjelaskan sedetail itu kepada karyawan ?
- C : Karena terlalu kompleks sih. Yang bisa kita sampaikan diawal induksi adalah perhatikan 5 poin ini. Karena 5 poin ini yang akan dievaluasi. Tetapi detailnya seperti apa itu yang susah, ngomong parameter purchasing sama produksi juga beda.
- A : Atau mungkin peran dari *managernya* untuk menjelaskan ?
- C : Iya benar memang peran penting di *managernya* sendiri
- A : Kalau untuk memetakan standar tersebut ada hambatannya tidak ?
- C : Untuk yang obyektif ada hambatannya, tapi rasanya tidak signifikan masih normal sih. Karena yang kita pakai kan data dari periode sebelumnya. Kita tidak jauh beda dari situ. Kalau yang subyektif tidak ada sih karena kita sudah pakai standar yang memang juga sudah ada.
- A : Tiap tahun berarti pasti sama ya indikatornya ?
- C : Iya benar
- A : Kalau proses pengamatan dan proses penilaian itu seperti apa ?
- C : Kalau subyektif kita serahkan ke atasan, kalau subyektif sih karena kadangkala jumlahnya itu banyak, atasan tidak bisa melakukan penilaian saat itu juga. Kita serahkan, kita kasih *deadline* pengumpulannya. Disitu kita atur supaya atasan bertanggung jawab, katakanlah paraf disitu. Jadi kalau sewaktu-waktu di *review* atasan harus bisa mempertanggung jawabkan, itu yang subyektif. Kalau obyektif karena itu kesepakatan di awal, dan disepakati targetnya gimana, setiap bulan pasti ada reviewnya. Setiap departemen akan sampaikan setiap pencapaiannya ke DC. DC yang masukkan ke sistem
- A : Kalau DC itu sistemnya per bulan, kemudian di *review* 6 bulan sekali. Kalau subyektif tadi ?
- C : 1 tahun sekali di akhir tahun
- A : Itu tepatnya kapan ya mas, bulan apa?
- C : Bulan desember awal kita sudah mulai jalan.
- A : Awal desember itu kasih tau manajer ?
- C : Iya mulai kirim form.
- A : Waktu misalnya si manajer itu menilai seseorang, apakah karyawan yang dinilai tau ketika dia sedang dinilai ?
- C : Berdasarkan yang kami pantau, ada departemen yang memang punya waktu untuk memanggil personalnya itu satu per satu. Tapi ada departemen yang ndak punya waktu untuk itu.
- A : Itu juga tergantung manajer ya ?
- C : Iya beda-beda
- A : Kalau masalah tadi awal desember menyerahkan form ke departemen, pengumpulannya kapan ?
- C : Paling tidak pertengahan desember itu data itu sudah masuk, akhir desember data sudah keluar. Awal januari lah harus sudah keluar. Karena akhir januari biasanya *manager*

- minta data itu untuk jadi referensi barangkali jika ada individu yang perlu di berikan *treatment* lebih.
- A : Selama ini *ontime* ya hasil outputnya keluar atau mungkin pernah terlambat ?
- C : Pernah terlambat sih kalau penilaian ndak pernah. Karena deadlinenya kan akhir januari itu harus sudah selesai semuanya. Karena akan di *report*. Itu yang menentukan untuk menyusun kebutuhan *training* analisisnya, kebutuhan *treatment* khusus di *benefit* oleh *manager HRD*.
- A : Subyektif tadi itu pure dari penilaian atasan saja ? Kalau obyektifnya kalau dari punya DC ada lagi ndak misalnya absensi ?
- C : Oh ada untuk yang obyektif. Obyektif yang di cover oleh DC itu kan baru sampai level staf. Kita tetap ingin memasukkan unsur obyektif ke teman-teman yang level foreman dan operator. Jadi kita pakai absensi dan SP.
- A : Kemudian, kalau masalah pengamatan dan penilaian sendiri apa ada hambatan ? Misalnya manajer tidak punya waktu, atau manajer sendiri terlambat ?
- C : Iya seperti itu ada itu. Waktu terus ketumpukan sama job regulernya.
- A : Pernah tidak kalau ada kasus seperti itu, karyawan ini belum waktunya dinilai waktunya sudah atau masuk waktu dekat penilaian ?
- C : Ada, kalau karyawan baru itu, yang kita nilai itu karyawan minimal 6 bulan kerja
- A : Apakah penialaian ini cukup baik atau sudah cukup memuaskan atau ?
- C : Cukup memuaskan enggak, karena kita terus mencari poin supaya penilaian itu bisa mewakili kondisi sesungguhnya. Ngomong katakanlah seperti yang saya katakan, ketika pembobotan pencapaian departemen, performance departemen trus kita bagi per posisi, head, staf dan sebagainya, itu kan masih belum mewakili kinerja individunya. Itu yang berusaha kita cari terus poinnya belum cukup mewakili.
- A : Baru berjalan 3 periode ini berarti ya ?
- C : Iya
- A : Untuk metodenya sendiri apakah ada menggunakan metode di bawah ini. Seperti 360 derajat ?
- C : 360 derajat ndak pakai.
- A : Rating scale ?
- C : Rating scale pakai untuk yang subyektif di profil kompetensi
- A : Critical incident ?
- C : Tidak pakai.
- A : Esai ?
- C : Tidak pakai
- A : Kalau work standart ?
- C : Kalau work standart itu lebih ke obyektif tadi di tiap target tadi kan kita pakai sebagai standar kerjanya harus bagaimana. ketika standar kerja itu tidak dilaksanakan pasti performance turun. Ini sih yang dipakai di sisi obyektif.
- A : Ranging method ?
- C : Ranging method bedanya sama rating scale bedanya apa ?
- A : Kalau rating scale kan per kriteria a, b, c, d. kalau ranging method karyawan mana yang lebih baik dari yang mana.
- C : Oh ndak ada sih kita kalau gitu
- A : Distribusi normal ?
- C : Ada sih, tapi kita pakai untuk pantau hasilnya.
- A : Bentuknya yang dipakai itu distribusi normal atau kuadran ?
- C : Distribusi normal.
- A : Bagaimana komunikasi antara penilai atau assessornya dengan pihak yang dinilai seperti apa ?
- C : Tidak terlalu ada komunikasi karena langsung dinilai atasan
- A : Kalau tidak ada komunikasi 2 arah apakah tidak terjadi masalah didalamnya ? Atau misalnya harusnya di standarkan harusnya ada komunikasi ?
- C : Benar, mereka sebenarnya menyadari. Harusnya sih dipanggil. Tapi kendalanya kita ndak punya waktu untuk itu. Jatuh temponya kan cepat. Kalau mau secara bergantian orang-orang produksi katakanlah, kan perlu waktu khusus karena produksi kita itu kan sebenarnya berpacu dengan waktu. Assembling katakanlah, tiap menit pasti terpengaruh.

Ketika kita ambil satu operator untuk diskusi selama 15 menit saja, pasti terbengkalai. Jadi belum bisa kalau saat ini.

- A : Tapi andaikata itu bisa, apakah akan lebih baik ?
- C : Iya jelas tapi yaitu tadi susah
- A : Untuk pendokumentasiannya seperti apa dan pengelolaannya ?
- C : Semua kembali ke HRD, departemen ndak simpan.
- A : Sekarang untuk sisi subyektif, apakah bisa dibuktikan ? Misalnya seseorang mengisi nilai 3 apakah bisa di jelaskan alasannya seperti ini?
- C : Iya itu dari awal kita sudah jelaskan sih. Waktu kita menyerahkan form itu selalu kita sampaikan kea tasan. Bagaimana mereka harus menilai, pengajuan nilai seperti ini. Tapi itu sih yang belum kita pastikan. Kita berusaha sampaikan, tapi kondisinya si penilai harus bisa mempertanggung jawabkan. Tapi real nya seperti apa kita belum bisa kontrol 100%.
- A : Berarti selama ini, HRD menerima apa adanya dari form atasan ? Misalkan ada orang yang sampai jelek semua atau bagus semua ?
- C : Benar, nanti rumus awal sih kita sudah dapat, tinggal nanti di ukur aja di proses lagi di komputer seperti biasa. Sehingga pencapaiannya tercapai sesuai dengan rumusan awal yang disetting di depan.
- A : Kalau sisi subyektif tadi benar-benar kelihatan per orang ya ?
- C : Iya per orang
- A : Itu hasilnya yang disetujui HRD tadi itu disampaikan lagi ke *manager* atau hanya untuk MR dan direktur ?
- C : Kita sampaikan lagi kok ke *manager*
- A : Berarti *manager* tau ya ?
- C : Iya dong tau, ada *mapping* di depan ada perbandingan kompetensi dan kinerja, itu kita sampaikan.
- A : Itu per departemen satu-satu dapat atau seperti apa ?
- C : Dapat kok satu persatu masing-masing departemen.
- A : Pernah tau ndak pak agus, respon karyawan saat tau hasilnya baik itu positif atau negatif ?
- C : Kalau respon karyawan, gak pernah tau sepertinya.
- A : Kalau masalah ke kompensasi itu hubungannya seperti apa ?
- C : Kompensasi itu yang tadi saya maksudkan, laporannya harus keluar akhir Januari. Karena salah satunya untuk di buat treatment di benefit. Itu nanti yang *managernya* yang ajukan.
- A : Bentuk benefitnya seperti apa pak ?
- C : Gak bisa jawab kalau itu. Ke *manager* HRD aja.
- A : Pak, apakah pernah ada karyawan yang protes atau diberi kesempatan untuk memberikan penjelasan ?
- C : Kita sih terbuka ya. Cuma kalau ngomongnya adalah penilaian kinerja yang rutin tahunan, kita belum pernah ada kasus seperti itu. Tapi kalau ngomong tiba-tiba dia dipanggil karena kesalahan SP, kita di HRD sebenarnya penengah ya, kita memfasilitasi. Kalau tanda kutip perlu banding, ya perlu. Kalau untuk perpanjangan kontrak, SP itu ada.
- A : Sejauh ini, dampak positif penilaian kinerja di perusahaan ini seperti apa ?
- C : Minimal kalau dari sisi saya fungsinya untuk *mapping* kondisi kinerja didalam seperti apa. Kita perlu memberikan treatment seperti apa. Itu bisa jadi *training*, *coaching* seperti apa. Terus kita bisa antisipasi. Misalnya kinerja mulai menurun kita mulai harus ngapain
- A : Kalau dampak ke *turnover* ada ndak mas ?
- C : Ada, ada poinnya. Tapi tidak penilaian kinerja secara langsung. Tapi dari *mapping* itu sih antara kompetensi dengan kinerja. Kalau kinerja bagus, kompetensi bagus, itu poin yang kita pantau untuk proses *turnover*. Jangan sampai orang-orang bagus ini turn overnya tinggi. Kalau yang lain, bisa jadi oke ga masalah *turnover*. Yang bagus ini yang jangan.
- A : Kalau dampak negatifnya ada ndak pak ? misalkan ada dana terlalu banyak, atau waktu terlalu banyak ?
- C : Kalau dampak negatif saya belum bisa nangkap sih. Kalau masalah biaya sih masih normal ya. Kalau waktu, saya bilang itu bukan faktor negatif ya. Tapi itu faktor kekurangan bisa jadi. Tapi kalau negatif sih saya belum bisa nangkap, kalau kurang sih ya itu tadi.

- A : Pak apakah penilaian kinerja ini sudah relevan dengan tujuan awal dibuat sistem ini ?
- C : Sudah relevan, tapi tetap harus ada pengembangan.
- A : apakah penilaian ini sudah mampu membedakan orang-orang mana yang berkinerja baik dan yang buruk ?
- C : Sudah, ada *mappingnya*
- A : Apakah penilaian kinerja mampu dipertanggung jawabkan ?
- C : Mampu kok. Bisa dipertanggung jawabkan
- A : Apakah penilaian kinerja disini sudah bisa diterima oleh seluruh lapisan ?
- C : Bisa, untuk masing-masing departemennya, karena ada info ini loh orang-orangmu yang ndak bagus. Kalau kamu biarin, ya rugikan departemen dan perusahaan.
- A : Apakah penilaian kinerja sudah bisa dipahami dan dilakukan dengan mudah ?
- C : Sudah bisa.
- A : Untuk pak agus sendiri, seberapa besar kepuasan pak agus terhadap penilaian kinerja ini ?
- C : Seperti saya bilang tadi, saya belum puas sebenarnya.
- A : Pak agus sendiri kan juga dinilai ya. Itu menurut pak agus dengan hasil yang selama ini terima apakah sudah cukup puas ?
- C : Kebetulan selama 3 tahun, evaluasi itu mentok terus bagus. Jadi saya ga bisa protes sama hasilnya.
- A : Menurut bapak, seberapa penting peran penilaian kinerja bagi perusahaan ?
- C : Sangat penting sekali, jadi tetap perlu ada evaluasi.
- A : Kalau untuk pak agus sendiri, untuk masalah hasilnya seperti apa ? mungkin untuk ajukan kenaikan bonus dll ?
- C : Iya bisa jadi, ya penting sekali kan karena paling enggak itu penghargaan untuk orang kalau bekerja.
- A : pak, pernah ada kebingungan ndak dengan dua sistem ini atau ada hambatan misal pakai HRGA sendiri bisa, atau DC aja bisa ?
- C : Sebenarnya hambatan, kalau dibilang hambatan sih enggak ya bahasanya kekurangan atau kelemahan. Andaikan itu diganti lebih, dibantu program mungkin akan lebih simpel.
- A : kalau *manager* sampai supervisor tadi pernah bingung tidak dengan ada dua sistem ini, dinilai DC tapi ya dinilai HRGA ?
- C : Saya sih belum sampai menangkap itu.
- A : oke terakhir pak, apa kritik, saran, dan harapan untuk sistem penilaian disini ?
- C : Seharusnya tiap tahun ada perkembangan dan perubahan, kelemahannya itu *managernya* sendiri. Harapannya sih, departemen sendiri kalau kasih inputan, oh tim saya, personil saya harusnya diukur dengan cara ini, dengan indikator ini, karena itu yang lebih tepat.
- A : Oke sudah itu saja. Terima kasih mas agus atas waktunya.
- C : Oke terima kasih juga ya.

Transkrip Wawancara 3:

Nama Narasumber : Soni Hartanto
Jabatan : *Manager Sales OEM*
Lama Bekerja : 13 tahun 10 bulan
Hari, Tanggal Wawancara : Kamis, 5 November 2015
Waktu Wawancara : 16.09 – 17.02 WIB
Lokasi Wawancara : Ruang Meeting Plant 2 PT. X
Durasi Wawancara : 53 menit

- A : Selamat sore pak soni
D : Iya sore
A : Terima kasih untuk waktunya untuk bisa melakukan wawancara ini, hari ini saya akan menanyakan mengenai sistem penilaian kinerja karyawan diperusahaan ini. Awalnya siapa nama lengkap bapak ?
D : Nama saya Soni Hartanto. Saat ini memiliki tanggung jawab di departemen *sales OEM*
A : Berapa lama bekerja disini ?
D : Sejak 2 Januari 2002, kurang lebih sekitar 15 tahun.
A : Awalnya bagaimana bisa menjabat di posisi yang sekarang ini ?
D : Saya masuk 2 Januari 2002 itu sebagai *sales* staf. Waktu itu kita punya nama sih *marketing* ekspor dengan *sales OEM* itu sama secara departemen. Saya mulai dari staf, kemudian tahun 2004 saya naik jabatan jadi *head marketing* ekspor karena waktu itu *manager* saya keluar. Masih baru waktu itu sampai tahun 2007, saya menjabat sebagai *manager marketing* ekspor. Kemudian tahun 2013-2014, integrasi dengan *sales* internasional.
A : Jadi sekarang istilahnya *General Manager* ?
D : Bukan masih *manager* tapi *handle* 2 departemen.
A : Sekarang masuk ke gambaran perusahaan ya pak. Jadi sebenarnya apa tujuan dari berdirinya perusahaan ini ?
D : Kalau mau mengacu pada visinya, kita sih ingin menjadi global *manufacturing*. Intinya bagaimana kita sebagai perusahaan sepeda kita bisa kompetitif, bisa bersaing di pasar internasional dan tidak hanya dari sisi kita sebagai *supplier OEM* untuk beberapa *brand*, tapi lebih nantinya mengembangkan merek kita sendiri di kancah internasional.
A : Itu lebih ke arah visinya ya, kalau misinya ?
D : Untuk mencapai visi itu yang kita lakukan, bagaimana kita bisa menerapkan *lean manufacturing* dengan baik, kemudian bagaimana kita bisa menghasilkan produk yang kompetitif baik dari *pricing* maupun kualitas, maupun pengiriman yang tepat waktu. Itu yang jadi misi kita kedepan dan yang pasti *continuous improvement*.
A : Apa yang menjadi fokus utama pak di kegiatan bisnis ini perusahaan secara global ?
D : Fokus utama dari perusahaan, pastinya *customer satisfaction* ya menjadi tujuan utama kita. Jadi baik itu dari sisi produk kita sendiri untuk X, dimana kita kerja dengan *dealer* atau distributor internasional dan untuk *customer OEM*. Jadi kenapa kita fokus di *customer satisfaction* sebagai basis, harapannya ketika kita bekerja dengan *customer* kita diluar kita harapannya *long term relation*, dan untuk bisa mencapai *long term* itu kana da jalan yang harus kita lalui. Nah *basenya* harus *customer satisfaction*.
A : Untuk saat ini, kira-kira jumlah karyawan berapa ya pak yang bapak tau ?
D : Total karyawan kurang lebih sekitar 800.
A : Sekarang masuk ke bagian sistem penilaian kinerja ya pak. Untuk sistem penilaian kinerja pak, apa yang bapak ketahui mengenai sistem penilaian kinerja ?
D : Sistem penilaian kinerja atau performance appraisal sih, kalau menurut saya sih sistemnya bagaimana kita bisa mengevaluasi kinerja seseorang atau kaitannya juga dengan kinerja departemen yang istilahnya menaungi mereka, lebih kepada tingkat pencapaian antara target dan hasil yang dicapai aktualnya. Paling tidak ada satu tolak ukur yang jelas yang obyektif yang dimana dari sisi perusahaan sebagai *employer* bisa sesuai dengan apa yang dikerjakan, sebagai *employee* juga *satisfite* terhadap apa yang dia kerjakan.
A : Untuk diperusahaan ini, siapa yang bertanggung jawab dan membentuk sistem penilaian kinerja ?

- D : Kalau untuk bagaimana sistem penilaian kinerja, saat ini kita sudah ter *link* dengan ISO. Di ISO 9001 : 2008 yang saat ini sudah kita aplikasikan, itu sudah ada suatu target pencapaian. Baik dari *business plan* yang kita buat, maupun yang sudah di *drill down* dari masing-masing pencapaian departemen. Pencapaian departemen ini yang menjadi KPI bersama dari orang-orang yang ada di dalam departemen yang terkait. Misal saya *sales* OEM, kita punya target dari *business plan* itu sudah terangkum di ISO di evaluasi tiap semester itu yang menjadi KPI kita.
- A : Itu yang mengelola atau membuat sistem siapa ya pak ? Departemennya mungkin ?
- D : Kalau konsep dasar secara *business plan* itu dari manajemen, itu memang ada tinjauan *review* manajemen tiap tahun atau tiap semesternya, settingnya mau seperti apa, goalnya seperti apa. Memang kalau goal besarnya atau visi besarnya tetap di pegang pimpinan ya sebagai *owner* maupun *managing* direktur atau CEO yang punya target jangka panjang. Tapi kalau yang jangka pendeknya sudah terangkum di ISO tepatnya yang didiskusikan di *management review* itu dituliskan di tujuan dalam setiap tahunnya dan itu sudah termonitor di ISO 9001.
- A : Itu yang dikelola DC itu pak ya ?
- D : Iya betul.
- A : Kalau yang satu lagi bapak tahu ada yang di HRGA, yang sistem penilaian secara benar-benar *pure* karyawan ?
- D : Kalau penilaian *pure* karyawan, saat ini yang dilakukan untuk di HRGA kan yang pertama adalah *review* penilaian seseorang dari sisi kedisiplinan apakah dia masuk *ontime* atau jadwal kerjanya seperti apa. Yang kedua itu yang biasa, lebih ke administratif. Tapi penilaian kinerja seseorang secara *skill*, itu yang sebenarnya dilakukan kerjasama antara HR dan *manager* atau kepala departemen terkait. Jadi seperti *training* yang ada, itu yang dilakukan oleh HR, juga inputan dari kepala departemen. Jadi si PIC a,b,c,d dia memerlukan *training* a,b,c,d yang beri inputan kepala departemen. HR yang mengakomodasi kebutuhan itu.
- A : Sebenarnya, kalau boleh saya tanyakan ya pak. Apa pak soni tau tentang adanya istilahnya saya pakai istilah 2 sistem. Si HRGA punya sistem pengelolaan penilaian sendiri yang kurang lebih subyektif. Sedangkan DC yang kelihatannya jauh lebih obyektif, seperti itu ?
- D : Kalau menurut saya gini, yang di *Document Control* atau MR itu lebih ke *goal oriented*nya. Jadi penilaian kinerja seseorang itu kan terefleksi dari hasil akhirnya atau kinerja departemen itu apakah sesuai dengan apa yang di tuliskan. Misalkan kita target, saya sebagai *sales* disini kita punya target dari *management review* targetnya pencapaian *sales* 150.000 unit, pada akhir tahun kita mencapai 160.000 atau mungkin dibawahnya. Untuk menuju kesana perlu persiapan, perlu sumber daya manusia untuk menangkap *sales* itu sendiri. Itu prosesnya yang seharusnya terjadi antara pembinaan SDM itu antara kepala departemen dan ke HR. itu berhubungan dengan masalah proses, dan untuk *Document Control* atau *Management representative*, dia yang mengelola goal target-targetnya sendiri. HRGA dan kepala departemen hubungannya adalah bagaimana itu bisa tercapai.
- A : Jadi seperti HR ini yang mensupport untuk pencapaian DC ?
- D : Betul. Apakah itu bisa tercapai, misalkan si A bagaimana dia berkomunikasi untuk lebih efektif, atau dia bisa melakukan persentasi yang menarik bagi *customer*, nah kebutuhan itu yang diakomodasi kepala departemen dan HR. tapi kalau hubungan antara kepala departemen dan MR atau *Document Control* itu lebih ke arah apakah sudah tercapai apa yang sudah kita targetkan bersama. Seperti itu. Lebih ke arah angka sedangkan HR lebih ke arah proses.
- A : Kalau yang saya tau ya pak, bentuknya ya kalau di HR itu namanya profil kompetensi. Benar itu ya ?
- D : Iya benar, itu *planning*nya sih untuk *fill gap* kompetensi. Misal untuk seorang *sales*, kemampuan komunikasi nilainya 5, kemampuan presentasi misalkan nilainya 4, kalau kemampuan teknis harus 5. Evaluasinya untuk *existing* PIC sendiri, kompetensi dia sendiri sekarang ada dimana apakah nilainya 3 atau 2 atau 4 untuk mencapai nilai ideal 5 apa yang harus dilakukan. Itu yang nantinya masuk ke kebutuhan *training* atau *coaching*.

- A : Untuk masalah penyusunan sistemnya pak, apakah di setiap departemen itu beda-beda bobotnya atau mungkin disamakan ?
- D : Seharusnya ada yang sama ada yang berbeda tergantung dari tujuan dari departemen itu ada untuk apa. Misalkan kita ngomong kana da kompetensi dasar ada kompetensi yang berhubungan langsung dengan pekerjaannya dia. Misalkan gini, kompetensi dasar kalau misalkan kompetensi dasar itu berhubungan dengan kedisiplinan, kerapian, seharusnya sama karena kita hidup didalam lingkungan yang sama dengan koridor sama. Tapi kalau itu sudah masuk kemampuan teknis, itu yang berbeda. Tentunya kemampuan seseorang untuk misalkan kemampuan melihat *drawing* dan sebagainya, bagi *sales* itu kebutuhan dengan orang di R&D pasti beda. Orang *sales* paling sampai batasan dia bisa melihat dan menerjemahkan sebuah *drawing*, tapi dari rnd tidak bisa kemampuan dia harus dalam posisi membuat dan memodifikasi. Ini yang ada yang sama ada yang beda. Tergantung dari masing-masing departemen kebutuhannya seperti apa yang *related*.
- A : Untuk disetiap posisi misal pak dalam satu depatemen, apakah misal supervisor mungkin tidak cuma 1 orang. Apakah itu setiap orang itu juga sama atau ada bobotnya sendiri-sendiri ?
- D : Kalau dalam satu jabatan misalkan spesifik sama. Misalkan kita dalam *sales* departemen kita membawahi *region* tertentu. *Supervisor region* a dan *supervisor region* b, kita bagi oh ini SPV A itu Asia, SPV B itu *region* Australia atau Eropa, seharusnya pekerjaan spesifik haya dibatasi *region*, *skill*nya harus sama. Tapi kalau misal kita membaginya berbeda untuk spv tertentu mungkin bobotnya beda.
- A : Apakah melibatkan karyawan dalam penyusunannya ?
- D : Kalau proses penyusunannya melibatkan sampai *level supervisor* iya atau sampai kepala departemen pasti dilibatkan. Kalau proses penilaian pastinya timbal balik. Jadi ada ketika melakukan penilaian selain penilaian itu dilakukan oleh atasan, itu juga ada penilaian pribadi. Jadi dari masing-masing PIC dia akan menilai dirinya sendiri. Saya menilai si A nilainya 3 karena alasan 1,2,3,4,5 disana pasti ada *argument*.
- A : Itu pasti waktu menentukan maksudnya dapat nilai segini, itu apa ada diskusinya dulu atau ?
- D : Kalau yang kita lakukan sekarang yang kita lakukan itu di akhir tahun. Jadi *managernya* melakukan penilaian atau kepala departemen atau SPV melakukan penilaian, orang yang dinilai itu juga melakukan penilaian terhadap dirinya sendiri. Nanti dilihat *matchingnya* dimana.
- A : Itu prosesnya pakai *form* ya pak ?
- D : Iya *form*.
- A : Berarti karyawan juga diberi *form* untuk mengisi juga ?
- D : Iya betul.
- A : Berarti kalau untuk penyusunannya tidak dilibatkan ya ?
- D : Kalau penyusunan apa saja yang dinilai, tetntunya *supervisor* yang tahu. Karena mungkin lebih, karena SPV minimalkan dia mengetahui lebih detail pekerjaan itu seperti apa. Kenapa kok tidak langsung HR yang melakukan penyusunan kok harus libatkan *supervisor*, kan karena menyangkut spesifik pekerjaan. Kalau ngomong kompetensi dasar di level 2 untuk operator pasti berbeda dengan level 3 *supervisor*.
- A : Berarti arahnya juga kebawah ya pak. Maksudnya karyawan tidak ada kesempatan menilai atasan ?
- D : Belum ada memang. Itupun juga lebih sifatnya terbuka. Tergantung dari masing-masing atasan.
- A : Ada hambatan tidak pak dalam melakukan penilaian seperti ini ?
- D : Mungkin masalah obyektifitas. Kalau itu terkait masalah yang berhubungan dengan angka, mungkin secara obyektif gampang. Tapi kalau kita ngomong *attitude*, susah pasti. Antara nilai 1-5 kan ukurannya beda. Itu kan juga tergantung latar belakang penilai itu sendiri. Bagi yang penilai mungkin biasa, tapi beda bagi misalkan meskipun sudah diberikan kamus kompetensi untuk berusaha menghindari distorsi penilaian, kita sudah ada kamusnya. Jadi misalkan 1 seperi apa, 2 sperti apa, 3 seperti apa itu sudah ada. Tapi meskipun begitu kan juga tergantung *wise* atau tidak mengisinya.
- A : Itu kan untuk yang di sistemnya HRGA ya pak. Kalau yang di DC seperti apa pak, yang obyektif tadi ?

- D : Kalau saya sih melihat obyektif DC sih jauh lebih obyektif karena terkait dengan angka karena semuanya kembali ke angka. Misalkan gini, kita targetkan dari masalah dasar kedisiplinan, berapa persen dari jam kerja itu dia telat. Telat itu sudah diterjemahkan sendiri, misalkan 5 menit dari jam kerja itu sudah terlambat.
- A : Mencakup dari *level* mana kemana pak ?
- D : Itu kan nanti di *breakdown*, lebih ke *balance scorecard* sebetulnya. Itu kan dari apa yang kita targetkan di sasaran mutu itu kan *drill down*kan. Sekarang kita lagi proses kesana, per individu.
- A : Kalau yang sekarang sudah sampai admin kena dampaknya ?
- D : Belum sih kalau sekarang sampai *supervisor*. Sekarang misalkan per area misalkan area itu kan group *head*. Kemudian group *head* *membreak down*, misalkan area ini di target 50.000, pembagian per *salesnya* itu bagaimana. Itu kan yang menjadi KPI dari group itu sendiri.
- A : Berarti belum mencakup semua sampai ke bawah-bawah ya pak ?
- D : Iya memang kalau sekedar open saja itu masuk ke dalam wawancaramu atau tidak, itu kesulitannya untuk penilaian itu harusnya dibuat regular. Jadi bukan lagi hitungannya semester, mestinya perbulan.
- A : Untuk pelaporannya itu kan bentuknya lebih obyektif ya kan ada barang bukti yang kelihatan. Itu bentuknya seperti apa ?
- D : Itu dari jawaban kita di sasaran mutu. Kalau yang di kelola oleh *Document Control* bentuknya *softcopy*.
- A : Apa ada hambatan lain misal pak untuk kedua sistem ini ? Mungkin mengenai waktu, misal untuk melakukan sistem ini terlalu makan waktu banyak.
- D : Hambatannya biasanya kalau penilaian evaluasi penilaian kinerja karyawan itu adalah satu, untuk saya ya itu goal tiap departemen itu masih mencapai target yang rendah. Kalau satu departemen itu dia *setting goalnya* terlalu tinggi untuk dicapai, contoh lah dikuliah tiap dosen kan cara penilaiannya berbeda. Kita kan mengamatinya sama, ada satu departemen dimana kepala departemennya itu memberi penilaian yang lebih fleksibel karena goal yang perlu dicapai itu terlalu rendah, sementara ada satu departemen lagi yang lebih punya settingan goal tinggi. Sebenarnya penilaian kinerja itu bukan harus meningkatkan performance, tetapi lebih ke evaluasi orang. Kamu ndak bisa ya sudah gagal, tapi seharusnya menurut saya penilaian kinerja harus lebih ke arah pengembangan pribadi dan kinerja seseorang. Jadi kalau kita sudah tau kita punya goal ini idelanya, seseorang tidak bisa mencapai, kita harus ada bimbingan harus ada konseling atau *coaching* dimana orang itu bisa mencapai untuk bulan berikutnya
- A : Untuk sisi benefit pak, ada pengaruh tidak? Misalkan kenaikan gaji ?
- D : Oh jelas bisa. Itu bisa dibuktikan, *why not*. Jadi bukti dia naik gaji.
- A : Model pengajuannya gimana pak kalau benefit?
- D : Tergantung dari departemen mana dia. Siapa *supervisor* di atasnya. Produksi ya dari GM factory, kalau level *managerial* atau kepala departemen itu langsung ke *manager HRD* atau langsung *owner*. Ini kan nanti juga *Inline* dengan sasaran mutu yang telah ditetapkan.
- A : Menurut pak soni, sejauh ini, penilaian yang berlangsung di perusahaan ini seperti apa sudah cukup baik ?
- D : Menurut saya secara pribadi diluar konteks yang lain, sudah progress menuju yang baik. Maksudnya penilaian kinerja itu kan yang paling sulit itu kan untuk meningkatkan obyektivitas. Dan seharusnya dengan skema yang ada baik itu dari HR maupun MR itu sudah menuju kearah sesuatu yang obyektif. Karena seseorang akan lebih mudah, lebih *fair* ketika ada penilaian yang bisa diterima baik itu dia *employer* maupun *employee*. Sepakat, oke itu saya dinilai segini karena hasil saya begini. Pasti aka nada *argue*, tapi kalau ada data dan ada fakta tentang penilaian seperti apa karna lebih enak. Memang ada beberapa ruang kinerja yang subyektif seseorang pasti akan *perform* pada bulan 11 saat dinilai. Apa yang terjadi ketika seseorang performnya buruk pada bulan 11. Pasti ancur itu nilainya. Padahal yang dibelakang bulan 2,3,4 dia *performs* bagus. Itu yang kita sedang menuju kearah sana. Jadi penilaian kinerja bukan hanya ditentukan di bulan 11 atau 12 tapi overall. Gak *fair* kalau gitu. Semua orang akan sangat rajin sekali pada bulan 11 dan 12.
- A : Sejauh ini yang kelihatan seperti itu pak ?

- D : Saya rasa hampir semua di berbagi perusahaan ya seperti itu.
- A : Kalau penialain yang efektif seperti apa sih pak ? Apa baik obyektif semua atau subyektif berapa persen gitu ?
- D : Ini yang sulit dijawab sih ya, sekarang produksi apabila produksi sedang tidak baik apakah produksi tidak performs, jika memang tidak ada order yang dikerjakan. Misalkan *marketing communication*, apa hasilnya. Karena *marketing communication* nantinya akan di nilai dari *sales*, komunikasi dan publikasi yang dia buat ke pasar kan harus tereferensi dengan jumlah *sales*nya. Apabila *sales* tidak bekerja, apakah *marketing communication* juga tidak baik ? belum tentu kan.
- A : Kalau saat ini bobot obyektif dan subyektif baiknya berapa pak ?
- D : Saya kira masih perlu sih subyektif. Mungkin 70-30 ya. 70nya obyektif.
- A : Kalau untuk yang sekarang bobotnya berapa sejauh ini ?
- D : Mungkin masih 60-40 atau 50-50
- A : Yang saya tahu ya pak disini, sistem penialain seperti ini kan baru berjalan 3 periode kalau ndak 2011 atau 2012.nah pak soni kan sudah ada disini sejak 2002, sebelum itu sistemnya penilaiannya seperti apa pak ? pure subyekif ?
- D : Kita mulai berusaha menilai obyektif dari sasaran itu sejak kita mengikuti ISO. Sebelumnya sih kita juga sudah berusaha waktu itu tahun 2004 kalau ndak salah. Waktu itu ISO 9001:2000 kita sudah kesana Cuma untuk aplikasi penialain kinerja seseorang itu masih ditentukan dari masing-masing kepala departemen. Masih subyektif. Biasanya kalau nanti kan kinerja karyawan kan sosialisasinya kan kenaikan gaji, itu biasanya sih kurang lebih ya lihat kondisi perusahaan, lihat kondisi ekonomi juga. Kinerja masing-masing PIC itu juga dikembalikan ke kepala departemen dan tergantung lagi kepala departemennya itu obyektif apa tidak.
- A : Kepala departemen ini apa misalkan di *training* nanti kalau di nilai seperti ini atau misalnya awalnya dikumpulkan dahulu ?
- D : Kalau di briefing secara sebelum ISO, kalau sesudah ISO kita sudah punya guidance bagaimana kita menilai kinerja seseorang. Untuk sebelumnya sih, bagi kita yang di *sales* sih ya dari pencapaian juga sih.
- A : Kalau pak soni sendiri, sekarang kalau yang menilai dari sisi subyektif tadi pak soni menilai ke siapa saja di departemen OEM ?
- D : Saya sih menilai supervisor masing-masing group atau area ada ya.
- A : Berarti tidak ikut sampai kebawah ya ?
- D : Nanti mereka yang turun lagi ke yang bawah.
- A : Untuk menganalisis hasil penialain apakah *manager* sampai supervisor tadi dilibatkan ?
- D : Terus terang belum. Ada *review* Cuma untuk kalangan terbatas. Kalau mau di floorkan semua gak ada. Misalkan kepala departemen punya hasil seperti ini. Supaya arahnya sih kea rah obyektif sih, itu tadi untuk menghindari penilaian yang tidak obyektif ke seseorang. Misal, yang satu hasilnya kurang bagus karena yang beri nilai murah, dapetnya 4. Yang satu pada level yang sama, kerjanya bagus kok. Dia gak masuk beberapa hari karena sakit sebenarnya, tapi dapetnya jelek. Kan kita perlu diskusi ya apakah kita *fair* menilai orang yang pada level sama, dengan tipikal sama tapi penilaiannya berbeda. Perbedaannya apakah wajar apa make sense. Kita menilai 2 atau 3 desainer. Kita tau yang satu nilai nya 7 yang satunya 8 satunya 10. Padahal yang 7 sama 10 ini bisa-bisa sama kerjanya. Itu yang perlu kita jelaskan.
- A : Itu belum ada discuss pak ?
- D : Belum ada kalau sampai bawah. Paling tidak supervisor kalau tidak saya dengan beberapa supervisor departemen saya misal pak yohan, pak purnomo, cieny saja. Penilaian sudah dilakukan seperti ini, obyektif tidak.
- A : Dan hasil diskusi itu sudah pernah di sampaikan ke HR atau tidak ?
- D : Kalau sudah selesai sih ya saya kasih. Tpi sbelum masuk HR mereka sudah ada pemetaan itu.
- A : Kalau yang di MR sendiri itu kan sistemnya semseteran ya pak, apakah hasil analisisnya itu pas tepat waktu semesteran itu pak ?
- D : Belum sih. Kurang lebih mungkin butuh waktu juga ya mungkin 1 bulan baru bisa adain review.

- A : Kalau yang di HR pak itu kan dilakukannya di akhir tahun, yang saya tahu kan harusnya awal tahun depannya sudah keluar hasil atau mungkin hasilnya gak pernah di florkan ?
- D : Ndak tau juga ya kalau HR langsung florkan ke MR atau direktur ya. Kalau ke semua ditampilkan ke departemen sih kelihatannya tidak.
- A : Pernah tidak pak soni pribadi di kasi tahu oleh HR ini loh orang-orang yang kompeten atau ini orang-orang yang kinerjanya baik di tempatmu, ini yang jelek ini yang rata-rata ?
- D : Itu disampaikan hanya sebatas absensi
- A : Untuk hasil profil kompetensi tadi tidak di florkan ya berarti ?
- D : Karena untuk penilaian kompetensi ini dilakukan oleh kepala departemen
- A : Loh hasilnya tidak dikembalikan ke HR pak ?
- D : Iya dikembalikan, nanti HR *entry*
- A : Nah itu pak hasil entrynya bagaimana misalkan si A nilainya segini ?
- D : Seingat saya mungkin dikasi.
- A : Itu on time ndak ya pak?
- D : Saya lupa, take time sih untuk entry tapi detailnya saya lupa.
- A : Berarti kepala departemen tidak simpan arsip penilaian ya pak ?
- D : Ndak semua kembali ke HR
- A : Ketika hasil itu ada gap antara yang dinilai atasan seperti ini dengan dia menilai dirinya sendiri seperti itu, ketika di diskusikan pernah tidak pak ada kasus misalkan karyawan ini tidak terima dengan hasilnya, saya tidak merasa kinerjanya buruk ?
- D : Pasti. Iya pasti ada. Paling tidak hal seperti itu ada, dan menurutnya itu sih yang baik. Ada feedback. Jadi seseorang misalkan dinilai buruk dan dia tidak terima, berarti dia masih ada kemauan untuk improve ya. Kalau seseorang dinilaiburuk dan dia terima aja ya alamat. Yakan ? jadi kalau dia tidak terima dinilai buruk dan *argue*, dia punya sisi untuk mau improve. Harusnya pihak penilai juga bisa memberikan contoh-contoh dimana dia kurangnya.
- A : Untuk di departemennya pak soni, berarti sudah ada komunikasi seperti itu ya pak?
- D : Kalau akhir tahun seperti yang sudah di jadwalkan ya sudah berjalan, ketika ada form model begitu dan kita disuruh isi ya kita gak Cuma satu arah, harus dua arah. Itu yang saya terapkan ke depan untuk penilaian kinerja seperti itu. Tiap bulan juga harusnya dilampirkan dengan hasilnya. Di drill down lagi meskipun dalam tanda kutip time consume. Kalau kita ngomong ideal, seharusnya penialain kienrja seperti itu. Tapi kalau ngomong *fair* pasti time consume, banyak yang dikerjakan. Kalau seseroang mau dilihat apakah hasil kerjanya sudah seseuai dengan targetnya, berarti tiap minggu harusnya direview. Taip minggu dari masing-masing atasan harus *review* apa yang kamu lakukan minggu depan, targetmu seperti apa. Ada *review* misalkan task a kalau bisa kerjakan 1 minggu selesai kemudian minggu depan hasilnya seperti apa itu juga penilaian. Dan itu kan buanyak
- A : Tapi justru kalau itu bisa dilakukan, lebih baik ya pak ?
- D : Memang kalau itu di lakukan di production plot, itu jelas. Produksi ndak beda-beda. Tapi yang back office ini yang sering kali juga susah, itemnya juga banyak, kita juga tidak bisa kroscek detail. Kita bekerja bukan Cuma hanya oh saya masuk jam 8 terus jam 5 pulang, tapi kita bekerja harus punya goal di departemen maupun personal.
- A : Bagaimana dampak positif dari adanya penilaian kinerja ?
- D : Dampak positifnya, perusahaan jadi tau sejauh mana orang-orang yang berkinerja di perusahaannya, selain itu mereka juga lebih tau sejauh mana kemampuan mereka
- A : kalau dampak negatifnya pak ?
- D : Menurut saya persaingan. Bukan persaingan sih, ketika evaluasi atau goal itu tidak seimbang antara satu departemen dengan yang lain. Misal di satu departemen satu buruk belum tentu departemen lain buruk.
- A : Apakah hal itu memang masih terjadi pak ?
- D : Iya agak sulit soalnya mendeskripsikan target
- A : Apakah departemen itu jika hasilnya keluar itu dilakukan rating misalnya departemen ini yang baik ini dibawahnya ?
- D : Iya ada. Tapi kalau buat saya tidak terlalu penting. Saya akan lakukan sebaik mungkin. Ini argument seorang *sales* gitu ya. Ketika semua industri hancur, perdagangan tidak

- bagus, apakah disamakan dengan *sales* tidak perform. Kembali lagi kesitu, ada faktor eksternal yang tidak bisa kita control.
- A : Jadi menurut pak soni, apakah penilaian kinerja disini sudah cukup relevan dengan tujuan awalnya ?
- D : Perlu balancing, kalau relevansi itu tadi kaitannya tetap menurut dengan goal perusahaan kedepan. Tapi kemudian PRnya itu balancing antara satu departemen dan lainnya.
- A : Apakah penilaian sudah jelas bisa membedakan mana karyawan yang berkinerja baik mana yang tidak ?
- D : Pada dasarnya untuk karyawan tertentu iya. Untuk penilaian kinerja secara kuantitatif itu kelihatan.
- A : Tapi kalau yang secara global pak ?
- D : Belum
- A : Apakah data-data yang ada baik itu obyektif maupun subyektif bisa dipertanggung jawabkan hasilnya ?
- D : Kalau dipertanggung jawabkan hasilnya yang obyektif bisa, kalau subyektif yang dikualitatifkan bisa
- A : Tapi kalau yang untuk pengisian profil kompetensi ?
- D : Itu yang skala ukurnya yang agak susah, itu memang PR kita. Memang nomor 1 sampai 5 itu sudah dikamuskan, tapi apa kita mau ngetes setiap minggu. Menurut saya gini, pengukuran setiap office dengan skala 5. Tahun lalu skala 3 kita coba *training* berarti harus dilakukan tes ulang. Berarti dari semua skill kompetensi kan harus tes ulang yang regular. Kembali lagi dikembalikan ke HR. kalau mau ngomong obyektif ya harusnya harus adakan tes itu semua.
- A : Dan andaikata pak soni tanya ke supervisor atau *head* dibawah pak soni ketika ada form tadi, misalkan dia isi 3 untuk staf a, apakah orang tersebut bisa menjelaskan ?
- D : Saya pernah tanya sih enggak, tapi random aja sih. Terus saya lihat kok seharusnya anak ini lebih potensial dari pada si a, itu yang nanti saya adakan diskusi. Kalau kita coba matriks, kalau yang saya lakukan saya rekap dari profil kompetensi saya rekap ke PIC nanti kan kelihatan nilainya, kita bandingkan si a sama si b. nanti dilihat apa si a memang layak dapat nilai lebih tinggi dari si b. kadang orang yang dapat nilai baik itu bisa jadi kalau ditanyai gak bisa jawab. Itu jadi obyektifnya harus ditingkatkan. Jadi ketika saya meeting dengan penilai, kita matrikkan dan kita diskusikan.
- A : Didepartemen pak soni ini ada berapa orang ya ? OEM saja ?
- D : 14 orang
- A : Pak soni pegang OEM sama *sales* internasional ?
- D : Iya kalau yang *sales* 7 orang.
- A : Apakah penilaian kinerja ini sudah dapat diterima oleh seluruh lapisan di perusahaan ?
- D : Sudah bisa diterima kok, Cuma PR kedepan harapannya sih bisa ditingkatkan lagi developmentnya
- A : Untuk hasil *training* dan coaching sendiri selama ini kurang memadai atau bagaimana pak ?
- D : Sudah memadai sebenarnya, Cuma yang diharapkan lebih ke keaktifan menurut saya dari masing-masing baik itu HR maupun kepala departemen, bukan hanya menjadwalkan training, HR juga tidak harus yang mentraining, kita punya karyawan banyak, bisa jadi TOT, *training* of trainee. Jangan HR saja yang ngajar, harusnya kita ada SPV, *Manager*, GM harusnya yang ngajar.
- A : Oh jadi selama ini dari HRD pak yang ngajar *training* ?
- D : Kebanyakan gitu
- A : Kalau dari pihak luar pak ?
- D : Hanya beberapa kali, kayak kemarin si K3 itu ya. Tapi yang mungkin sih kita yang kirim orang untuk *training* diluar
- A : Apakah penilaian ini sudah mudah dipahami dan pengaplikasiannya sudah mudah pak ?
- D : Sudah bisa saya pahami dan mudah ngisinya
- A : Pak, apakah ada kebingungan tertentu terhadap adanya 2 sistem ini ?
- D : Kalau dari saya sih ya bingung itu ada, tapi kalau kita mau lihat relevansinya sih sebenarnya ini bukan dua hal yang terpisahkan, harusnya sih yang dilakukan HR itu mendukung ini. HR lebih melekat dengan apa yang ada disasaran mutu.

- A : Menurut pak soni,seberapa besar kepuasan terhadap penilaian yang sudah ada sekarang ?
- D : Belum puas.
- A : Untuk perusahaan atau departemen yang pak soni pegang, peranan penialaian ini sejauh apa sih pak, seberapa penting ?
- D : Penting sekali, karena penialain kerja itu hubungannya dengan organisasi yang baik pasti dinilai dari sdmnya. Untuk kita bisa mengembangkan sdm dengan baik, tentunya pondasinya bernilai. Kita mau kembangkan ke arah mana, sedangkan kita berharap profil dari *sales* itu seperti apa. Untuk mencapai profil *sales* seperti ini, berarti kan kita harus punya tolak ukur yang jelas
- A : Kalau untuk pak soni pribadi seberapa penting ?
- D : Penting sekali, saya juga dinilai. Jadi saya tau kompetensi saya dimana, kekurangannya saya disini atau apa. Jadi saya bisa tau saya *purpose training* atau propose coaching atau apa. Kalau misal kita dinilai kurang dalam hal komunikasi, berarti saya harus cari trainin gkomunikasi seperti apa. Entah itu disediakan atau tidak, saya harus tutupi itu. Penilaian itu bukan hal yang negative. Tapi itu membuat kita tau sejauh apa kemampuan kita dinilai dari sisi orang lain. Oke kita menilai diri sendiri, tapi ketika diniali oleh atasan kurang ini dnan itu, itu sebenarnya untuk bangun kita sendiri bukan cuma untuk organisasi.
- A : Pak kalau selama ini kan penilaian bapak dinilai dari sisi atasan, kalau dinilai dari sisi samping atau bawahan bagaimana ?
- D : Boleh. Itu lebih baik buat saaya. Saya sempat melakukan juga, jadi open aja. Jadi ketika open forum, *fair* saja kalian nilai saya gimana. Ketika saya marah misalkan, atau misalakan ada suatu case, reaksi saya kan bisa macam-macam, model stressnya kan beda-beda, bagaimana saya menangani stress ini, ada loh *training* untuk stress itu. Saya cari sendiri. Sampai saya ketemu *training* fundamental leadership training. Disitu dia bahas 2 buku bagaimana menangani itu. Karena dasar saya sanguin, seharusnya tidak terlalu sulit. Tapi kalau sanguin dihadapkan dengan masalah pasti susah. Kalau tujuannya untuk memperbaiki diri kita why not
- A : Pak apakah penilaian ini bisa dijadikan alat untuk mengajukan benefit tadi ?
- D : Bisa, misalkan gini ketika kita ndak bisa sesuatu, atau kita dinilai sesuatu buruk, ya kita respon bisa positif bisa negative, kalau kita respon negative, kamu terpuruk selamanya akan begitu. Tapi kalau kita respon positif, berarti penialain itu bia kita gunakan oh kok jelekya bagaimana kita bisa baik, jadi kita gunakan untuk tools cek. Misal saya jelek di a,b,c saya minta dong di *training* kan.
- A : Kalau dalam hal gaji misalkan pak atau tunjangan ?
- D : Iya dikemukakan saja. Bisa kok. Seharusnya suatu hal yang wajar yang perlu disampaikan. Karena kita kan disini bukan perbudakan, kalau ktia mereasa bahwa misalkan kita dinilai negative atau positif kan ada refleksinya dibelakang. Ketika refleksi negative pasti ada alasannya, itu ada interaksi antara peilai dengan yang dinilai. Kamu haruskedepannya harus lebih baik lagi. Kan seharusnya seperti itu. Ketika seseorang melihat sesuatu yang lebih, bukan berarti sesuatu yang lebih itu tidak ada kompensasi, ya ada dong. Tanggung jawab kan pasti lebih, ya wajarlah kompensasi juga lebih.
- A : Terakhir pak, apa kritik, saran dan juga harapan pak soni pribadi untuk sistem penilaian kinerja disini kedepannya ?
- D : Balancing. Jadi untuk seharusnya motivasi ketika kita membuat setting sebuah target. Penilaian kinerja kan tidak bisa jalan cuma 2 seperti ini. Harusnya kan disertai dengan tolak ukur lain yang lebih obyektif. Tolak ukur ini yang ada hbuungannya dengan target gaol departemen dengan target goal perusahaan kedepan. Target goal harus balance antara satu department dengan yang lain. Supaya penilaian kebelakangnya lebih obyektif. Jadi seseorang capai atau tidak capai itu jelas dan diketahuioleh departemen yang lain. Apakah *fair* dinilai seperti ini. Misal standar waktu layanan, apakah *fair* jika dikatakan performs jika melakukan 3 hari. Harus tau departemen lain. Saya perform kok 3 ahri sesuai dengan yang lain. Tapi departemen lain bisa jadi kebutuhannya kurang dari 3 hari atau mungkin kurang dari satu hari. Harus di balancing kan. Supaya ketika di drill down, hasilnya memuaskan bagi semua departemen. Jadi ketika departemen itu performs, hasil performsnya harus bisa dirasakan oleh departemen yang lain juga. Seperti itu harusnya, tapi itu yang sulit. Saya tidak kritik, tapi memang untuk membalancingkan itu memang sulit. Karena itu tadi, kita ngomong perusahaan, kita ngomong dikuliah aja dosen satu

dengan dosen yang lain itu beda padahal matakuliahnya lo sama. Makanya ada kelas yang penuh ada kelas yang sama.

- A : Oke pak terima kasih banyak untuk waktunya.
- D : Sama-sama

Transkrip Wawancara 4:

Nama Narasumber : Ronny Yuhono
Jabatan : Manager Produksi Frame and Fork
Lama Bekerja : 4 tahun
Hari, Tanggal Wawancara : Sabtu, 7 November 2015
Waktu Wawancara : 11.07 – 11.44 WIB
Lokasi Wawancara : Ruang Meeting A Plant 1 PT. X
Durasi Wawancara : 37 menit

- A : Selamat siang Pak Ronny, terima kasih sebelumnya sudah menyediakan waktu untuk wawancara ini. Wawancara ini kurang lebih akan membahas mengenai sistem penilaian kinerja karyawan yang ada di perusahaan ini.
- E : Iya.
- A : Sebelumnya bisa diperkenalkan dulu siapa nama bapak ?
- E : Nama saya Ronny Yuhono
- A : Bapak bergabung diperusahaan ini sejak kapan ?
- E : Sejak 2011
- A : Sekarang berada di posisi apa ya pak ?
- E : Manager frame and fork
- A : Berapa lama bapak menjabat di posisi ini ?
- E : Sejak awal mungkin sekitar 4 tahun setengah
- A : Berarti sejak masuk sudah menjadi manager disini ya ?
- E : Iya sejak masuk
- A : Bagaimana awalnya anda dapat berada di posisi ini ?
- E : Jadi awalnya kita ada recruitment melalui tahap seleksi sehingga kemungkinan berdasarkan seleksi yang diadakan, saya dianggap cocok untuk mengisi jabatan yang lowong tersebut.
- A : Di pengalaman bekerja sebelumnya juga menangani seperti ini?
- E : Saya sebelumnya di banyak perusahaan, salah satunya yang paling terakhir sebelum disini itu di pabrik glass processor di Surabaya Timur kalau ndak salah. Posisi saya waktu itu sebagai branch manager sebenarnya. Saya sekitar 6 tahun disana.
- A : Sekarang kita masuk ke gambaran perusahaan ya pak. Jadi apa tujuan berdirinya perusahaan ini ?
- E : Menurut saya tujuan berdirinya perusahaan ini paling tidak namanya perusahaan itu kan bagaimana kita awalnya make business. Jadi kalau tujuannya untuk berbisnis paling utama adalah bagaimana kita mencetak laba. Dari laba itu kalau bisa bertumbuh kemudian paling tidak bisa berimbas kepada peningkatan kebutuhan karyawan dan itu banyak sekali aksesnya yang penting identitas sebuah perusahaan itu adalah untuk membantu stakeholdernya sejahtera.
- A : Untuk visi misi perusahaan ini sendiri seperti apa pak ?
- E : Visinya adalah perusahaan dengan reputasi tinggi yang menghasilkan sepeda dengan nilai tambah yang tinggi untuk memenuhi kebutuhan konsumen dengan ketepatan waktu pengiriman, kualitas yang baik dan harga yang kompetitif. Untuk misinya itu ada empat, pemilihan positioning yang tepat, lean manufacture, quality sumber dayanya dan continuous improvement.
- A : Untuk diperusahaan ini sendiri yang menjadi fokus utama untuk kegiatan bisnisnya seperti apa pak ?
- E : Kalau di tempat saya atau seluruh perusahaan ?
- A : Lebih keseluruhan perusahaan saja
- E : Bagaimana kita memproduksi sepeda yang baik, memasarkannya sampai ke konsumen yang tepat, sehingga konsumen juga memperoleh kepuasan dalam hal dia telah mengeluarkan uang untuk membeli sepeda sehingga semuanya bisa senang.
- A : Untuk saat ini pak jumlah karyawan yang bapak tahu berapa ?
- E : Kurang lebih 2000an
- A : Itu sudah sampai ke operator dll ?
- E : Sudah all itu.

- A : Sekarang masuk ke sistem penilaiannya sendiri pak. Apa yang bapak ketahui mengenai sistem penilaian kinerja ?
- E : Kinerja disini kita sudah menganut sistem KPI ya Key performance Index, jadi setiap bulan hasil performance setiap bulan itu dievaluasi, dipresentasikan atau di pertanggung jawabkan setiap 6 bulan sekali. Menurut saya cukup bagus itu.
- A : Menurut bapak, siapa yang membentuk dan bertanggung jawab dalam sistem penilaian kinerja ?
- E : Paling tidak kan manajemen ya, top management sama middle management itu juga atas awalnya kan harusnya itu dari kebijakan dari top management untuk mencapai apa yang telah di visi misikan tadi sehingga memperoleh sumber daya yang tepat dalam arti secara quality, tepat secara skillnya, dan tepat jumlah tidak terlalu banyak atau kurang. Awalnya dari pucuk pimpinan mestinya.
- A : Saya kan sempat tahu disini ada semacam istilahnya dua sistem pak ya, jadi ada sistem yang dibuat oleh HRGA itu mungkin lebih ke arah subyektif tetapi ada juga yang dibuat oleh Document Control itu lebih ke arah obyektifnya. Apakah bapak tahu ada sistem itu ?
- E : Sebenarnya, siapapun yang membikin ya kalau DC itu awalnya kan itu adalah kepanjangan tangan dari ISO. Jadi di ISO itu ada namanya management representative, jadi ada pertanggung jawab pelaksanaan setiap waktu yang telah ditetapkan. Jadi dari itu kemudian dijabarkan sehingga menjadi semacam KPI tersebut. Itu masih ada sangkut pautnya dengan ISO tersebut. Jadi bukan DC yang membuat tetapi memang ada keterkaitan yang sangat erat di ISO. Jadi perusahaan-perusahaan yang melaksanakan ISO pasti ada melaksanakan ini. Jadi ada pertanggung jawaban pelaku atau PIC atau sekian waktu biasanya per semester dipertanggung jawabkan di hadapan panelis yang terdiri dari top management dan middle management yang lain. Terus untuk yang HRGA itu lebih cenderung penilaian cenderung subyektif atasan. Itu memang diperlukan juga, yang obyektif dari ISO juga diperlukana. Jadi itu merupakan perimbangan.
- A : Itu memang jadinya HRGA itu yang mensupport sistemnya DC?
- E : Bisa jalan dua-duanya itu tidak bisa terpisahkan.
- A : Untuk penyusunan sendiri pak, penyusunan sistem penilaiannya yang ada disini apakah yang bapak tahu berbeda-beda setiap departemen pembobotannya ?
- E : Saya kembali lagi yang tadi ya namanya itu RTM rapat tinjauan manajemen. Bisa diulangi lagi pertanyaannya ?
- A : Baik pak, untuk penyusunan sistemnya sendiri pak, penyusunan sistem penilaiannya yang ada disini apakah yang bapak tahu berbeda-beda setiap departemen pembobotannya atau pentargetannya ?
- E : Pasti, disesuaikan dengan yang dikerjakan atau yang dibebankan. Kan setiap departemen beda-beda, secara teknikal beda, hasil yang diharapkan juga beda. Jadi penilaiannya pasti beda. Meskipun kalau diglobalkan sebenarnya walaupun beda, tapi secara kualitatif masih bisa dikuantifikasilah.
- A : Untuk yang di sistem yang di DC maupun di HRD itu pak apakah itu sudah mencakup untuk hampir seluruh lapisan disini, dari top management sampai bawah ?
- E : Sementara belum, jadi untuk yang DC itu untuk middle management keatas. Sekarang sampai supervisor. Tpi masih bisa dikembangkan kok. Kalau yang dari HRGA pun kalau secara kualitatif itu juga masih bisa dikembangkan.
- A : Yang HRD itu juga sampai saat ini juga sampai setingkat apa pak?
- E : Maksimal sampai supervisor juga sih. Jadi mulai dari bawah sampai supervisor. Tpi kalau yang DC itu manager sampai supervisor.
- A : Yang bapak tahu, apakah karyawan terutama di bagian yang bawah setara admin apakah itu terlibat kedalam penyusunan sistem ?
- E : Enggak pastinya, kalau penilaian itu kan sebenarnya hak atasan yang dinotasikan menjadi suatu patokan.
- A : Kalau untuk menyusunnya itu berarti sampai supervisor saja dilibatkan ya pak?
- E : Enggak juga. Managernpun tidak semua setau saja. Diawal saya bilang bahwa itu adalah keputusan untuk kebijaksanaan top management dan middle management dan tidak semua orang dilibatkan dalam pembobotan itu, bisa ada tim khusus atau mungkin orang yang ditunjuk yang bertanggung jawab untuk menyusun penilaian tersebut jadi tidak perlu semuanya.

- A : Apakah tujuan dari penilaian kinerja yang ada disini sudah cukup jelas atau detail tidak pak untuk bapak sendiri ataupun departemen yang bapak pegang ?
- E : Kalau detail dan jelasnya belum sampai kesana. Tapi mengarahnya sudah kesana.
- A : Cukup paham tapi pak dengan sistem atau isi dari penilaian itu ?
- E : Kalau saya sih paham
- A : Apakah ada standar yang jelas untuk disetiap penilaian kinerja tersebut ?
- E : Kalau secara kualitatif memang tidak ada standar ya karenakan subyektif dari atasan dan juga hak dari atasan. Tapi kalau standarnya dari ISO memang obyektif tetapi tetap ada kelemahan, mangkanya tiap 3 bulanan juga di koreksi. Obyektif itu kankadang kalau tercapai batas waktu suatu hal yang memang mereka bisa mereka capai. Kadang ada satu hal yang diluar influencenya PIC.
- A : Apakah semua karyawan itu sudah tau pak tentang standar kerjanya seperti apa dsini ?
- E : Seharusnya tahu, itu karena mulai dari awal sudah di sampaikan atau istilahnya ada introduksilah dari HRD yang sebagai PIC untuk menginduksi karyawan baru tersebut. Kemudian dilepas ke user dan user pasti juga sudah menginduksi juga yang dibutuhkan apa yang diperbolehkan apa yang diminta dan pada dasarnya karyawan mempunyai hak dari perusahaan yang dia bisa nikmati. Itu yang sudah kita jelaskna, penilaiannya seperti ini,dan evaluasi rekontrak baru juga sudah kita sampaikan. Harusnya sudah paham, kalau gak paham juga aneh.
- A : Kalau untuk karyawan yang tidak tetap tadi pak ? apa juga ada penilaian?
- E : Iya tetap ada penilaian juga.
- A : Apakah ada hambatan-hambatan tertentu pak dalam menetapkan standar ini ?
- E : Enggak ada.
- A : Untuk proses pengamatan dan penilaiannya sendiri pak , bagaimna proses yang terjadi, mungkin di departemen pak ronny. Contoh pengamatan misalnya itu misalnya dilakukan per periode, itu proses pengamatannya bagaimana dari awal tahun dll ?
- E : Itu kan melibatkan atasan setempat, jadi penilaiannya top down. Secara teori kan manusia itu tidak bisa memegang lebih dari 7 atau 10 orang. Jadi dengan orang banyak ini, kita membutuhkan pembantu-pembantu dalam melakukan penilaian. Dari situ kita collect datanya, kemudian kalau perlu memang kalau ada yang merasa kita tertarik atau apa kita bisa panggil yang bersangkutan untuk kita interview lebih lanjut itu tidak masalah.
- A : Untuk yang di sisi subyektif itu kan menerapkan profil kompetensi, itu prosesnya bagaimana pak? Apakah atasan hanya mengisi gitu saja tanpa komunikasi ?
- E : Kalau di rasa di perlukan itu bisa kita panggil untuk interview tapi kalau dari pengamatan sehari-hari sudah bisa, ya langsng kita lakukan. Karena namanya penilaian subyektif itu ya pasti terserah yang menilai. Karena walaupun ktia berusaha untuk menghindari adanya like and dislike, tetap aka nada item itu masuk. Karena memang kalau kita tahu namanya perusahaan swasta kana da pimpinan. Kayak presiden, mentri itu dipilih. Kalau mentri jelek yang diganti, kalau bagus ya dipertahankan. Begitu juga dengan pimpinan perusahaan, apalagi kita kejar laba atau profit. Kalau orangnya profitable kita pertahankan dan akan kita naikkan jabatan dan promosikan. Tapi kalau tidak profitable, atau menimbulkan cost atau biaya ya ngapain.
- A : Apakah karyawan dikasi kesempatan untuk menilai diri sendiri tidak pak ?
- E : Dia kasih kesempatan untuk explain saja kalau ada keberatan-keberatan dari kita yang menurut dia itu tidak sesuai.
- A : Itu pernah terjadi pak ? misalkan protes ?
- E : Kalau selama ini sih belum pernah.
- A : Kalau untuk yang di DC pak, sistem seperti pelaporannya seperti apa ?
- E : Pelaporannya kita collect dari laporan-laporan dari berbagai sumber, dari hasil produksi, dari PPIC, ya dari berbagai sumber.
- A : Itu semua bentuknya softcopy ?
- E : Iya softcopy semua.
- A : Kalau yang HRD semuanya pure hardcopy ?
- E : Iya.
- A : Apakah ada hambatan tertentu pak selama melakukan pengamatan ?
- E : Tidak ada.
- A : Tidak terkendala waktu mungkin

- E : Itu kan bisa disiasati, jadi kalau hambatan tidak ada.
- A : Kalau yang di HRGA, itu penilaiannya dilakukan kapan pak ?
- E : Biasanya sih setahun sekali, di akhir tahun.
- A : Kalau yang di DC ?
- E : Penilaiannya dilakukan per bulan kalau untuk datanya, tapi kalau RTMnya itu persemesteran.
- A : Bagaimana pandangan pak ronny sendiri terhadap proses penilaian yang selama ini berjalan ?
- E : Cukup bagus ya.
- A : Kalau menurut bapak, penilaian kinerja yang efektif itu seharusnya seperti apa sih pak ?
- E : Kalau yang paling efektif itu tidak pernah ada sih. Tapi yang lebih efektif itu mungkin iya. Dari yang menurut saya itu kalau melibatkan dari seperti interview kemudian setiap kalau kita pakai soft skill itu mungkin setiap tahun harus ada penyegaran istilahnya kalau kita mau masuk perusahaan itu ada tes IQ, EQ dan sebagainya. Mungkin itu tidak diperlukan secara mutlak, tapi itu secara berkala bisa diadakan untuk melihat apakah kita sedang berkembang dari yang awalnya. Karena setiap orang kan pasti ada pergeseran, disertai juga dengan hasil-hasil yang obyektif tadi.
- A : Untuk hasilnya sendiri pak, setelah dilakukan penilaian, apakah ada hasil yang ditampilkan dari pihak HRGA ?
- E : Kalau data itu kan dipakai untuk end user ya. Kalau kita nilai karyawan ya kita sampaikan itu hanya garis besarnya saja, kelebihan dan kekurangannya dimana. Kelebihannya bagaimana, kekurangannya apa yang harus kita lakukan. Tetapi kalau hasil secara langsung tidak kita sampaikan. Tapi kalau secara obyektif kita bisa hitung sendiri kan kita yang masukin datanya sendiri.
- A : Pernah dibuat semacam seperti rangking gitu pak ?
- E : Pasti ada kalau rangking kerja gitu.
- A : Apakah karyawan yang dinilai itu tau pak, hari ini sedang dinilai ?
- E : Pasti tahu.
- A : Untuk pendokumentasian sendiri apakah pihak departemen itu ikut menyimpan datanya ?
- E : Tidak, langsung ke HRGA.
- A : Untuk sisi obyektif dan subyektifnya pak, sejauh ini kira-kira menurut pak ronny bobotnya berapa persen pak?
- E : Harusnya kalau menurut saya yang paling bagus itu 70 obyektif 30 subyektif. Kalau disini kurang tahu sih, tapi saya kira sudah cukup lumayan sih walaupun tidak bener-bener obyektif. Tapi menurut saya bagus sih sudah.
- A : Kalau dari sisi subyektif pak, ada tidak yang bisa dijadikan alat bukti misalkan saya memberi poin orang ini segini alasannya karena ini, apakah bisa dijelaskan apa hanya sekedar isi pak ?
- E : Kembali lagi ya, karena subyektif itu kualitatif. Sebisa mungkin yang kualitatif itu kita kuantifikasi. Tapi kana da kalanya kualitatif itu 1+1 belum tentu 2. Mungkin orang ini tidak berkontribusi secara nyata, tetapi dengan adanya orang ini, hasilnya bisa lebih baik daripada orang ini tidak ada. Nah kalau seperti itu coba bagaimana menilainya. Itu diperlukan kejelian dari atasan untuk bisa mengetahui hal tersebut dan bisa memanfaatkan hal tersebut. Ada kalanya seseorang itu dia kita lihat secara data atau secara tertulis obyektif, dia tidak menghasilkan apa-apa. Tetapi dengan adanya dia, itu sering sekali ya, itu hasil dari tim ini itu lebih bagus. Selama itu memang tidak bisa dijelaskan dengan logika dan angka-angka, tapi pada kenyataannya itu ada.
- A : Kalau di departemennya pak ronny itu jumlah karyawannya berapa ?
- E : Sekitar 235 orang.
- A : Apakah pak ronny ikut menganalisis hasilnya ?
- E : Oh tidak, kalau saya menilainya sendiri secara garis besar saja mungkin orang per orang ya saya. Tapi paling berkepentingan kan HRGA.
- A : Kalau yang di DC ?
- E : Kalau itu karena itu dilihat yang paling bawah ada progress kenaikan. Ada progress bener-bener melihat diri. Karena ada banyak faktor yang mempengaruhi terjadinya hal tersebut.

- A : Apa untuk departemen pak ronny, ada efeknya juga pak ke training coaching atau mutasi mungkin ?
- E : Pasti ada dan kita juga sering juga meskipun tidak menutup kemungkinan juga dari pengamatan untuk menilai kalau itu bukan atasannya
- A : Berarti atasan bisa minta langsung di mutasi gitu ya pak ?
- E : Bisa.
- A : Pernah tau tidak pak respon mereka terhadap penilaian ? missal kalau bagus minta naik gaji ?
- E : Kalau itu sih mungkin implusif ya. Namanya pengakuan kan tidak selalu dengan gaji, itu yang bisa kita jelaskan ke mereka. Intensifnya seperti apa, kemungkinan-kemungkinan apa yang bisa mereka terima dengan adanya ini. Jadi tidak melulu harus naik gaji. Toh kalau perusahaan lagi untung besar, walaupun dia tidak berprestasi atau biasa-biasa aja, tapi kalau perusahaan berbaik hati ya pasti sebagian.
- A : Berarti kalau untuk masalah benefit dan lain-lain apakah ada perbedaan misalkan kalau yang saya tahu, kalau sistemnya HRGA itu bisa langsung ke managernya HRGA pengajuannya, tapi kalau dari sisi DC mungkin lewat General Manager Factory ?
- E : Kalau ditempat saya terutama kalau untuk disamping obyektif itu kana da juga yang subyektif. Yang obyektif tadi dikaitkan dengan hasil. Tapi hasilnya itu hasil tim. Jadi kalau hasilnya itu ada suatu hal tertentu yang diatas yang kita tetapkan, mereka mendapatkan insentif atau reward itu bisa langsung mereka terima. Tapi kalau penilaian secara kumulatif akhir tahun yang melibatkan subyektivitas itu bergantung dari kebijaksanaan perusahaan. Kita tidak bisa naik gaji segini segini, tetap dikaitkan dengan laba yang digariskan perusahaan. Tapi kalau dikaitkan secara langsung dengan output, bisa mereka terima.
- A : Kalau seperti itu, produksi apakah bisa menyentuh orang per orang. Kan kalau produksi per line pekerjaannya?
- E : Bisa kok sampai orang per orang.
- A : Berarti kalau hasilnya tidak sampai dijelaskan ?
- E : Ya dijelaskan, tiap briefing pagi itu dijelaskan. Kalau misalkan seminggu sekali ada meeting produksi. Nah itu dijelaskan ke foreman dan diteruskan ke operator.
- A : Kalau dampak positif dari penilaian kinerja di perusahaan ini seperti apa pak ?
- E : Ya namanya penilaian itu kan pengukuran. Dampak positif pasti banyak. Kalau pengukuran kan kita tahu posisi kita lebih baik, sama saja, atau lebih buruk dari sebelumnya. Untuk meningkatkan awareness kita, kebutuhan kita ngapain sekarang apakah saya harus lebih belajar lagi yang lebih giat atau saya perlu skill tambahan yang lain, itu bisa dilihat dari pengukuran atau penilaian tersebut.
- A : Kalau dampak negatifnya pak ?
- E : Kalau penilaiannya terlalu tinggi, atau penilaiannya terlalu tidak masuk akal, bisa mengakibatkan stress pasti itu. Kalau orang stress itu dampaknya bisa banyak. Kalau stress itu orang yang tidak mempunyai, kalau karyawan kontrak tidak masalah mungkin kalau dia stress dia bisa putus kontrak. Tapi kalau sudah karyawan tetapitu yang susah.jadi kita harus bisa memberikan semacam guidance kepada anak buah kemudian ada asah asih asuh lah supaya mereka bisa maintance skill mereke, needs mereka untuk bekerja disini. Jadi tujuan kita merekrut dia itu tercapai.
- A : Apakah selama ini, penilaian kinerja yang sudah dilakukan itu cukup relevan pak dengan tujuan awal pembentukan sistem ?
- E : Sejauh ini cukup relevan, sebelum ditemukan sistem yang lebih baik lagi. Tapi menurut saya sudah cukup baik.
- A : Apakah penilaian ini juga sudah bisa membedakan dengan detail mana karyawan yang berkinerja baik, mana yang biasa, mana yang tidak ?
- E : Kalau detailnya sih belum, tetapi kita bisa mengetahui gambaran. Kurang lebihnya saja.
- A : Apakah data-data yang ada di dalam penilaian itu bisa dipertanggung jawabkan pak ? misalkan gini, supervisor yang menilai beberapa anak buah dibawahnya, apakah dia itu memberikan nilai sekian itu bisa dipertanggung jawabkan, terutama yang subyektif ya pak ?
- E : Harus bisa. Kalau ada yang janggal pasti saya pertanyakan juga ke yang bersangkutan. Tetapi kembali lagi, penilaian itu haknya atasan ya. Misalkan kinerjanya bagus sekali,

tapi kalau sikapnya tidak disukai gimana. Namanya orang kerja harus ada saling percaya. Kalau orang itu bisa dipercaya, biasanya itu bisa bekerja sama. Kerja sama itu kan di butuhkan semacam hubungan relationship yang bagus interpersonal skill yang baik. Kalau orangnya sudah gak suka, mana bisa bekerja sama dengan baik. Itu pasti mempengaruhi hasilnya. Tinggal bagaimana atasan jeli melihat itu, apakah orang ini di rotasi atau gimana kita carikan pasangan yang tepat. Itu jeli-jelinya atasan ya untuk melihat.

- A : Apakah penilaian kinerja ini baik yang dari subyektif maupun obyektif itu sudah bisa diterima pak oleh semua lapisan ?
- E : Oh sudah bisa, karena itu kan memang kebijakan perusahaan.
- A : Lebih kea rah ikut saja berarti pak ? menerima ?
- E : Bukan menerima, tapi dimanapun kita pasti dinilai. Sejak kita dari kecil pasti dinilai, TK, SD, SMP, SMA seperti anda sekarang kuliah pasti dinilai. Kalau mau lulus kan harus dapat nilai sekian. Penilaian itu juga bagian dari hidup. Kita juga dinilai masyarakat. Oh pak a, pak b itu baik. Oh tapi pelit, ada a,b,c,d,nya jadi mau gak mau kalau di hidup disuatu lingkungan pasti harus siap dinilai. Siap dinilai secara atasan, teman sejawatnya, dinilai anak buahnya. Atau seperti sayapun juga dinilai sosial oleh anak buah saya. Itu juga konsekuensinya. Jadi ya harus bisa diterima, tidak mungkin orang bisa melewati penilaian itu tidak mungkin. Pasti dinilai. Hidup kita juga dinilai kan, nantinya mmsuk surga atau nereka.
- A : Untuk pemahamannya pak, apa sudah cukup paham kedua sistem ini, apakah sudah mudah untuk dilakukan ?
- E : Kalau paham, sejauh ini kita tergantung dari pemahaman pribadi. Tapi secara penyampaian sudah ada patokan-patokannya. Kalau ada yang kurang paham itu kan harusnya self awareness. Kalau saya belum paham ini saya harus tanya. Atasan hanya mungkin HRGA dan DC juga menyampaikan apa yang perlu disampaikan ada plot-plot atau pokok-pokok atau poin-poinnya. Tapi kalau ada poin yang tidak dimengerti, harus bertanya. Kita kan tidak pernah tau, dia itu tidak tahunya dimana. Apa tadi yang kedua ?
- A : Mudah untuk dilakukan ?
- E : Pastilah. Hanya butuh waktu itu saja. Kalau waktu kan masih bisa disiasati.
- A : Seberapa besar kepuasan pak ronny terhadap sistem yang sekarang berjalan ini ?
- E : Saya sih selalu tidak puas, jadi kalau tidak puas itu pasti ada room untuk improvement. Jadi kalau saya dari skala 0 sampai 10 kepuasan saya sih 5,5.
- A : Pak ronny sendiri kan juga dinilai, itu selama ini, menurut pak ronny hasilnya cukup fair atau cukup bisa diterima tidak ?
- E : Kalau secara obyektivitas kalau kita memikirkan hal-hal yang lain, saya kira sudah cukup fair. Fair nya gimana ini hasilnya kita sudah tahu semua, walaupun dalam penentuan kebijaksanaanya itu sebaiknya melalui dan tanda petik dipaksa. Faktor pemaksaan itu pasti ada dimanapun pasti ada. Kita diminta untuk menerima ini loh walaupun kita kalau hitungan kita ada yang historicalnya ada, kita mencapainya itu dari 100 percobaan hanya tercapai 10 kali atau 10%. Tapi karena kita diminati persetujuan yang terpaksa juga, jadi ya sudah. Menurut saya sih yang patut untuk diperbaiki adalah untuk penentuan target-target pengelolaannya itu harus neXtnya diperbaiki lagi fairness nya. Supaya kita tahu dan kita setuju itu fair, yang dinilai ini fair. Paham ya maksud saya.
- A : Iya pak. Nah pak ronny sendiri selama ini kan dinilai dari atasan saja ya berarti pak ?
- E : Atasan iya. Untuk yang ada juga rekan sekerja juga ada penilaian.
- A : Itu untuk departemen pak ronny sendiri atau di departemen lain ada ?
- E : Semua nya ada.
- A : Dari bawahn ada tidak pak ?
- E : Kalau bawah belum ada. Tapi kan pergerakannya kan harusnya 180 derajat, atas, bawah, dan sejawat. Tapi itu sih PR nya HRGA.
- A : Menurut pak ronny, seberapa penting peran penilaian kinerja itu ?
- E : Sangat penting.
- A : Untuk dalam hal apa ini pak kepentingannya ?
- E : Itu tadi, untuk masalah evaluasi dari sisi obyek yang dinilai itu dia mengetahui posisinya dia ada dimana, dari penilai, dia bisa mengambil keputusan harus ngapian terhadap orang tersebut.

- A : Kalau untuk pak ronny sendiri seberapa penting ?
- E : Ya penting, ya sama. Saya berusaha menilai anak buah saya, kalau saya dari segi penilai dari employee ini cocok dengan si dia, kalau yang sama si dia tidak cocok. Jadi saya harus tau harus mau melakukan apa dengan dia.
- A : Pak kalau mengenai dua sistem tadi ada kebingungan tidak ?
- E : Tidak kok.
- A : Cukup paham ya ?
- E : Harus paham lah. Tapi mudah kok dipahami
- A : Ini terakhir pak, apa kritik, saran dan harapan pak ronny terhadap sistem penilaian di periode selanjutnya ?
- E : Harus ada perbaikan, harus ada improvement. Kita tidak boleh puas dengan sistem yang sekarang. Kalau kita bilang puas, berarti kita menghambat improvement. Tapi kalau tidak puas, ada kesempatan untuk bilang ini fair, ini tidak fair. Jadi perlu ditingkatkan. Perlu juga ada penilaian untuk atasan, bawahan, rekan sejawat. Itu nanti harus seperti itu. Obyektivitasnya diperbaiki, fairness nya diperbaiki, untuk penanggulangan achievement juga harus achievable harus jelas alasannya kenapa dan faktor-faktor yang diluar influence seseorang yang menjadi obyek penilai itu harus juga diperhatikan lagi. Harusnya kan tidak dimasukkan ya. Tapi ya itu tadi pokoknya harus diperbaiki.
- A : Oke pak, terima kasih buat waktunya semoga nantinya ini juga bermanfaat.
- E : Oke sama-sama. Terima kasih juga.

Transkrip Wawancara 5:

Nama Narasumber : Ahmad Su'udi
Jabatan : Head Produksi Painting and Sticker
Lama Bekerja : 17 tahun 6 bulan
Hari, Tanggal Wawancara : Sabtu, 7 November 2015
Waktu Wawancara : 12.45 – 13.17 WIB
Lokasi Wawancara : Ruang Manager HRGA Plant 2 PT. X
Durasi Wawancara : 32 menit

- A : Selamat siang Pak Suudi, terima kasih untuk waktunya kalau saya boleh wawancara ini. Nanti wawancara ini akan lebih membahas mengenai sistem penilaian kinerja karyawan di perusahaan ini
- F : Iya
- A : Untuk sebelumnya bisa diperkenalkan dulu nama lengkap bapak?
- F : Nama saya Ahmad Suudi, jabatannya sebagai kepala bagian departemen painting sticker
- A : Sejak kapan bapak bergabung di perusahaan ini ?
- F : Sejak 5 Mei 1998
- A : Kalau di posisi ini sudah berapa lama pak menjabatnya ?
- F : Kalau di posisi ini sudah 2 tahun setelah masuk tahun 2000
- A : Bagaimana awalnya bapak dapat menjabat di posisi yang sekarang ini ?
- F : Dulu awalnya saya dari suatu pengalaman saya di suatu perusahaan lain sama perusahaan sepeda sehingga ada kesempatan disini jadi saya ambil disini ada lowongan
- A : Sekarang kita masuk ke gambaran perusahaan ya pak.
- F : Iya
- A : Jadi apa tujuan dari berdirinya perusahaan ini ?
- F : Perusahaan ini tujuannya satu mungkin dari secara skala bisnis dari ownernya ya yang kedua untuk global warming untuk saat ini dari segi lingkungan untuk kegiatan bersepeda di Indonesia dan terutama di dunia
- A : Untuk visi misinya sendiri pak seperti apa ?
- F : Untuk visinya perusahaan ini saat ini adalah perusahaan dengan reputasi tinggi dengan menghasilkan sepeda yang berkualitas tinggi dan ada nilai tambahnya
- A : Untuk misi ?
- F : Untuk misi kedepannya bisa untuk kepuasan dari konsumen yang bernilai, pengiriman tepat waktu seperti itu
- A : Apa yang menjadi fokus utama pak untuk kegiatan bisnis ini ?
- F : Fokus utama untuk mengurangi emisi lingkungan untuk saat ini
- A : Untuk saat ini pak, berapa jumlah karyawan yang ada di perusahaan ini pak ?
- F : Hampir kurang lebih 1200an seluruh Indonesia tapi saya kurang tahu karena sudah mulai keluar-keluar negeri juga
- A : Oke pak sekarang kita masuk ke bagian sistem penilaian. Jadi menurut bapak, apa sebenarnya sistem penilaian kinerja itu ?
- F : Sistem penilaian kinerja sesuai dengan ketentuan atau standar-standar yang ada perusahaan. Kinerja dari mereka juga masalah skill, attitude dan juga yang lain ya kinerjanya dinilai
- A : Nah untuk diperusahaan ini pak, siapa yang membentuk dan bertanggung jawab dalam sistem ini ?
- F : Yang membentuk sistem ini adalah tim manajemen yang akhirnya membentuk dari sistem yang ada di kinerja tetapi juga ada dari beberapa sub departemen masing-masing yang ikut membentuk dari segi teknis, segi disiplin dan dari segi attitudenya.
- A : Apakah bapak mengetahui adanya dua sistem penilaian pak, jadi untuk informasi dulu ya, jadi yang sepengetahuan saya ada sistem dari HRGA ada juga dari Document Control seperti itu. Mungkin bobotnya lebih kearah subyektif dan obyektif apa bapak mengetahui hal ini ?
- F : Ya untuk saat ini memang ada penilaian langsung dari atasan yang meng handle dan yang kedua dari HRGA maupun Document Control secara keseluruhannya baik kinerja secara level paling bawah sampai level selanjutnya ada penilaian ganda disitu
- A : Sejauh ini yang bapak pahami tentang sistem ini seperti apa ?

- F : Sistem ini sudah tersusun secara terkontrol dari Document Control sehingga sudah disepakati secara bersama dan perusahaan dan manajemen
- A : Ada kebingungan sendiri ndak pak dengan adanya dua sistem ini atau sebenarnya tidak sudah cukup baik saja?
- F : Memang cukup baik dengan adanya dua sistem penilaian ini sehingga untuk dipadukan sehingga dari karyawan ini sendiri ini tahu bahwa dari segi sistem ini ada target-target yang terpenuhi juga bukan dari atasan saja
- A : Untuk yang di DC itu sepengetahuan bapak sudah bisa mencakup seluruh lapisan dari atas sampai bawah sampai operator mungkin pak ?
- F : Iya dari DC sudah bisa mencakup secara keseluruhan karena adalah penilaian masing-masing dari sub departemen dan pencapaian target yang diinginkan dari masing-masing departemen sehingga penilaian itu otomatis tercover secara keseluruhannya
- A : Kalau dari HRGA juga sama ?
- F : Kalau HRGA penilaian kinerja mulai dari beberapa yang secara teknisnya secara aplikasinya atau mungkin realnya itu di lakukan di lapangan menghindari dari segi absensi atau yang lainnya.
- A : Untuk masalah penyusunan sistem penilaian kinerja, apakah setiap departemen itu dibeda-bedakan mengenai pembobotan mungkin atau target-targetnya. atau mungkin sama rata semua ?
- F : Mungkin ada penialain yang berbeda yak arena dari tingkat teknisnya kan berbeda-beda, jadi pembobotannya juga berbeda. Kalau targetnya sih semua harus 100% tetapi ada beberapa yang berbeda.
- A : Itu di tentukan langsung oleh manajemen atau ada beberapa pihak yang ikut terlibat?
- F : Mungkin ada beberapa pihak berdasarkan dari skala sub departemen itu sendiri. Dari segi tingkat kesulitannya atau mungkin lead timenya disitu dan juga hak dari segi masing-masing operator sampai atas ya
- A : Apakah karyawan itu terlibat pak dalam proses penyusunan sistem penilaian?
- F : Kalau penyusunan terlibat, nyusun apa aja selama ini terlibat. Tapi sih yang lebih tau dan terlibat itu atasannya.
- A : Berarti kalau operator itu gak terlalu ikut campur ya pak ?
- F : Iya tidak perlu ikut campur, tapi dia tahu apa saja yang harus dinilai, supaya sasaran, target dan tujuannya dia tahu. Mereka harus tujuan disana, bukan hanya sekedar bekerja. Tau sasaran apa yang diinginkan perusahaan
- A : Apa ada hambatan pak selama penyusunan?
- F : Tidak ada hambatan
- A : Apakah penilaian kinerja karyawan sejauh ini sudah cukup jelas, sudah cukup detail apa saja yang harus dinilai, seperti apa cara pencapaiannya ?
- F : Untuk saat ini sudah cukup jelas dan tertera semua dari bawah sampai atas sudah jelas.
- A : Cara penyampainnya seperti apa pak?
- F : Biasanya itu sebelumnya itu disampaikan lewat coaching atau training-training itu disampaikan dari sub masing-masing departemen
- A : Untuk setiap penilaian kinerja pak, apa ada standar yang jelas dan baku untuk penilaian ini sendiri dan bentuk standarnya seperti apa ?
- F : Untuk standar itu sudah sesuai dengan WInya, standar kerjanya ada disana, kemudian secara teknisnya harus tercapai disitu dari skillnya. Itupun juga dilakukan dengan tes untuk mencapai bahwa dia bisa mencapai nilai berapa disitu.
- A : Berarti karyawan juga otomatis juga tau ya pak standarnya seperti apa ?
- F : Iya tau.
- A : Untuk WI atau PR gitu mreka sudah diflorkan sebelumnya ?
- F : Sebelum WI diterbitkan, WI itu dihasilkan dari pekerjaan yang ada dilapangan. Sebelum dia melakukan proses kerja, dia harus paham dulu dengan WI yang ada di masing-masing section.
- A : Untuk penetapan standarnya pak, apakah ada hambatan tertentu?
- F : Memang perlu ada kajian atau riset dari RND sehingga itu setelah semuanya itu telah tercapai standarnya, baru diberikan penetapan. Tapi Cuma tantangannya itu waktu aja sih tidak terlalu signifikan.
- A : Untuk proses pengamatan dan proses penilaian itu, prosesnya seperti apa ?

- F : Untuk penilaian terhadap karyawan, penilaian terhadap kinerja mereka itu satu masalah teknis skillnya, kedua attitude, ketiga absensinya. Itu yang dinilai selama ini.
- A : Penilaian ini sendiri baik dari HRGA maupun Document Control itu dilakukan berapa kali setahun pak ?
- F : Untuk Document Control ini berdasarkan 6 bulan sekali ada evaluasi, semester pertama semester kedua. Tapi untuk pencapaiannya ada tiap bulan itu untuk pencapaian bulan untuk sasaran mutu. Kalau dia tercapai dalam periode bulanannya, nanti ada review semesterannya. Nanti kinerjanya akan terukur disitu. Dia bisa kerjanya bagus atau tidak nanti akan kelihatan.
- A : Itu bentuknya softcopy ya pak ?
- F : Iya softcopy semua.
- A : Kalau yang HRGA bentuknya pak ?
- F : Softcopy juga di email biasanya dari HRD.
- A : Apakah ada hambatan tertentu pak selama melakukan proses penilaian kinerja ?
- F : Saya rasa sih tidak ada ya. Masih lancar-lancar saja.
- A : Proses pengamatannya dan penilaiannya seperti apa pak ?
- F : Itu mulai dari foreman nanti naik ke supervisor terus kabag baru ke manajer. Dari masing-masing itu langsung dari atas ke bawahan. Karena kan mereka lebih tahu prosesnya seperti apa, kinerja mereka seperti apa dilapangan.
- A : Bagaimana pandangan pak suudi terhadap proses penilaian kinerja yang selama ini berjalan ?
- F : Saya rasa cukup bagus penilaian saat ini untuk masalah evaluasinya mulai dari atasannya sampai nanti di HRDnya cukup terkontrol.
- A : Kalau menurut bapak, penilaian kinerja efektif dan bagus itu seperti apa sih pak ?
- F : Penilaian yang bertahap, sehingga mereka yang berada di lapangan akan terkontrol secara berkala terus. Sehingga rencananya dengan jangka panjang perubahannya drastic, jadi sudah ada penyimpangan dia pasti akan diingatkan sehingga tidak sampai terjadi cukup parah kalau dari segi teknisnya maupun dari segi attitude maupun absensi akan terkontrol tiap bulannya.
- A : Selama ini yang ada, apakah belum sampai terkontrol seperti itu ?
- F : Untuk masalah attitude dan absensi akan terkontrol setiap bulannya, di HR pasti tiap bulan mungkin ada control. Misalkan dari absensi misalnya, setiap mereka ndak masuk pasti ada reportnya. Dia tidak masuk karena masalah apa. Selain dari cuti ya kalo cuti dan ijin ada prosedurnya sendiri. Kalau ijin sakit itu sampai sejauh mana yang dia kelukan. Apa memang parah atau gejala-gejala apa yang ditimbulkan. Apakah efek pekerjaannya, apa posisi workstationnya ndak cocok disitu sehingga akan terkontrol mulai dari kondisinya akan terkontrol.
- A : Itu setiap bulan memang ada pelaporan seperti itu ya ?
- F : Iya kebetulan saya sendiri yang handle masalah karyawan di departemen sendiri, pasti ada reportnya. Saya akan panggil orangnya, seperti apa kondisinya dll.
- A : Saat penilaian berlangsung, apakah karyawan akan tahu pak ketika dia dinilai ? mungkin tanggal sekian akan dinilai ?
- F : Untuk saat ini ndak tahu. Selama masa kerja berapa lama, dia aka nada penilaian. Begitu sewaktu-waktu dia ada penyimpangan da nada penilaian itu akan langsung kita panggil.
- A : Komunikasi yang terjadi antara pihak penilai dengan yang dinilai ini seperti apa pak ?
- F : Selama ini pihak penilai itu ada atasannya, itu komunikasinya cukup bagus
- A : Pernah ada misalkan ketidakcocokan mungkin pak antara pihak atasan dengan bawahannya ?
- F : Selama ini ndak ada. Cuma itu ada beberapa tanggapan dari segi penilaian bisa jadi cara wawancara, pandangan langsung dari skillnya, ada beberapa lembaran yang harus mereka isi. Saya bisa ini secara teknisnya. Ada beberapa kriteria pekerjaan yang dihadapi di departemen dia, ada beberapa work station, saya bisa ini saya mampu ini. Sehingga penilaian dia seperti itu. Oh saya ternyata nilai saya sekian.
- A : Yang menilai itu kan atasannya pak, apa karyawan dilibatkan pak ?
- F : Si karyawan akan terlibat. Sehingga nanti yang menentukan itu dari skill itu dia akan report sendiri, dari attitude dari atasan kalo absensinya dari HRD.
- A : Di departemen pak suudi ini berapa orang ya ?

- F : Saya 140 orang.
- A : Dan itu kalau pengisian dari DC kan sudah barang bukti data. Kalau yang dari HR ini pengisiannya apakah satu periode itu di isi dulu baru dipanggil ?
- F : Kalau saat ini dari HRD secara absensi tiap bulannya ada. Nanti akan kita record lagi.
- A : Kalau yang saya tahu form nya itu namanya profil kompetensi. Itu ada pengisian angka 1,2,3,4 itu pak suudi tau tidak?
- F : Iya selama ini kompetensi dari 1,2,3,4 dari 0 juga kalau ndak salah. 0,1,2,3,4 itu ada memang. Untuk saat ini penilaian dari atasan secara langsung,periodenya 6 bulan kalau ndak 1 tahun. Setelah itu ada beberapa penilaian, nanti itu kalau ada kekurangan akan di record HRD. Misalkan dia dalam 1 tahun ini, dia aka nada suatu training baik training internal departemen itu sendiri nanti ada yang training dari HRD.
- A : Pengisian angka-angkat itu atasan ya pak yang isi ?
- F : Iya atasan langsung, kalau operator, foreman sama supervisor yang terlibat tapi sepengetahuan atasan lainnya.
- A : Ada tidak pak misalkan operator dinilai foreman, lalu operator ini mengatakan saya tidak merasa nilai saya seperti ini. Ada protes seperti itu tidak pak?
- F : Selama ini kalau protes tidak ada. Ada memang yang merasa nilai saya tidak segitu, tapi biasanya kita adakan tes disitu nanti kelihatan. Saya dalam kelompok 1 atau 2 atau 3 atau bahkan 4. Kelompok 1 mungkin hanya secara tau saja. Kelompok2 bisa melakukan saja. Kelommpok 3 bisa mengajarkan. Bahkan angka 4 itu menangani problem solving.
- A : Untuk proses penilaiannya pak, butuh berapa lama kira-kira?
- F : Cukup dalam 1 minggu.
- A : Untuk pendokumentasian file-filenya sendiri bagaimana pak ?
- F : File itu di collect dari HRD, nanti kita dikasi informasi lagi berupa softcopynya nanti baru kita bentuk lagi yang namanya matriks skillnya. Di masing-masing work station itu ada ditempelkan.
- A : Berarti departemen tidak ikut simpan file ya pak ?
- F : Iya semua dikembalikan ke HRD
- A : Untuk sisi subyektif dan obyektifnya ini pak, menuru pak suudi sekarang berapa persen pak yang bagus ?
- F : Yang bagus seharusnya 90% obyektif ya supaya mencapai secara real ya.
- A : Kalau yang sekarang ada kira-kira berapa pak ?
- F : Mungkin 60 obyektif 40 subyektif.
- A : Pak kalau dari sisi subyektif, apakah biasanya ada beberapa orang yang gampang untuk dapat nilai bagus, tetapi ada orang yang benar-benar memberikan skor secara sesuai ?
- F : Secara subyektifnya mungkin mereka ada beberapa dari sumber-sumber yang lainnya.untuk penilaian terhadap si pekerja itu sendiri.
- A : Dapat informasi dari karyawan lain pak ?
- F : Iya betul begitu
- A : Pak apakah bisa dijelaskan tidak misalkan saya memberi angka 3 karena alasan ini ? atau pernah tidak pak suudi menanyakan alasan pengisian angka di form tadi ?
- F : Untuk subyektifnya , kita aka nada beberapa sisi pengamatan. Meeka akan cenderung banyak menilai mereka ketimbang kita ya. Kalau kita secara global, kalau detail lebih di sub departemen yang bisa menjelaskan. Karena kita penilaian bukan hanya segi itu saja ya
- A : Yang menganalisa apakah bapak ikut terlibat ?
- F : Setelah kita menilai, kita serahkan ke HRD, kemudian di HRD dianalisa. Baru keluar hasilnya. Kalau tidak ada kesesuaian nanti kita tinjau lagi dari si penilai itu sendiri. Bener tidak kamu ngisi segini.
- A : Untuk hasil penilaian itu biasanya keluarnya kapan pak ?misalkan HRD kan lakukan di akhir tahun, mereka biasanya perlu berapa lama sih pak untuk kelola datanya ?
- F : 1 bulan biasanya. Di semester pertama tahun itu nanti baru muncul training kalau muncul kekurangan dari hasil penilaian.
- A : Apakah hasilnya itu nanti akan dijelaskan pak ke karyawan yang ada ?
- F : ada itu berupa matriks skill atau training dari evaluasi itu sendiri
- A : pernah tau tidak pak respon karyawan mungkin kalau dia dapat nilai yang positif atau mungkin negative?

- F : untuk penilaian karyawan saat ini yang bagus, mereka melihat dari pengelompokan matriks ini. Saya dikelompok ini, kalo saya kok dikelompok ini. Ada yang merasa yang menjadi koreksi dirinya. Apakah selama ini benar ya yang diberi nilai seperti ini.
- A : Tapi tidak sampai ada protes ya pak ?
- F : Tidak, dia akan berubah sendiri menanyakan kalau seandainya dikelompokkan di matriks seperti itu.
- A : Berarti kalau karyawan mau memberikan penjelasan itu masih diterima ya pak ?
- F : Iya masih diterima
- A : Kalau mengenai pembuatan matriks atau penjelasan hasil matriks itu apa ada hambatannya ?
- F : Selama ini kita sama dengan foreman dan supervisor untuk menilai mereka sehingga bisa jelas untuk secara subyektif atau obyektif
- A : Menurut pak suudi, penilaian kinerja itu dampak positifnya seperti apa ?
- F : Dampak positifnya untuk memacu mereka untuk lebih baik lagi.
- A : Kalau dampak negatifnya ada tidak pak ?
- F : Gak ada sih saya rasa lebih banyak positifnya karena ada penilaian disitu mereka bisa koreksi dari kekurangan mereka.
- A : Apakah selama ini penilaian kinerja yang ada disini sudah cukup relevan untuk dilakukan ? sesuai tidak dengan tujuan awalnya ?
- F : Sudah relevan, sudah sesuai dengan yang diinginkan perusahaan
- A : Apakah selama ini penilaian kinerja sudah bisa membedakan dengan detail mana saja orang yang bekerja baik, mana yang sedang, mana yang buruk ?
- F : Bisa kelihatan disitu per masing-masing individu. Walaupun kondisinya kerjanya lama, middle maupun baru akan kelihatan secara jelas
- A : Di departemennya pak suudi ada karyawan yang tidak tetap ya ?
- F : Ada
- A : Itu juga ikut dinilai ya pak ?
- F : Semuanya dinilai. Setiap dia karyawan masuk dalam periode berapapun dia ada penilaiannya, nanti juga ada evaluasinya. Diakhir masa kerjanya akan kita nilai
- A : Apakah data-data dari penilaian itu bisa dipertanggung jawabkan pak ?
- F : Bisa
- A : Apakah penilaian ini sudah bisa diterima pak terutama di departemennya pak suudi ?
- F : Bisa diterima, baik karyawannya dan semuanya bisa
- A : Apakah penilaian kinerja ini juga mudah untuk dipahami pak ?
- F : Cukup mudah dari mereka yang dilapangan karena disitu secara teknis mereka tahu apa yang harus saya bisa disitu, apa yang harus saya jalankan, apa yang harus saya lakukan mulai dari WI tadi juga mulai dari coaching-coaching dari atasannya, atau mungkin bisa ada mapping-mapping dia tahu dan paham benar apa yang harus dilakukan
- A : Apakah mudah untuk dilakukan pak ? pengisiannya form apa tidak susah, pengelolaan softcopy di DC mudah dilakukan ?
- F : Yang selama ini menjadi kendala hanya pandangan mereka terutama waktu antara pekerjaannya job-jobnya dengan penilaiannya.
- A : Kenapa itu pak ?
- F : Karena dari si penilai biasanya apalagi foreman itu kan dia kerjanya di lapangan bukan tertulis, jadi kalau disuruh isi form begitu kebingungan.
- A : Menurut pak suudi, seberapa besar kepuasan bapak terhadap sistem penilaian yang sekarang ada ?
- F : Bagus sih sudah cukup puas, ada beberapa sasaran-sasaran yang harus kita capai, sudah ada target yang akan terbaca sendiri mana yang tidak tercapai mana yang tercapai dalam satu semester, bisa untuk koreksi pribadi.
- A : Apakah ada pemberian rating-rating tidak pak, departemen mana yang bagus, mana yang dibawahnya ?
- F : Ada dari Document Control ada beberapa penilaian disitu.
- A : Hasilnya fair tidak pak ?
- F : Cukup fair karena semua departemen akan tahu mana yang bagus seperti apa kerjanya, pencapaian targetnya, dari 5Rnya semua program yang ada di perusahaan nanti akan disampaikan.

- A : Seberapa penting pak peran penilaian kinerja kalau untuk perusahaan ?
- F : Untuk meningkatkan dan sebagai koreksi dari masing-masing individu, penting banget
- A : Kalau untuk pak suudi sendiri, pak suudi kan juga dinilai, seberapa penting sih pak penilaian itu buat bapak ?
- F : Pertama cukup penting bagi saya sebagai koreksi diri selama ini meskipun kerjasama lama, dari pencapaian-pencapaian itu ada kekurangan apa disitu, sehingga saya butuh untuk penilaian baik secara orang lain atau secara control.
- A : Kalau pak suudi dinilai oleh siapa ?
- F : Atasan saya
- A : Pernah tidak pak dinilai rekan kerja yang setara atau dari bawahan ?
- F : Ada mungkin sumber-sumber itu, atasan tanya gimana kerjaan dari orang itu. Begitu juga saya kadang-kadang juga selama ini nanya keselevel atau yang lainnya, bagaimana saya
- A : Tanya personal berarti ya pak ?
- F : Iya personal saja
- A : Untuk masalah dua sistem yang ada tadi antara DC dan HRGA tadi sebenarnya duaduanya cukup membantu ya ? tidak ada kendala ?
- F : Iya
- A : Ini yang terakhir pak, apa kritik dan saran atau mungkin harapan bapak untuk penilaian kinerja di periode yang akan datang ?
- F : Untuk kritik saya untuk masalah penilaian ya mungkin untuk saat ini lebih obyektif lagi. Mungkin juga ada beberapa dari semacam tes-tes disitu harus ada yang tertulis bahwa benar-bener kemampuannya seperti itu.
- A : Untuk training-training sudah cukup memadai pak ?
- F : Khususnya dari HRD sudah cukup kok
- A : Oke, sudah pak. Terima kasih untuk waktunya semoga hasilnya ini juga bisa bermanfaat
- F : Oke sama-sama terima kasih juga.

Transkrip Wawancara 6:

Nama Narasumber	: Mardiono Susanto
Jabatan	: Supervisor Produksi Assembling
Lama Bekerja	: 8 tahun
Hari, Tanggal Wawancara	: Rabu, 11 November 2015
Waktu Wawancara	: 14.49 – 15.26 WIB
Lokasi Wawancara	: Ruang MT Plant 2 PT. X
Durasi Wawancara	: 37 menit

- A : Selamat sore Pak Mardiono, sebelumnya terima kasih atas waktunya untuk wawancara ini. Nanti wawancara ini akan lebih membahas mengenai sistem penilaian kinerja karyawan dan bapak sebagai pihak yang dinilai oleh perusahaan. Sebelumnya bisa dipekenalkan siapa nama lengkap bapak ?
- G : Nama saya Mardiono Susanto, saya asli dari Jombang. Kalau jabatan disini saya sebagai supervisor produksi assembling. Saya bekerja kurang lebih sudah 8 tahun.
- A : 8 tahun sudah di posisi ini atau seperti apa pak ?
- G : Sebelum ke posisi ini, saya ditempatkan di workshop selama 1 bulan di bagian welding, kemudian di pindah ke bagian assembling royal series 3 bulan, kemudian dipindah lagi ke bagian sticker kemudian ke bagian para produksi, kemudian ke bagian assembling sejak 2011 pernah juga dimutasi ke bagian supply bagian ppic tetapi Cuma berlangsung 2 bulan, terus ditarik lagi dibagian assembling sampai sekarang.
- A : Berarti untuk yang di posisi sekarang ini sudah mulai kapan, ?
- G : Kurang lebih 2011. Jadi sebelum di supply itu juga sudah mengenal sih assembling seperti apa.
- A : Di mutasi itu karena apa pak ?
- G : Waktu itu memang ada pergantian manajer yang waktu itu pegang produksi assembling waktu itu orangnya wafat, manajernya ppic itu yang waktu itu merangkap produksi kemudian saya dipindah ke bagian supply.
- A : Sekarang masuk ke gambaran perusahaan ya pak. Apa tujuan dari berdirinya perusahaan ini ?
- G : Ingin memenuhi kebutuhan konsumen, secara ini kan untuk perusahaan sepeda itu sendiri kan juga lagi berkembang. Jadi perusahaan ini ingin bersaing dengan perusahaan lain untuk meningkatkan istilahnya daya Tarik konsumen diluar mengenai produk sepeda.
- A : Untuk visi misi sendiri seperti apa pak ?
- G : untuk visi perusahaan kita itu perusahaan yang memiliki reputasi tinggi yang menghasilkan dan memenuhi kebutuhan konsumen dengan ketepatan waktupengiriman, kualitas yang baik dan dengan harga yang kompetitif. Harga kompetitif itu harganya bisa bersaing dengan perusahaan sepeda yang lain yang ada di indonesia sendiri.
- A : Untuk misinya ?
- G : Kalau untuk misinya, pemilihan positioning yang tepat kalau ndak salah pemilihan waktu dimana produk sepeda a itu ketika di produksi itu pangsa pasarnya seperti apa. Terus sistem produksi yang rampin, sdm yang berkualitas dari operatornya sendiri jadi bukan hanya sekedar mereka Cuma bekerja untuk masalah teknik saja tetapi juga pola pikirnya juga harus diubah terus perbaikan yang berkesinambungan itu dalam hal ini ketika ada suatu permasalahan setidaknya itu masalah yang sudah terjadi jangan sampai untuk neXtnya itu terulang lagi.
- A : Yang menjadi fokus utama di kegiatan bisnis itu apa pak ?
- G : Itu tadi pemenuhan kebutuhan konsumen untuk produk sepeda sendiri.
- A : Untuk jumlah karyawan yang ada disini kira-kira berapa banyak pak ?
- G : Kalau tidak salah sekitar 800 soalnya ndak terlalu tau berapa pasnya
- A : Kalau di bagian produksi assembling sendiri ?
- G : Sekitar 150 orang itu untuk level operator dan foreman, kalau ditambah manager dan spv mungkin 155.
- A : Itu termasuk karyawan kontrak ?
- G : Termasuk karyawan kontrak, tetap segitu
- A : Sekarang kita masuk ke sistem penilaian kinerja pak. Apa yang bapak ketahui mengenai sistem penilaian kinerja ?

- G : Yang saya tahu, menggambarkan kualitas kerja dari istilahnya dari karyawan yang ada di PT. X. Jadi tingkat kompetensi karyawannya itu seperti apa.
- A : Untuk yang membentuk sistem ini atau penilaian kinerja ini yang bapak tau siapa ?
- G : Yang saya tahu dari HRGA sama dari Document Control.
- A : Berarti bapak kan tahu tentang ada 2 sistem ini, pemahaman bapak seperti apa ?
- G : Kalau yang di DC itu masih belum tau, tapi yang lebih sering masuk ke saya itu HRGA. Jadi tiap bulan itu ada itu awal tahun dikasih semacam softcopy gitu disuruh ngisi jadi untuk operator nama ini nilainya berapa itu kita yang ngisi. Kadang yang dalam bentuk hardcopy juga pernah.
- A : Kalau yang dari pihak DC ?
- G : Saya belum pernah dapat.
- A : Apakah bapak pernah terlibat dalam proses penyusunan penilaian kinerja ?
- G : Pernah kalau untuk penilaian operator saya di assembling, saya sendiri yang melakukan untuk dibawah saya untuk kelas operator itu saya sendiri yang menilai.
- A : Itu sejauh hanya penilaian, atau sampai menentukan kriteria apa yang dinilai ?
- G : Ada jadi bukan hanya sekedar menuliskan angka tapi juga ada referensi operator a itu orangnya seperti apa misalnya attitude, skill, sama knowledge terus ada lagi bagian internal dalam hal ini masalah diluar pekerjaan itu seperti apa itu juga termasuk tapi poin-poinnya juga sendiri-sendiri.
- A : Apakah standar yang ada sudah sesuai dengan penilaian yang berlaku pak ?
- G : Sudah sesuai dengan prosedur yang berlaku
- A : Tolak ukurnya seperti apa pak, SOP atau seperti apa ?
- G : Kalau dari kadangkala dari pihak HRGA itu ada skalanya sekian sampai sekian itu posisinya seperti apa kan ada. Kamus kompetensinya kan ada. Jadi ketika anda memberi penilaian itu angka 4 atau 3 memang sudah ada kriterianya seperti ini.
- A : Apakah bapak sudah tau standar ini sebelum bekerja ? mungkin waktu awal bekerja di bagian ini, dikasih tau atau seperti apa ?
- G : Awal-awal saya belum pernah ada seperti ini, jadi mungkin sebelum pindah kesini baru tau, baru ada proses penilaian antar sesama supervisor baru ada. Kalau ndak salah dulu di plant 1 itu pernah ada. Jadi awal-awal mau pindah pabrik baru sini baru ada penilaian.
- A : Kalau proses menilainya sendiri pak itu seperti apa ?
- G : Kalau proses penilaiannya kita lihat istilahnya dari operator a misalnya bagiannya apa, dia menguasai skillnya ya kita ambil contoh dia di posisi apa katakanlah chain Wheel, dia menguasai berapa station di belakang, di samping atau di depan. Kalau di sampai menguasai beberapa station berarti dia dikasi nilai 5 maksimal berarti dia multiskill satu assembling dia bisa. Tapi kalau dia Cuma bisa di satu station aja mungkin kita kasih nilai 3. Tapi kalau Cuma sekedar tahu atau Cuma sekedar ngangkat kita kasih nilai 1.
- A : Kalau waktu bapak sendiri kan dinilai, waktu bapak dinilai itu prosesnya seperti apa? yang menilai siapa sih pak?
- G : Kalau saya sih manajer saya, bapak ardhi. Kalau penilainya sih saya juga ndak tau. Tidak pernah dikasih tau, beliau yang menilai saya ya sudah.
- A : Tiba-tiba ada hasilnya gitu, mungkin hasilnya juga ndak ngerti pak ?
- G : Hasilnya juga ndak ngerti
- A : Jadi bapak Cuma menilaikan anak buahnya lagi ya?
- G : Iya saya Cuma bantu nilai, nanti saya laporkan ke pak ardhi, nanti pak ardhi approval, oke selesai ya sudah kita kasih ke HRD.
- A : Itu ke pak ardhi Cuma hanya pelaporan saja ini sudah selesai atau sampai di diskusikan ?
- G : Pernah waktu itu ditanyakan sama pak ardhi, bener ta nilainya seperti ini. Ya saya jelaskan ini anaknya seperti ini
- A : Jadi kalau bapak sendiri justru ndak tau kalau mungkin dinilai ya ?
- G : Ndak tahu, karena saya juga ndak tahu mau dinilai seperti apa
- A : Berarti ketika proses penilaian itu sedang berlangsung, apakah operator atau orang dibawah bapak itu tau ketika dinilai, kalau bapak jadi penilai ya?
- G : Iya gak tahu, sambil kerja langsung saya nilai. Kan saya juga apal dari sekian operator orangnya satu persatu kan saya tahu, jadi ya bisa langsung saya nilai.
- A : Itu pengisiannya itu setiap form diisi angka-angka seperti itu atau bagaimana?
- G : Diisi angka-angka

- A : Kapan pak itu dilakukan penilaian itu? Apakah akhir tahun atau kapan ?
- G : Biasanya awal tahun, biasanya setiap 6 bulan sekali itu ada penilaian dari HRD seperti ini. Ya sudah wes kita kerjakan
- A : Itu untuk mengisinya bapak butuh waktu berapa lama ?
- G : Biasanya sih 1 minggu itu sudah bisa tak selesaikan
- A : Untuk ketika bapak sudah serahkan hasilnya ke pak ardhi atau langsung ke HRGA, pernah tahu hasil dari HRGA tidak pak ?
- G : Kalau hasil untuk itu ndak tahu ya soalnya kadang kalau minta buat skill map baru dikasih dan baru tahu nilainya berapa
- A : Berarti tunggu minta dulu ya pak ?
- G : Iya
- A : Itu pengaruh ke training tidak pak ?
- G : Iya bisa jadi tiap bulan kita adakan training untuk assembling sendiri internal, jadi kalau ada penilaian dari HRGA ini loh perlu di training, station ini perlu di training itu ada tiap bulannya. Itu mungkin pengaruh dari penilaian yang dikasi
- A : Kalau pak mardiono sendiri pasti pernah ditawari untuk training ?
- B : Kebetulan kalau saya sih justru sering. Kalau dapat training itu saya tambah seneng, saya dapat ilmu lagi, nambah lagi. Soalnya dulu jarang dapat training, enak banyak training. Kan kadangkala orang kan mengumpamakan training itu buang waktu, kalau saya sih lumayan seneng dapat ilmu.
- A : Untuk menilainya sendiri bapak melakukannya dimana ?
- G : Ditempat kerja saya sendiri kadang sambil saya awasi anaknya seperti apa sih. Kalau bisa langsung tak nilai.
- A : Itu kan di awal tahun ya pak untuk review 6 bulanan itu, berarti apakah bapak menilai berdasarkan ketika saya terima form bulan januari, saya akan nilai untuk januari saja ?
- G : Oh endak, kalau review saya lihat belakang. Ketika hari ini dia jelek, padahal kemarin kerjanya bagus kan istilahnya dinilai bagus saja.
- A : Yang bapak tahu terutama di departemen pak mardiono ya, yang berperan melakukan penilaian itu siapa saja sih pak mungkin tahapannya siapa menilai siapa ?
- G : Setau saya itu, manager misalnya pak ardhi itu menilai supervisor, supervisor kayak saya menilai langsung operator.
- A : Tingkatannya seperti apa sih pak ?
- G : Kebetulan kan di assembling kabag ndak ada. Jadi ada supervisor, foreman. Kalau foreman juga kalau ndak salah langsung pak ardhi.
- A : Bedanya apa sih pak supervisor sama foreman ?
- G : Secara tanggung jawab lebih besaran di supervisor ya. Ruang lingkupnya lebih luas. Foreman itu katakanlah dia awasi satu line. Kalau assembling ada 2 line berarti ada 2 foreman. Nah diatas 2 foreman ini ada supervisornya sendiri satu. Kayak gitu.
- A : Jadi foreman itu juga bener-bener kerja lapangan juga ya pak?
- G : Iya bener kerja
- A : Pak apakah bapak diberi kesempatan menilai atasan ?
- G : Ndak pernah. Kalau atasan kebetulan tidak pernah.
- A : Kalau menilai diri bapak sendiri ?
- G : Kalau diri sendiri secara resmi sih ndak pernah, Cuma pada waktu meeting diem-diem nilaien diri kamu sendiri kata pak ardhi.
- A : Meeting itu per departemen adakan sendiri ya pak ?
- G : Iya pak ardhi adakan sendiri. Ya istilahnya waktu meeting ada intermezo lah. Tapi kalau resminya sih belum pernah.
- A : Kalau menilai rekan kerja pak kesamping apa pernah?
- G : Rekan kerja pernah itu waktu dulu tapi di plant 1 pabrik lama dulu pernah ada. Nilai rekan kerja antar departemen semua. Jadi mulai bagian welding, painting itu saya juga nilai. Temen saya sendiri di assembling juga saya nilai.
- A : Loh tapi kenapa kok sekarang justru ndak ada ya pak ?
- G : Nah itu, kalau sekarang kok jadi ndak pernah. Makanya saya bilang ndak ada.
- A : Tahun berapa itu pak di plant 1 ?
- G : 2010-2011 itu dulu.
- A : Berarti sebenarnya pernah ada metode itu ya.?

- G : Iya pernah
- A : Bagaimana sih pak mardiono terhadap proses penilaian kinerja yang ada disini ?
- G : Saya sih sebenarnya baik, jadi dengan ada penilaian kinerja itu kita jadi tau oh seperti ini loh kinerja kita. Jadi bisa memotivasi kita kerja lebih baik. Baik menurut kita kan belum tentu baik menurut orang lain. Ada masukan, ad asaran dan membuat kita termotivasi untuk lebih lagi dalam bekerja.
- A : Kalau ada penilaian yang metodenya wawancara kira-kira menurut bapak bagaimana, dipanggil satu persatu seperti itu ?
- G : Pengennya sih seperti itu, jadi misalkan operator sama atasan, jadi dijelasin kerjamu seperti ini lo, jadi bisa langsung masuk ke anake. Kamu kurangnya seperti itu lo.
- A : Berarti memang lebih butuh ya pak ?
- G : Iya wawancara lisan atasan sama bawahan.
- A : Tapi kira-kira kalau misalkan pakai cara itu, kendalanya dimana sih pak?
- G : Kendalanya sih mungkin di waktu ya, katakanlah untuk operator saya itu ndak bisa ditinggal seminit pun itu ndak bisa. Karena memang dia kerja ikuti conveyor mesin jalan. Mungkin bisa ad aspare orang bisa kita panggil satu-satu tapi kadangkala itu pandangan operator, kenapa kok kamu dipanggil, oh jangan-jangan karena ini. Kalau dulu pernah ada kayak gitu tapi Cuma untuk evaluasi kontrak kerja aja. Misalkan kontraknya mau habis, orang itu dipanggil. Biasanya sih untuk perpanjangan atau rekontrak, itu kita panggil satu kita tanya terus kita nilai terus kita kasih masukan. Kerjamu seperti ini lo, tolong ditingkatkan.
- A : Kalau kerja kontrak disini minimal berapa bulan ya pak ?
- G : Tergantung atasannya juga minta berapa lama. Minimal sih 3 bulan ada lagi 1 tahun.
- A : Nah ini lebih ke metode pak, metode apa saja sih pak yang pernah bapak alami di disini. Yang pertama metode yang dinilai atasan, samping dan bawahan ?
- G : Tidak pernah.
- A : Kalau yang kedua itu, memberi rating pak misal untuk pemasangan roda misalkan skornya 0-4 misalkan ?
- B : Ada itu.
- A : Yang ketiga itu misalkan di beri pelaporan bahwa dia pernah melakukan kejadian yang terburuk tapi pernah juga yang terbaik, bentuknya tulisan atau narasi ?
- G : Tidak ada sih. Kalau teguran semacam SP itu ada sih. Katakanlah operator ini terlambat, tapi ndak itu termasuk semacam penilaian apa tidak.
- A : Kemudian yang keempat, apakah perlu menuliskan narasi seperti cerita ?
- G : Enggak pernah, untuk angka itu aja yang sudah ada. Tapi ada penjelasan sih misalkan angka 4 itu keterangannya apa.
- A : Kalau membandingkan antara hasil yang apalagi produksi ya pak, misalkan hasilnya produksi sehari berapa dibandingkan dengan yang diminta berapa, mungkin lebih obyektif ya ?
- G : Kalau seperti itu ndak ada sih, Cuma sekedar untuk hasil produksi kalau tidak capai target itu kenapa. Dibahas lisan tapi.
- A : Untuk produksi sendiri targetnya berapa sih pak ?
- G : Tergantung juga sih. Bisa sampai 700 satu line, jadi katakanlah 1400, 1700 atau 2000 tergantung permintaan juga.
- A : Itu di meetingkan tiap hari ya?
- G : Iya jadi tiap hari pagi itu kita meeting untuk Schedule produksi hari ini, yang dikerjakan hari ini, target nya berapa, terus ada kendala ndak. Jadi urutan kerja itu apa, yang siap itu apa, harus match antara frame dan sparepart apa sudah siap oke jalan. Tapi kalau frame siap tapi sparepart ndak siap itu bermasalah, sparepart siap tapi frame tidak siap ya juga masalah. Selain itu bahas jam pulang juga. Memang kita batasi.
- A : Yang ikut meetingnya siapa saja pak ?
- G : Manager, supervisor sama foreman. Ketika butuh bagian departemen lain yang terkait dengan masalah yang terjadi di assembling nanti kita panggil. Katakanlah gudang, ppic, dll.
- A : Oke, yang metode keenam ini pak. Misalkan gini. Karyawan di departemen bapak itu di rating misal yang paling baik si A, bawahnya ini ?

- G : Dulu pernah ada tahun 2013, bener-bener di rating waktu itu lagi low season, target pekerjaan lagi dikit jadi sempat ada waktu, terus karena man powernya cukup banyak jadi mau ndak mau dari manajemen juga harus ada pemangkasan karyawan jadi kita buat rating. Jadi dari 150 orang yang termasuk daftar merah siapa itu nanti yang kita cut kontraknya.
- A : Itu operator saja atau ?
- G : Iya itu operator, memang itu kebijakannya untuk operator.
- A : Kemudian, ada lagi tidak kalau tadi kan ranking yang ini pernah tidak di kelompokkan, kelompok a adalah orang-orang yang buruk ?
- G : Tidak ada, lebih ke rating saja.
- A : Pernah misalkan ada penilaian berdasarkan bulan lalu pencapaiannya segini, bulan ini pencapaiannya harus segini?
- G : Kalau target produksi per bulan memang harus ada. Soalnya kita juga ada EHADnya.
- A : Nah itu pak EHAD itu yang saya maksud di DC pak.
- G : Kebetulan di EHAD itu memang saya yang isi, jadi untuk produktivitas atau outputnya bener-bener di control, jadi planningnya PPIC itu verada digabung sama kita berapa nanti kelihatan. Nanti ada targetnya, misalkan tidak bisa sampai 96% setidaknya kita itu dibawah nya itu tidak terlalu jauh.istilahnya ada reasonnya kenapa kok tidak dapt 96% oh ini ada masalah ini.
- A : Kalau di EHAD itu bapak ngisinya gimana?
- G : Kalau di EHAD itu ndak software sih, kita ngambil datanya aja sih. Perbulan berapa, palnning ppic berapa produktivitas ketemu berapa. Dari standarnya untuk EHAD suda hada. Untuk pencapaian actual plus planning PPIC itu 96% jadi untuk mendapatkan itu ada perhitungannya. Kalau ndak salah pokoknya satu orang itu 1,22 sepeda lah. Jadi itu untuk menghitung produktivitas itu output produksi dibagi jam kerja karyawan normal ditambah jam kerja lembur di gabung selama 1 bulan.
- A : Tapi itu kelihatannya per departemen ya pencapaiannya ndak bisa kelihatan per individu ?
- G : Per individu ndak bisa masih per departemen. Kalau mau ngitung mungkin bisa ya. Misalkan jumalh karyawan 30 ya kita hitung aja jam kerja nya dia berapa. Misalkan 30 jam kerja normal 72.5, output satu line itu berapa, kelihatan. Line kita kan ada 3 nanti semua dilebur jadi satu. Kalau misalkan pingin ngitung untuk tiap hari untuk per line itu bisa.
- A : Tapi kalau sampai ke per operator bisa ndak ? Misalkan si A itu oke hasilnya segini ?
- G : Kalau assembling itu kita ndak bisa hitung per orangnya ya. Kan soalnya kerjanya kerja tim ya itu tadi, dari 30 standarnya 1,22 kira-kira nyampai ndak. Kalau misalnya nyampai atau lebih, secara produktivitas per line dapet, dan per orang juga dapat. Kalau ndak dapat berarti produktivitas line dan orangnya bermasalah. Jadi di line itu tau, misalkan pekerjaan itu sulit, otomatis kinerja per linenya juga slow, ndak sekenceng kalau pekerjaan itu mudah. Kalau misalkan memang sulit, nanti kita kasi tambahan orang nanti bisa dicek, ditambah orang ini bisa tambah slow atau tambah cepet.
- A : Pak yang kasi rating operator itu siapa sih pak?
- G : Itu dulu saya sama pak ardhi tau 2013. Jadi saya dibagian assembling kasih nilai, pak ardhi kasih nilai orang roda. Itu berdasarkan orang ini seperti apa kan tau toh oh anaknya seperti ini kondisinya seperti ini juga lo, attitude dan skillnya seperti ini.
- A : Tapi subyektif kan ya pak?
- G : Iya sih memang subyektif.
- A : Kalau yang di EHAD itu menurut bapak sudah cukup obyektif tidak ?
- G : Sudah sih. Soalnya kan kita ngambilnya untuk EHAD itu kan kita ambil data, jadi semua departemen itu bisa ngakses bener ta assembling dapat sekian, kelihatan semua pasti.
- A : Itu laporannya?
- G : Tiap bulan itu. Kalau untuk pak ardhi nanti serahkan hasilnya EHAD ke DC jadi nanti pak haris yang kelola lagi.
- A : Yang ehad ada rapatnya ndak pak ?
- G : Kalau untuk assmbling ada waktu meeting pagi itu, misalkan tanggal itu sudah mendekati tanggal akhir, itu kita bahas misalkan 1 minggu sebelum tanggal penutupan tanggal

- bulan. Misal oktober 1 minggu terakhir itu kita bahas, nanti mau gak mau kelihatan. Kalau gak capai ya wes kejar aja. Kalau masih ndak capai ya gimana lagi wes.
- A : Jadi apakah selama ini pernah terjadi komunikasi antara pihak yang menilai dengan pihak yang dinilai ?
- G : Kalau komunikasi, secara untuk masalah penialain sih jarang. Tapi komunikasi anak ini kok gini, kita panggil kita briefing seperti apa itu sih pernah.
- A : Tapi diluar waktu penilaiana ya pak?
- G : Iya diluar itu, tapi kalau secara resmi waktu penialaian itu jarang. Belum lah malah.
- A : Berarti tidak pernah ada ya pak penjelasan, kamu nilainya segini ya ?
- G : Oh ndak pernah ada itu.
- A : Dari HRGA itu ketika itu sudah dikelola juga ndak pernah tau apa-apa ya pak hasil nilai ?
- G : Saya ndak pernah tau. Kalau kebetulan saya ndak pernah tau. Kalau mau tau sih mungkin bisa ya akses ke sana.
- A : Bapak sendiri pernah minta tidak ?
- G : Oh saya pernah minta waktu itu untuk skill map satu kali ke pak agus. Terus dikasih. Sudah itu saja. Itu yang tak oleh.
- A : Tapi dari pak ardhi sendiri ndak pernah minta juga ?
- G : Ndak pernah juga. Pak ardhi percaya sama saya pokoknya yang nilai pokoknya pak mar gitu.
- A : Berarti juga ndak pernah ada karyawan atau operator yang protes nilainya gak segini ?
- G : Enggak pernah ada sih kita oke-oke saja.
- A : Dampak positif penialain ini ada ndak pak ?
- G : Kita jadi tahu bagaimana mengembangkan kinerja supaya kita bisa kasih yang terbaik ketika kerja di PT X itu
- A : Kalau dampak negatif ada tidak pak ?
- G : Biasanya itu minder, ketika dia dikasi tau nilaimu segini lo, ketika ada atasan itu kerjanya itu malah seakan-akan dibuat-buat takutnya seperti itu. Nanti kalau ndak ada atasan ya biasa-biasa. Biasanya sih loh ya seperti itu. Kalau dikasi tau nilainya gini-gini, kamu harus gini-gini. Kalau dilihat atasan jadi sok rajin. Tapi ndak semua orang seperti itu sih tapi kebanyakan gitu.
- A : Kira-kira diperusahaan ini penialainnya lebih ke subyektif atau obyektif pak, atau mungkin bobotnya berapa-berapa ?
- G : Ya subyektif lah, lebih subyektif. Soalnya kalau misalkan penialain antar supervisor mereka juga tau orangnya seperti apa. Cuma kalau misalkan mereka kan ndak tau ya kinerja kita seperti apa. Saya juga lihat orang kerja di departemen lain nilainya kok Cuma gitu tok yakerjanya. Sayapun mungkin dipandang orang kek gitu.
- A : Apakah selama ini menurut pak mardiono, penilaian yang ada sudah relevan dengan apa-apa saja yang dinilai ?
- G : Bingung aku masihan. Kayak gimana ya maksudnya ?
- A : Misalkan begini pak, operator a kerjanya a,b,c,d,e ternyata yang dinilai ada yang diluar pekerjaannya f mungkin. Atau mungkin dari 5 pekerjaan itu yang c tidak dinilai ?
- B : Oh kalau sampai kayak gitu sih enggak ya. Masih sesuai kok sama yang veneran kita kerjakan
- A : Apakah penialain yang ada ini sudah bisa membedakan pak, orang-orang mana yang bagus, mana yang kerjanya biasa mungkin ?
- G : Kalau biasanya dibuat rating gitu pasti wes ketauan. Mana yang skillnya lebih bagus daripada yang lain.
- A : Kalau bapak sendiri gitu di kalangan supervisor sendiri berapa orang sih pak ?
- G : Aku sih bertiga sih.
- A : Itu yang nilai kan langsung pak ardhi, pernah dirating ndak dari 3 ini siapa yang lebih bagus ?
- G : Ah endak, wes istilahnya kita ya sama lah. Saya ndak pengen menonjolkan diri kalau saya ini terbaik atau tidak. Pokoknya kita kerja terbaik untuk departemen assembling.
- A : Apakah penilaian ini bisa diterima pak oleh seluruh lapisan ?
- G : Harus bisa sih
- A : Apakah penialain itu apa bisa dipahami atau mudah dilakukan pak ?

- G : Paham kok saya, jadi sebelum penialain kan saya pelajari dulu. Kalau miaslkan ndak paham pasti saya tanya misalkan ke HRGA, ke mas agus ini maksudnya apa. Dari pada ngisinya salah.
- A : Pernah kesulitan pak dalam mengisinya?
- G : Nah makanya itu saya tanyak dulu supaya waktu ngisi jadi mudah.
- A : Kalau saya tanya seberapa besar kepuasan bapak terhadap sistem yang ada sekarang ini ?
- G : Kalau persen-persenannya kurang lebih 75% lah.
- A : Seberapa penting sih pak penilaian ini untuk bapak sendiri ?
- G : Pentingbanget sebagai tolak ukur produktivitas kinerja kita terhadap perusahaan. Bisa jadi gambaran dari tahun ke tahun gimana apa tambah meningkat atau menurun.
- A : Kalau dijadikan alat kenaikan gaji bisa ndak pak ?
- G : Ah kalau minta naik gaji saya ndak pernah. Nerima aja. Kalau dikasih ya Alhamdulillah, kalau enggak ya gak apa. Daripada kalau dibalik lagi kan susah misal ditanya kamu minta naik emang kamu bisa kasih apa. Saya sih juga bukan tipikal orang yang seperti itu sih pak. Gak tau juga karyawan lain ya
- A : Kalau setau bapak gimana orang-orang yang seperti itu ?
- G : Oh pernah denger sih minta dipromosiin pernah, minta naik gaji pernah. Tapi ya gak terlalu penting lah kembali lagi apa lah yang bisa kita kasih ke perusahaan.
- A : Oke pak terakhir ini, apa kritik, saran dan harapan bapak terhadap penilaina kinerja kedepan ?
- G : Apa ya, kalau saya sih pnginnya itu tadi kalau bisa di sharekan ke istilahnya saya tau bahwa penilaain itu saya dinialai seperti ini lo jadi enak, dari kita bisa berpacu bukan saling menjatuhkan lo ya tapi bersaing untuk lebih baik. Lebih bersaing ke diri sendiri. Oh ternyata aku bisa lo lebih apik dari tahun lalu. Tau grafik dari tahun ke tahun. Kalau kayak sekarang kan kita ndak tau. Sapa tau juga mungkin bisa jadi alat yang tadi dibuat untuk kenaikan gaji di tengah bulan atau di tahun depan atau nanti dapat tunjangan atau bonus atau apa. Jadi orang itu jadi punya tujuan untuk berlomba-lomba untuk kinerjanya lebih baik sehingga bisa kasih yang terbaik untuk perusahaan. Dan sapa tau juga bisa dapat penghargaan dari perusahaan. Tapi kalau misal ndak tau Cuma sekedar omongan-omongan aja kan gak enak. Menurut saya kerja saya bagus, belum tentu teman saya bilang bagus, atasan bilang bagus juga. Ketika ada penilaian seperti itu diharapkan bisa jadi motivasi diri saya sendiri dan rekan-rekan lain untuk meningkatkan kinerjanya.
- A : Lebih transparan jadi ya pak ?
- G : Iya betul
- A : Oke pak terima kasih buat waktunya, semoga ini juga bermanfaat buat kedepannya ya pak.
- G : Oh sama-sama, saya juga banyak terima kasih ini bermanfaat soalnya ini hal baru buat saya. Ada kayak gini yang saya seneng.

Transkrip Wawancara 7:

Nama Narasumber : Ady Setyoputro
Jabatan : Staf Product Sales OEM
Lama Bekerja : 6 tahun
Hari, Tanggal Wawancara : Jumat, 13 November 2015
Waktu Wawancara : 09.10 - 09.56 WIB
Lokasi Wawancara : Ruang MT Plant 2. PT. X
Durasi Wawancara : 46 menit

- A : Selamat pagi pak ady, sebelumnya terima kasih buat waktunya bisa meluangkan waktu untuk wawancara ini. Nantinya wawancara ini akan membahas mengenai sistem penilaian kinerja karyawan dan pak ady sebagai pihak yang dinilai
- H : Baik.
- A : Sebelumnya bisa dipekerjakan dulu siapa nama lengkap bapak ?
- H : Nama saya Ady setyoputro
- A : Jabatannya ?
- H : Sekarang di bagian staf product di marketing Export
- A : Sejak kapan bapak bergabung di perusahaan ini ?
- H : Saya bergabung mulai 2009 sampai sekarang. Cuman dulu dari 2009 ndak langsung jadi staf product. Saya mulai pertama dari staf eksim dulu, kemudian baru tahun 2013 itu saya dipindah di bagian product.
- A : Nah untuk posisi ini sendiri sudah berapa lama ?
- H : Kalau yang product berarti baru 2 tahun ya dari 2013
- A : Untuk menjabat di posisi yang sekarang ini seperti apa pak, apakah di promosikan ?
- H : Iya dari promosi, tadi kan sudah bilang aku dari awal itu dari staf eksim dulu kemudian mungkin ada penilaian, mungkin sudah mampu ada tesnya juga dan akhirnya tahun 2013 resmi jadi staf product.
- A : Sekarang masuk ke gambaran umum perusahaan ya pak. Apa tujuan dari berdirinya perusahaan ini ?
- H : Mungkin nyambungnya dari visi dan misi, ini saya gak begitu apal tapi saya bacakan aja ya. Visi perusahaan itu perusahaan dengan reputasi tinggi, menghasilkan sepeda dengan nilai yang tinggi yang bisa memenuhi kebutuhan konsumen dengan ketepatan waktu pengiriman, kualitas baik dan dengan harga yang kompetitif. Untuk misinya, yang pertama pemilihan positioning yang tepat, kedua lean manufacture atau sistem produksi ramping, ketiga quality human resource atau SDM yang berkualitas, yang keempat continuous improvement atau perbaikan yang berkesinambungan.
- A : Apa kemudian yang menjadi fokus utama dalam kegiatan bisnis ini ?
- H : Kita memang menghasilkan sepeda, mungkin tahun berdirinya kan tahun 1989 sampai sekarang mungkin dari pertama dia bikin sepedanya itu mungkin tidak begitu bagus, mungkin karena ada improvement sampai sekarang, kita membuat sepeda yang kualitasnya tinggi dan bisa bersaing dengan produk internasional bukan local lagi.
- A : Untuk marketing sendiri pemasarannya ke daerah mana ?
- H : Kalau pemasaran sudah mulai tahun awal tahun 2000 itu sudah masuk untuk skala internasional, cuman untuk kalau yang full internasional itu 5 tahunan ini, itu baru mencakup semua Negara yang ada di dunia.
- A : Untuk saat ini berapa jumlah karyawan yang bapak tahu ?
- H : Untuk sekarang lebih banyak karena kita sudah sampai di big seasonnya bisa hampai 1000an dan bisa bertambah lagi di tahun 2016 awal karena memang banyak banget ordernya. Dan itu juga nanti akan dibagi untuk jam kerja ada shift malam dan shift siang.
- A : Kalau untuk di departemen ekspor sendiri ?
- H : Ada totalnya 16 orang
- A : Sekarang kita masuk ke sistem penilaian kinerja pak. Menurut bapak apa sih sistem penilaian kinerja itu ?
- H : Dari katanya sudah menilai kerja ya, itu penilaian kinerja dari seseorang karyawan itu bisa berdampak negative atau positif yang nanti berdampak juga dari positioning nya dia apakah nanti akan di pindah atau mungkin di naikkan jabatannya atau mungkin dipecat kalau memang kinerjanya ndak baik.

- A : Di perusahaan ini sendiri sepengetahuan bapak, siapa yang membentuk dan bertanggung jawab dalam sistem ini ?
- H : Sistem penilaian kerja yang utama mungkin atasan langsung ya yang tahu kinerja kita seperti apa dan kita sudah hasilkan apa saja. Nanti baru akan di proses sama orang-orang atau temen dari HRD, masuk dari atasan langsung.
- A : Apakah bapak mengetahui adanya kondisi dua sistem penilaian pak, jadi sebagai informasi dulu yang saya tahu disini ada penilaian dari sisi HRD berupa subyektif dari profil kompetensi, ada juga yang dari Document Control mungkin itu lebih ke EHAD yang obyektif ?
- H : Iya bener, tapi mungkin aku bisa tambahkan juga mungkin tidak Cuma dua ada tambahan satu lagi. Kalau dari HRD mungkin dari awal kita masuk kan kita sudah di tes seperti apa kompetensi kita apakah dari tahun ketahun ada peningkatan atau tidak, mungkin dari sisi HRD juga ada penilaian dari masalah absensi, kedisiplinan, pokoknya yang arahnya ke personalnya. Tapi kalau yang masalah yang EHAD itu lebih dalamnya itu nanti ke masalah pekerjaannya dia. Apakah dia sudah melakukan pekerjaan dengan benar, apa dia membuat suatu peningkatan di pekerjaannya dan kemudian menghasilkan sesuatu untuk benefit perusahaan seperti itu. Yang ketiga mungkin bisa iya bisa enggak, penilaian juga ada subyektif juga dari atasan langsung apakah dia suka atau tidak. Pengamatan dari aku kayak gitu sih.
- A : Kalau di perusahaan ini sendiri pak, sistem penilaian kinerja tujuannya untuk apa pak ?
- H : Tujuannya yang pasti untuk mengetahui kita itu kinerjanya itu sudah sesuai dengan yang diharapkan sesuai posisi kita, kalau enggak kan nanti akan dipindah atau mungkin di mutasi atau ditaruh di bagian lain. Kalau misalkan kinerjanya sudah sesuai dengan harapan dan dia melakukan peningkatan, dia akan di promosikan dinaikkan jabatan.
- A : Apakah bapak terlibat langsung dalam proses penyusunan penilaian kinerja ?
- H : Kalau saelama ini saya pernah, tapi ini langsung wawancara dan bukan terkait dengan departemenku, tapi departemen lain. Jadi ada penilaian kerja dari, kita kan modelnya kayak konsumen dan produsen. Saya misalkan konsumen untuk departemen yang lain dan departemen lain adalah produsen yang akan saya beli barangnya. Atasan dari departemen yang mau saya nilai itu, dia mewawancarai gimana sih kinerjanya anak buahku ini. Apakah sesuai dengan harapanmu atau mungkin ada penilaian dari kamu sisi positifnya apa sisi negatifnya apa dan itu juga sangat mempengaruhi untuk keputusan dari atasannya dia.
- A : Itu kalau boleh tahu departemen apa pak ?
- H : Departemennya itu yang terkait sama aku kemarin itu dari R&D karena itu keterkaitan banget dari product.
- A : Itu apakah hanya R&D saja atau mungkin departemen lain ada seperti itu ?
- H : Kalau departemen lain, aku nggak tahu dan tidak mengiyakan atau mentidakkan ya. Cuma ya tergantung sama atasannya. Sekreatif apa dia untuk mencari data dari anak buahnya seperti apa kinerjanya
- A : Tapi itu sifatnya berarti tidak formal pak ya ?
- H : Iya benar, kalau sesuai SOP memang tidak tapi itu sangat efektif banget
- A : Itu berapa periodenya berapa kali pak, seberapa sering ?
- H : Kalau seberapa sering kemarin itu terkaitnya dari promosinya sang produsennya itu. Apakah memang nanti bisa untuk di promosikan, penilaiannya kan juga dari orang kita yang berkaitan dengan kita.
- A : Berarti tergantung kebutuhan di pihak sana ya pak ?
- H : Iya
- A : Kalau untuk penyusunan yang di HRD ataupun DC, mungkin ada ikut terlibat pak ?
- H : Penyusunan pasti, semua pasti akan di ketoknya dari HRD Cuma kan secara penilaian kan dari atasan langsung. Masalah nanti mengirimkan feedback ke HRD nanti kan akan diolah, keputusan kan pasti ada hitam diatas putih itu nanti yang proses HRD.
- A : Apakah standar kerja yang ada di penilaian itu sudah sesuai tidak pak dengan pekerjaan yang bapak lakukan ?
- H : Standar kerja kalau menurutku sih, tiap tahun ada pembedaan untuk standar kerja karena kan selalu berkembang terus. Mungkin sekarang ada standar a, besoknya mungkin bisa di

- update karena standar b karena memang ada perkembangan. Tiap tahun pasti ada perubahan harusnya.
- A : Kalau untuk periode saat ini ?
- H : Kalau saat ini banyak perubahan memang karena kita tahun kemarin ada permasalahan sehingga agak jeblok gitu ya. Jadi untuk meningkatkan masalah order gitu, kita harus membuat bagaimana sih caranya supaya order meningkat. Apa untuk mencari konsumen aja, atau dari internal kita harus ada suatu pembaharuan yang nanti bisa berefek ke ordernya juga.
- A : Apakah bapak mengetahui standar kinerja itu sebelum bapak melakukan pekerjaan ?
- H : Iya dulu saat masuk sudah ada standar kerja yang harus kamu lakukan itu minim. Kalau misalkan kamu bisa berkembang, pasti ada perkembangan. Waktu promosi juga sudah dikasi tau nanti kamu kerjanya seperti apa, standarnya seperti apa, yang nanti tujuannya seperti apa, semuanya harus sudah ada.
- A : Sudah jelas berarti ya pak ?
- H : Iya.
- A : Kalau untuk proses penilaiannya seperti apa pak ?
- H : Kalau saat penilaian itu mungkin dari si orang yang dinilai mungkin enggak kelihatan secara kan kita bekerja seperti biasa, kita melakukan sesuai standar, kita harus berkembang seperti apa, itu nanti langsung dinilai dari atasan. Oh ternyata kamu bisa ya, ternyata kamu sudah sesuai harapan ya, dari situ sih cara penilaiannya seperti itu. Enggak harus kamu nanti harus gini ya supaya nanti kamu saya promosikan, tidak ada seperti itu. Jadi bukan dari janji tapi penilaian langsung sepertinya orang ini cocok, bisa apa enggak sih.
- A : Berarti sebenarnya ketika dinilai itu, pihak yang dinilai itu tidak tahu ya ?
- H : Iya benar, kalau menurutku lebih efektif seperti itu. Missal orang dijanjikan kamu harus kerjanya harus bagus, harus meningkat, nanti 3 bulan atau semester kedua nanti saya janjikan untuk kenaikan jabatan, kalau menurutku sih enggak fair ya. Soalnya mungkin saat semester pertama dia akan bekerja giat banget. Tapi setelah di naikkan jabatan nanti dia langsung turun kinerjanya, jadinya ya kita biasa-biasa aja, kalau menurut kita ya harusnya jalan-jalan aja sih.
- A : Kalau bapak sendiri terlibat tidak dalam proses penilaian, maksudnya bapak pernah menjadi pihak penilai ?
- H : Itu sudah sih tadi.
- A : Oh iya itu kan departemen lain pak, kalau departemen bapak sendiri ?
- H : Oh belum pernah ya. Mungkin karena dulu aku dari bawah ya, yang dibawahku kan tidak ada. Jadi untuk saat ini udah naik ketahap yang agak tinggi, tapi belum ada sesuatu yang harus kunilai.
- A : Sekarang dibawah bapak ada jabatan apa ya ?
- H : Admin sama support sih.
- A : Admin sama support ini dinilai siapa pak, supervisor atau siapa?
- H : Kalau kita ini ada bisa dibidang tim leader atau senior supervisor sih. Jadi kita di departemenku ini dibagi 3 group ini dibagi karena kompleksitas dari konsumen yang sangat banyak. Jadi ada team leader nanti ada account officer itu seperti saya terus yang ketiga dari support nanti bagian dari setelah produk jadi akan di kirim ke luar negeri untuk masalah pembiayaan dan pengiriman, itu yang ngurus dia. Jadi ya mungkin aku bisa nilainya di area admin sih. Tapi kalau si support akan dinilai pasti dari tim leader atau senior supervisor.
- A : Untuk proses penilaian sendiri ini kapan ya berlangsungnya pak ?
- H : Kalau EHAD itu kemarin aku sudah pernah lihat itu dibagi 2 semester, semester pertama dia sudah lakukan apa saja, goalnya seperti apa, dan nanti semester kedua juga seperti itu tapi sudah menjadi suatu keputusan untuk awal tahun berikutnya apakah nanti akan dinaikkan jabatan, promosi atau salary itu pengaruh di kuartal yang kedua.
- A : Kalau yang di HRGA pak yang penilaian atasan itu gimana pak, semseteran apa tahunan ?
- H : Tahunan, tiap tahun ada diluar EHAD juga ada penilaian dari atasan langsung dan itu nanti akan direkap HRD.
- A : Kalau yang di EHAD tadi pak, itu bapak terlibat tidak ?

- H : Belum sih aku belum terlibat kesana.
- A : Kalau bapak sendiri yang menilai adalah senior supervisor ya pak ?
- H : Iya.
- A : Apakah bapak diberi kesempatan untuk menilai atasan bapak ?
- H : Dulu pernah ada sih, mau ada pembicaraan ke arah sana. Cuma sampai sekarang kok ndak kejadian.
- A : Itu pembicaraan dari internal atau seperti apa ?
- H : Dulu kita ada form, karena penilaian juga harus dari bawahan dan juga atasan, kita dinilai atasan dan atasan punya kewajiban dinilai bawahan. Tapi kalau sekarang kok rasanya belum jalan lagi. Kalau yang dari atasan ada dari dulu.
- A : Kalau menilai diri sendiri diberi kesempatan tidak ?
- H : Kalau di departemenku, gak tau ya departemen lain. Tergantung kreatifitas atasan sih. Dulu kita diajak sharing empat mata, disitu kita bisa menjelaskan atau menyangga. Kita gak nilai atasan sih, tapi bisa menyangga hasilnya beliau. Ide kita seperti apa. Biasanya tiap tahun kalau ndak November ya desember. Disitu sih sisi enakannya dari departemenku.
- A : Kalau sekarang masih berjalan ?
- H : Masih tetap berjalan.
- A : Kalau untuk menilai rekan kerja kesamping pak diberi kesempatan ?
- H : Kayaknya sih nggak ada ya kalo dari rekan kerja. Karena penilaian semuanya itu di nilai sama senior supervisor baru ke manager ya. Jadi belum ada.
- A : Bagaimana pandangan bapak terhadap sistem penilaian kinerja yang berjalan disini?
- H : Yang pertama, penilaian itu dilakukan tanpa sepengetahuan orang yang dinilai. Itu bagus menurutku. Yang kedua, orang dinilai baru tahu dinilai ketika dia akan melakukan tes, nanti setelah bekerja 2 tahun dia dapat nilai sekian. Cuma di review aja untuk kinerjanya. Ketambahan tes juga untuk keterkaitan masalah jabatan yang akan di posisikan.
- A : Menurut bapak, penilaian kinerja yang baik dan efektif itu seperti apa ?
- H : Ini caranya atau metodenya ?
- A : Semua pak.
- H : Kalau dari aku sih saran sih yang tadi itu bener, kinerja dilakukan tanpa sepengetahuan biar orangnya tetap fokus kerja seperti apa, tidak tergantung dari janji itu tadi. Yang kedua, bawahan dinilai langsung mungkin dari cara sharing itu tadi. Itu juga bisa menambah atau mungkin merugikan dia juga bisa. Pokoknya sharing dulu, unek-uneknya dibicarakan dulu. Kemudian itu tadi dilakukan tes ulang, apakah dulu dan sekarang ada perbedaan. Jadi harus lebih transparan gitu lah. Kalau selama ini kan kita ada tes gitu, kita Cuma tahu keputusannya tanpa tahu nilai kita itu seperti apa. Mungkin sebaiknya karena itu pekerjaan kita, ya sebaiknya dikasi tahu ini loh nilainya. Jadi kamu pantas dinaikkan karena nilaimu memang tinggi. Kalau kamu ditolak misal ada pemecatan karean memang kinerja jelek ya memang fair lah. Jadi intinya yang belum dilakukan itu transparan dan fair.
- A : Jadi disini itu penilaian ada, kemudian dinilai tetapi yang disampaikan?
- H : Langsung keputusannya, bukan nilainya.
- A : Misalkan tadi pakai form isinya seperti apa tidak tahu ya ?
- H : Form kita isi, tapi nilainya ya ndak ada. Ada sih file nya. Tapi ya itu tadi gak tau nilai berapa yang kita terima. Bisa loh sebenarnya filenya ditunjukkan, tapi kenapa kok ndak di kasi tahu, harusnya kan setelah tes atau sebelum ada keputusan atau sambil ada keputusan nilainya itu di share.
- A : Berarti sekarang kalau mau tau nilainya harus minta HRD personal ya ?
- H : Sampai saat ini sih nggak ada yang tahu nilainya seperti apa.
- A : Sekarang kita masuk ke metode yang sekiranya pernah bapak alami disini. Kalau yang pertama itu penilaian dari atasan, samping dan bawahan ?
- H : Itu belum ada, tapi gak tau ya kalau departemen tadi masuk ndak ya ?
- A : Masih bisa sih pak tapi kan tidak formal, kalau departemen sendiri ?
- H : Iya tidak ada tetep sih.
- A : Kalau yang kedua misalkan ada kriteria a ada skor 0-5, 0 itu katagori apa ?
- H : Itu mungkin dari tes, tes itu kalau kemarin aku lihat itu memang ada a,b,c,d. a itu dikondisikan, b ditinjau ulang, c ditolak atau sebagainya

- A : Ada berarti ya pak. Kalau metode yang ketiga ini seperti dokumen tertulis, misalkan satu sisi hasil terbaik satu karyawan, sisi satunya yang buruknya ?
- H : Harusnya ada ya. Itu diisi atau dibuat oleh atasan nanti direkomendasikan ke HRD, saat tes juga kalau ndak salah kita juga dikasi form kita isi unek-unek apa saja. Yang pertama ide apa yang kamu punyai untuk benefit perusahaan, kalau ini kan tadi dituliskan yang menguntungkan itu dulu pernah ada apa yang harus dilakukan seseorang karyawan untuk memberi benefit lebih. Ada dulu pernah sempat isi. Kalau yang merugikan itu yang rasanya dari atasan. Mungkin anak ini sering telat absensi bolong-bologn, atau misalkan kerja tiduran aja. Atau kerjanya tidak selesai tapi pulang. Pasti ada.
- A : Kalau yang keempat itu, penilaian yang sampai menulis panjang lebar penilaian secara esay penulisan ?
- H : Kalau narasi gak panjang ya kayaknya. Berhubungan sama yang tadi menguntungkan merugikan. Cuma kayak rekomendasi jadi satu sama yang tadi.
- A : Kemudian yang kelima ada tidak penilaian yang membandingkan missal standarnya segini, misalkan untuk menyelesaikan dokumen ini sekian hari, ternyata aktualnya sekian hari ?
- H : Ada itu ada di EHAD. Misalkan harus satu minggu, ternyata kita lebih nanti langsung dikasih tahu harusnya segini kok kamu segini. Nanti itu dijadikan bahan review.
- A : Misalkan tadi pak dimintanya seminggu tapi kok lebih, apa sebelumnya bapak tahu standarnya ?
- H : Tahu kok, Cuma waktu dimarahin kan gak kita iyakan saja. Kita jelaskan alasannya.
- A : Yang keenam pak ada tidak penilaian dari satu departemen itu di rangking siapa yang baik bawahnya siapa ?
- H : Ada, kalau departemenku sih ada. Seperti yang kita omong, kita kan dibagi jadi 3 group itu sebenarnya satu departemen, tapi kita dipetakan untuk menimbulkan suatu persaingan. Jadi siapa yang paling banyak ordernya. Siapa yang paling banyak mendapat keuntungannya, siapa yang paling banyak dapat kinerja, dan siapa yang paling sedikit untuk masalah kesalahan. Itu sudah di poinin ya.
- A : Itu per tim apa bisa sampai kelihatan per individu ?
- H : Kalau itu kesalahan dari seluruh tim ya. Tapi kalau satu individu itu pengaruhnya juga banyak untuk satu tim. Jadi satu tim nialinya jelek, otomatis semuanya kena. Dan pasti team leadernya itu juga mereview siapa sih yang menyebabkan sampai gak kecapai.
- A : Kemudian yang berikutnya, penilaian yang hasilnya dikelompokkan, ini adalah kelompok yang baik, ini yang buruk, ada tidak pemetaan seperti itu ?
- H : Kalau pemetaan baik buruk enggak sampai segitu, kita penilaian secara angka aja sih. Berapa persen, dari total 100% berapa persen sih kamu melakukan kerjaan goalnya sampai berapa missal 70 atau 60. Kalau sampai 100 sih gak mungkin tapi mendekati itu makin bagus.
- A : Kemudian kalau penilaian yang yang ditentukan dari periode sebelumnya, selanjutnya harus berapa ?
- H : Ada itu perindividu bisa
- A : Apakah komunikasi yang terjadi antara pihak yang dinilai dengan pihak yang penilai apa hanya pada saat penyampaian keputusan ?
- H : Iya benar, diluar itu mungkin si penilai itu memberikan penjelasan bagaimana meningkatkan kinerja, Cuma gak tahu orang yang dinilai tadi tahu tidak ini berhubungan dengan penilaian atau tidak. Misalkan kamu harusnya jangan telat dong, kerjanya yang teliti dong.
- A : Kalau untuk keputusan tadi tetap, face to face ya pak, satu atasan dengan bawahan atau satu team leader dengan semua tim dibawahnya ?
- H : Kalau yang awal itu kinerja per tim dulu, nanti kalau misalkan ada yang buruk akan dijelaskan juga.
- A : Secara terpisah ?
- H : Enggak di forum itu juga. Misalkan di tim saya di tim b. misalkan ada anak nomer 1 itu kerjanya jelek, si tim leader akan meneruskan ke manajer untuk dijadikan penilaian, jadi tahun depan itu gini.
- A : Tanpa orang itu dipanggil terlebih dahulu?

- H : Enggak sampai dipanggil dan penyampaian keputusan bukan tim leader atau manajer yang memberi tahu, tapi langsung HRD.
- A : Berarti apa yang disampaikan team leader atau manajer ke HRD itu semua ndak tahu ?
- H : Iya ndak tahu, kalau mau sanggah ya langsung ke HRD. Dia juga punya hak dong untuk tahu atau menyangga.
- A : Bapak sendiri pernah tidak memberikan sanggahan atau penjelasan lebih, atau pernah tidak dipanggil ?
- H : Dipanggil juga pernah dulu pernah kena SP 1 karena kinerja kek gini, dan aku punya alasan gini, Cuma karena memang alasannya ini tidak diterima atasan jadi tetap aja dilakukan SP.
- A : Tapi tetap diberi kesempatan untuk menjelaskan ?
- H : Iya dikasi kesempatan ngomong, Cuma karena aturannya itu a sampai z, tapi aku itu sampai z lebih, kan istilahnya kamu itu sudah diluar batas 1-10 kenapa kamu lakukan hal 11-12 itu ndak bisa ditolerir alasannya kek gitu.
- A : Apa sih pak dampak positif dari penilaian kinerja yang ada di perusahaan ini ?
- H : Dampak positif yang pertama itu mengumpulkan semangat kita untuk kerja lebih giat, lebih lagi misalkan kita ada goal dalam setahun. Tahun ini aku harus naik, tahun depan naik juga. Jadi tiap orang harus punya goal. Jadi penialain kinerja tadi kan urusannya sama ada penilaian atau tidak. Bukan hanya kita kerja tok terus pulang, nanti benefit kan sebanding dengan kinerja kita.
- A : Tapi ketika tidak pernah tau hasilnya itu apa mengurangi motivasi seseorang ?
- H : Kalau karena penilaian kinerja itu mutlak ada ya, ya sebagai karyawan harusnya gak harus menunggu untuk dinilai untuk melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh. Meskipun tanpa penilaian harusnya dia tetap maksimal.
- A : Kalau dampak negative ada tidak pak ?
- H : Mungkin penilaian yang tidak fair itu yang paling jelek itu karena masalah like or dislike dari atasan. Nilai itu seberapapun bagus tapi kalau atasan dislike ya percuma. Dulu pernah ada kasus, kerjanya lo bagus, tapi atasannya dislike ya jelek nilainya.
- A : Itu apakah tidak ada penjelasan, misalkan penilaian subyektif atasan itu memang dari dia pribadi atau semua anggota departemen rasakan hal yang sama gak suka kerja sama orang ini ?
- H : Bisa jadi karena pendapat teman-teman sekeliling, tapi juga tergantung atasan menyikapi gimana. Kalau dilihat dari dia memang benar adanya, its ok. Tapi kalau dia hanya dapat info dari omongan orang tapi tanpa tahu benar atau tidaknya kayaknya ndak fair sih.
- A : Kalau menurut bapak, penilaian yang selama ini ada itu apa lebih kearah subyektif atau obyektif atau seimbang ?
- H : Seimbang menurutku 50-50, itu pasti waktu penialain juga untuk masalah standarnya seperti apa diperhatikan juga. Missal obyektifnya lebih sedikit, ternyata dilapangan dia gak ngerti kinerjanya hanya dilihat dari subyektif aja. Ternyata obyektifnya dia ternyata bagus. Jadi harus seimbang.
- A : Apakah selama ini, penilaian kinerja itu sudah relevan dengan apa yang bapak lakukan ?
- H : Harusnya sih iya, karena kinerja kita itu akan mempengaruhi goal dari atasan juga. Kalau misalkan anak buahnya jelek, atasannya juga ikut jelek.
- A : Ada tidak pak ketika pekerjaannya a,b,c,d,e. yang dinilai itu gak Cuma itu ada sisi f,g,h ada tambahan-tambahan itu atau mungkin itu saja yang dinilai ?
- H : Seharusnya pekerjaannya a sampai e selesai ya sudah, kalau ada tambahan sih harusnya bisa jadi nilai plus. Kalau di kerjanya standar-standar aja, ya orang mau promosikan juga jadi iya apa enggak.tapi kalau ada tambahan oh ternyata dia bisa, jadi bisa jadi poin plus.
- A : Atau mungkin saya sudah kerja a,b,c,d,e, ternyata yang c tidak dinilai ?
- H : Semua harusnya dinilai sih, kalau a sampai e itu di tambahkan semua terus dirata-rata jadi poinnya dia, tapi kalau nilai tambahan tadi ya porsinya full gak di rata-rata.
- A : Apakah penilaian kinerja itu sudah bisa membedakan dengan jelas mana sih karyawan yang kinerjanya baik, mana yang tidak ?
- H : Iya dengan penilaian kerja tadi kan kita tahu siapa sih yang dari tahun ketahun itu bisa meningkatkan nilainya dia. Kalau memang dari misalkan dia masuk 2011-2015 kerjanya itu-itu saja kan kelihatan dia tidak berkembang. Tetapi kalau dia itu pindah ke posisi yang lebih baik kan kelihatan juga kinerjanya bagus.

- A : Apakah penilaian kinerja ini bisa dipertanggung jawabkan ?
- H : Bisa, kalau misalkan dia bagus tapi dinilai jelek, efeknya juga bukan ke hrd yang proses, tapi pengaruhnya ke atasan. Misalkan juga dia jelek tapi dinilai bagus, kan atasannya sendiri yang harus ngijoli kasarannya, jadi dia naik gaji, tapi gak ada kinerja, atasan juga yang rugi. Kalau sebaliknya nanti gak baik buat karyawan. Dia pasti keluar kalau gak dihargai.
- A : Pernah ada tidak misalkan orang tertentu yang dinilai dengan pemberi nilai murah hati dengan ini yang susah kasih nilai baik ?
- H : Kalau itu kita gak bisa milih ya. Karena atasan itu kan juga kita ndak bisa milih. Ya kalau masalah itu ya terima saja atasan apa adanya. Kita dapat atasan gini ya kita yang harus menyesuaikan. Bedanya anatara karyawan itu kuat apa ndak. Kalau mau ya ikuto adaptasi dengan atasanmu seperti apa. Tapi kalau enggak ya udah leave aja.
- A : Kalau atasan bapak sendiri kira-kira sekarang gimana ?
- H : Atasanku cukup fair ya memang dia lebih dari segala pekerjaan di departemenku, harusnya atasan itu punya nilai lebih dari bawahan. Kalau kebalik kana da yang ga beres ini. Nanti digurui bawahan. Nanti bawahan juga mikir atasanku nyuruh-nyuruh tok aku disuruh kerja keras. Tapi harusnya kan motivasinya kamu kerja kok jelek sih kan atasanmu kerjanya bagus, gitu.
- A : Bapak pernah tidak menanyakan atau meminta hasilnya ke atasan yang menilai ?
- H : Gak sih, kalau terima-terima aja ya susah sih, tapi kita sudah punya hak untuk meminta apa yang sudah hasilkan. Tapi saya sudah pernah minta.
- A : Sampai dikasih hasilnya atau gimana ?
- H : Hasilnya itu wes tetap hanya keputusan aja. Nilai murninya gak kelihatan gak dikasi tau.
- A : Apakah sejauh ini bisa menerima penilaian kinerja yang ada ?
- H : Sejauh ini bisa sesuai sama, kita harus juga open dong sama diri kita. Sebenarnya apa sih yang sudah kita kerjakan ke perusahaan. Gak harus meminta atau menuntut, kita harus lihat diri sendiri apa kita cocok atau sudah sesuai kalau kita menuntut naik jabatanmisalnya. Kalau menurutku sih aku sudah memberikan apa dan sudah diberi apa ya sepertinya sudah match.
- A : Pak pernah merasa kesulitan tidak ketika mengalami misalkan penilaian itu susah hambatan tertentu tidak ?
- H : Untuk hambatan mungkin awalnya memang susah, karena kita tahu standarnya tinggi untuk case promosi. Disamping dulu kita bekerja seperti itu terus yang diminta seperti itu. Tapi kalau sudah dijalani gak ada masalah.
- A : Pak apakah bapak bisa memahami dengan jelas, penilaian yang ada disini ?
- H : Pahamnya itu apa dulu standarnya atau metodenya ?
- A : Semuanya pak.
- H : Kalau standar sih saya paham karena sudah dijelaskan. Kalau metode saya juga tahu sih bagaimana penerapannya. Kalau hitam diatas putihnya karyawan tidak akan pernah tau. Yang tahu hanya orang HRD yang kelola sistem. Tapi kalau kita sebagai penilai atau dinilai, gak tau. Misalkan penilai bilang, aku mau promosikan anakku naik jabatan caranya gimana ya ngomong ke HRD tapi gak blak-blakan hasilnya
- A : Pak kalau saya tanya seberapa besar kepuasan bapak atas penilaian disini ?
- H : Karena tadi ada dua penilaian yang aku miss, so far masih 70-80% lah. 10% masalah fairness, 10% masalah transparan, 10%nya lagi itu like or dislike.
- A : Apa dikurangin kadarnya ?
- H : Itu gak bisa dikurangin ya. Itu kan sifatnya orang ya Cuma itu diluar konteks. Meskipun aku ndak setuju sih. Harusnya hilang semuanya harusnya itu back to reality aja sih. Gak bisa karena like or dislike ini mengaburkan semua.
- A : Seberapa penting peran penilaian kinerja buat bapak ?
- H : Penting untuk memotivasi semua karyawan yang ingin naik jabatan atau naik gaji. Harusnya penting sih. Jadi penilain kinerja itu ada disini Cuma karena orang-orang disini ndak tau jadi kerja apa adanya.
- A : Dengan adanya dua sistem di HRD dan DC apa bapak pernah bingung dengan penilaian ini atau dua-duanya memang penting pak?
- H : Kalau menurutku ya, yang paling baik itu mencari dari berbagai sumber. Jadi karena kita punya EHAD, kemudian dari HRD, mungkin ada tambahan lagi itu lebih bagus, maka

akan memunculkan kompleksitas dan orangnya ini menilainya sangat detail banget. Kalau missal HRD tok karenaabsensi pengaruh ini, tapi pas ada dokumentasi itu nol. Akhirnya minta rekomendasi atasan. Tapi kalau dari nilai EHAD itu kelihatan nilai a sampai z itu kelihatan semua goalnya apa. Kalau ada tambahan lagi itu lebih bagus. Lebih detail juga penilaiannya.

- A : Penilaian yang di EHAD tadi sudah cukup obyektif tidak menurut bapak, karena dia menilai dari pencapaian ya?
- H : Cukup obyektif karena aku baru tahunya mungkin 1 tahun ini sistem ini berlaku, mungkin kadarnya kurang karena emang baru jadi mungkin harus di update lagi untuk memunculkan per departemen itu sistemnya seperti apa, sopnya seperti apa, cara pencapaian kerjanya seperti apa dan goalnya seperti apa.
- A : Ini terakhir pak, apa kritik, saran dan harapan bapak untuk penilaian di periode mendatang ?
- H : Penilaian kinerja menurutkan harus tetap dilakukan ya mungkin tetap tanpa sepengetahuan its okelah. Tapi harusnya lebih detail disekilingnya dia kondisi seperti apa, dengan orang yang berhubungan kerja dengan dia, atasan langsung atau yang lain seharusnya lebih kompleks dan lebih bagus hasilnya. Kemudian yang tadi sudah kita diskusikan, like or dislike harus hilang, harus di obyektifkan. Kemudian sisi fairness ditingkatkan, dan transparan kalau misalkan ada hasil keputusan, yang bersangkutan harus tahu nilainya itu harusnya di transparankan.
- A : Oke pak, terima kasih sekali lagi buat waktunya semoga ini nanti bisa bermanfaat juga.
- H : Sama-sama dan terima kasih juga.

Transkrip Wawancara 8:

Nama Narasumber : Mulyono
Jabatan : General Manager Factory
Lama Bekerja : 22 tahun
Hari, Tanggal Wawancara : Jumat, 13 November 2015
Waktu Wawancara : 16.21 – 17.07 WIB
Lokasi Wawancara : Ruang GM Factory Lt. 2 Plant 2 PT. X
Durasi Wawancara : 46 menit

- A : Selama sore Pak Mul, terima kasih sebelumnya atas waktunya yang telah disediakan untuk wawancara. Nantinya wawancara ini akan lebih membahas mengenai sistem penilaian kinerja di perusahaan ini. Sebelumnya bisa dikenalkan dulu siapa nama bapak ?
- I : Iya, nama saya Mulyono
- A : Saat ini bapak berada di posisi jabatan apa ?
- I : Saat ini sebagai General Manager Factory
- A : Sejak kapan bapak bergabung di perusahaan ini ?
- I : Sejak setelah saya lulus kuliah dulu, kurang lebih tahun 1993.
- A : Untuk di posisi yang sekarang ini sudah sejak kapan pak ?
- I : Sudah cukup lama kurang lebih sekitar 4-5 tahun mungkin.
- A : Bagaimana awalnya bapak bisa sampai pada posisi yang sekarang ini ?
- I : Sampai di posisi saat ini ceritanya panjang ya. Jadi kalau singkatnya seperti ini, awalnya dulu saya masuk sebagai posisi yang sangat entry level ya waktu itu di bagian desain dari sebuah sepeda awal sampai sepeda itu akhir sampai assembling. Setelah itu, saya masuk ke bagian quality control saya juga melakukan pekerjaan disitu mulai dari proses pembuatan frame sampai sepeda itu selesai di assembling. Kemudian saya juga pernah di PPIC juga sebagai pengendali planning dan mengendalikan produksi dari frame sampai assembling. Setelah itu saya masuk ke produksi, waktu itu juga saya awalnya pernah masuk di frame kemudian assembling. Kurang lebih seperti itu. Sampai akhirnya saya lebih mengarah ke posisi saat ini bagaimana memaksimalkan operasional manufacture secara keseluruhan.
- A : Sekarang kita masuk ke gambaran umum perusahaan pak. Tujuan dari berdirinya perusahaan ini seperti apa ?
- I : Sebetulnya untuk secara persisnya kurang tahu, Cuma ini saya tau dari beberapa kali bertemu dengan founder. Awalnya perusahaan ini awalnya didirikan sebagai suatu mimpi dimana melihat kedepan kemungkinan di tahun yang panjang itu sepeda menjadi transportasi yang disukai orang. Mungkin kelihatan cukup lama, tapi kondisi dunia banyak yang masih mempertahankan dan kemudian dilakukan improvement sehingga eksistensinya akan sepanjang manusia itu ada, sepeda masih tetap diperlukan.
- A : Untuk visi misi perusahaan ini seperti apa pak ?
- I : Sebetulnya kalau sudah kita lakukan itu sudah kita patenkan dalam beberapa sistem manajemen kita. Dimana visi perusahaan adalah perusahaan dengan reputasi tinggi, menghasilkan sepeda dengan nilai tambah tinggi yang bisa memenuhi kebutuhan konsumen dengan ketepatan waktu pengiriman, kualitas baik dan dengan harga kompetitif. Sedangkan misi ada empat, yang pertama itu pemilihan positioning yang tepat, kemudian kedua lean manufacturing atau produksi yang ramping, ketiga adalah quality human resource dan keempat adalah continuous improvement untuk semua stakeholder.
- A : Yang menjadi fokus utama di kegiatan bisnis ini seperti apa pak ?
- I : Fokus utama, dari bisnis ini adalah seperti yang kita katakana di visi yaitu bagaimana kita membuat suatu perusahaan yang lean manufacture yang menghasilkan produk berkualitas dan tentu saja mempunyai satu daya saing yang cukup bersaing di pasar global.
- A : Kalau untuk marketing sendiri penyebaran produknya seperti apa pak ?
- I : Sebetulnya kita ada dua jenis sepeda, yaitu sepeda yang mempunyai merek kita sendiri yaitu X kemudian yang kedua adalah sepeda OEM jadi kita mendapatkan kepercayaan dari beberapa customer kita untuk membuatkan sepeda dengan brand dari mereka sendiri dimana yang kedua ini kita sudah masuk ke hampir 5 benua dan hampir 64 negara. Dan

- merek X juga sudah mulai kita masukkan ke pasar global, di beberapa tempat juga sudah mencoba untuk masuk ke pasar besar di asia tenggara, asia dan juga eropa.
- A : Untuk saat ini, jumlah karyawan yang ada di perusahaan ini berapa ya pak ?
- I : Untuk saat ini sepengetahuan saya saat wawancara ini total manufacturing maupun itu proudksi langsung maupun tidak langsung kurang lebih 825 orang kurang lebih ya. Kalau data pastinya nanti kalau memang perlu bisa kita berikan dari HRD ya.
- A : Untuk departemen yang dibawah bapak ini sendiri apa saja ?
- I : Dibawah saya itu ada dibagi 2 position paling besar yaitu posisi sales dan manufacture. Manufacture sendiri ada bagian produksi ada 3 yaitu frame, painting dan assembling, kemudian ada quality control, quality assurance, warehouse bahan baku, warehouse finished good, maintenance, PPIC, engineering itu ada 3 juga frame, painting dan assembling, purchasing, dan ada juga HRGA dan MIS.
- A : Sekarang kita masuk ke bagian penilaian kinerja. Menurut bapak penilaian kinerja itu seperti apa ?
- I : Menurut saya sistem penilaian kinerja itu adalah suatu sistem dimana kita melakukan suatu pembuatan setting goal dari masing-masing orang mulai dari obyek, tim sampai departemen disitu kita menentukan target apa yang akan kita capai tentunya itu kita breakdown dari business process yang di tahun 2015 saat ini sesuai arahan dari top management, direktur atau yang kita lakukan di 2015 ini kita breakdown menjadi satu-satu goal nantinya kita evaluasi sejauh mana goal yang kita buat itu sudah sesuai dalam artian penguasaannya dan tentunya berujung pada goal perusahaan secara keseluruhan.
- A : Untuk sistem penilaian kinerja sendiri yang ada di perusahaan ini yang saya tahu terbagi menjadi 2 sistem ya ada yang dari Document Control ada juga dari HRGA. Bagaimana menurut bapak pemahaman sistem ini ?
- I : Sebenarnya dua sistem ini yang saling terkait yang suatu saat nanti akan suatu sistem yang akan menjadi satu istilah Document Control dan HRD itu sebetulnya tidak. Konsekuensi kita sebagai suatu perusahaan yang sudah memang ISO 9001:2008, yang namanya kerja itu harus terukur. Jadi dua aspek disini yaitu aspek kinerja dan kompetensi. Dimana kedua hal tersebut saling terkait yang suatu saat menjadi feedback yang positif bagi HR untuk mengembangkan human resource secara tepat. Dari data yang obyektif yaitu berupa hasil penilaian kinerja diharapkan ada suatu feedback yang tepat untuk melakukan suatu tindakan atau apa tindakan untuk meningkatkan kompetensi orang tersebut. Jadi tidak hanya kira-kira tapi tepat misalkan si A kinerja kerjanya turun, itu harus dicari kenapa dia turun misalkan karena skill atau mungkin kompetensinya atau aspek lainnya. Itu yang menjadi suatu inputan yang saling terkait.
- A : Kalau misalkan saya katakan bahwa, dari pihak DC ini berdasarkan sisi obyektifnya yang bisa diukur, sedangkan HRGA itu dari sisi subyektif apa itu tepat?
- I : Bisa tepat bisa tidak. Intinya adalah yang namanya evaluasi adalah semaksimal mungkin kita harus obyektif apapun. Termasuk untuk pengukuran kompetensi itu juga seobyektif mungkin meskipun bahwa tidak bisa 100% obyektif. Kalau misal dari aspek kompetensi sebetulnya bisa dilakukan aspek-aspek yang lain yaitu berupa penilaian dari sistem 360 derajat. Itu adalah bisa membantu kita dalam mendekati dari sesuatu yang obyektif tersebut. Sedangkan kalau kinerja memang harus dilihat dulu tolak ukurnya apa harus jelas. Kalau tidak bisa diukur tidak bisa kita masukkan ke penilaian kinerja.
- A : Kalau di EHAD sendiri bentuknya seperti apa sih pak ?
- I : Kalau EHAD itu sementara ini kita lakukan adalah bahwa itu kinerja untuk golongan 2 dan sampai keatas.
- A : 2 ini ?
- I : Selevel foreman tapi tidak semua, beberapa saja. Terutama yang golong administrasi back office ya. Kemudian level 3 level 4 sampai golongan 5 dan 6 juga. Jadi level mulai dari kinerja secara perorangan, kita cari bagian tersebut sampai ke atas. Makin tinggi golongan, makin besar bobot ke bawahannya. Itu ada nilai daripada masing-masing goal yang akan di capai itu ada berapa persen, dalam satu bulan pencapaian berapa persen. Itu ada.
- A : Untuk penyusunan setiap kriteria yang ada di dalam EHAD itu sendiri merupakan diskusi dari pak Mul ?

- I : Kalau isinya memang top down. Dari atas business plan kemudian kita breakdown dan kita pikirkan item apa yang menjadi fokus ditahun itu. Dari top down itu kita breakdown ke masing-masing bagian dan untuk menyetting goalnya dengan diskusi dengan berbagai pihak. Untuk menentukan target goal ini jangan sampai terlalu rendah atau ketinggian, harus realistis. Sifatnya memang kita mau gerakkan secara emosional bahwa mereka harus ada diskusi tapi untuk intinya adalah inti substansinya apa yang menjadi fokus itu dari top kebawah.
- A : Ketika di diskusikan itu apakah sampai ke level mana pak ?
- I : Sampai ke manager dan sampai ke PICnya. Yang melakukan kan PIC, kita suruh orang kerja tapi orang itu tidak pernah dikasi tahu kan gak bisa. Dia harus mempunyai action plan setelah disetujui, dan yang penting disini orang itu legowo dulu, sehingga kalau orang legowo orang itu akan lakukan action semaksimal mungkin dan harapan kita target tercapai. Tapi kalau kita tidak melibatkan mereka, mungkin mereka awalnya sudah tidak ada kelogowan atau kebesaran hati itu. Nantinya itu yang menjadi faktor yang psikis yang tidak baik.
- A : Untuk sampai tingkat yang dibawah apakah itu memang semua departemen sudah menyampaikan sampai ke tingkat admin ?
- I : Iya sudah menyampaikan dan goal itu harus disosialisasikan sampai ke orang yang bersangkutan. Disamping kita melakukan poin dari EHAD itu, masing-masing bagian itu juga mempunyai keterkaitan dengan bagian lain. Sehingga apa yang menjadi goal perusahaan itu menjadi suatu rangkaian yang memang bisa berjalan secara selaras, karena kalau tidak ada goal terakhir yang kita capai, setting goal sendiri-sendiri ketika dirangkai tidak akan match. Jadi harus ada goal akhirnya. Contoh kita ngomong oh goal target kita barang kita ke inserta barang import itu satu minggu, itu ada faktor gudang, nego, pesan, pengiriman dll itu harus clear juga dari accounting juga dokumennya berapa lama dan sebagainya. Jadi tidak bisa sendiri-sendiri dan harus digabungkan. Itu mangkannya KPI itu top down supaya ngelink.
- A : Untuk diskusi itu sendiri butuh waktu berapa lama pak ?
- I : Kita sudah lakukan ini kurang lebih 3 tahun, tahun pertama memang cukup lama karena mereka belum terbiasa atau ada faktor psikis yang mereka pikir tidak los dan mereka cenderung defensive itu cukup lama mungkin semua departemen kurang lebih 3 hari kerja ya. Tapi seiring makin dewasanya bahwa itu adalah kebutuhan dan mereka juga tau sekarang lebih gampang, 1 hari cukup.
- A : Untuk itu tadi untuk penyusunannya, kalau untuk standar pengukurannya menggunakan apa, tolak ukurnya ?
- I : Kalau saya sih dari masing-masing KPI itu sudah dijelaskan misalkan contoh keterlambatan komponen misalkan itu bisa menggunakan berapa persen dari faktor PO yang dibuat dengan PO yang terlambat dengan yang ontime. Ada prosentase ada yang sifatnya itu mengarah nilai kuantitas itu tergantung enaknya mengukurnya dari aspek mana. Tentunya dalam hal formulasi ini kan kita harus mencari cara yang seefisien mungkin sehingga tidak banyak waktu terbuang untuk melakukan hal seperti itu.
- A : Itu untuk ketika dilakukan penilaian seperti itu pak, berapa periode yang diperlukan ? apakah mereka melakukan pelaporan setiap bulan, semester atau tahunan ?
- I : Kalau EHAD atau KPI itu ada tertulis ada bulanan, ada 6 bulanan dan itu bisa diakses dari data document control. Bisa dilihat di masing-masing EHAD kalau kita sebut itu sasaran mutu dalam sistem manajemen mutu. Itu kelihatan apa yang harus di review akan dengan menggunakan software kita gunakan secara otomatis ada sistem. Jadi kalau tidak tercapai itu muncul angkanya merah.
- A : Untuk perhitungan pencapaian itu apakah bapak yang menganalisa, atau pihak yang terkait itu sudah menghitung sendiri ?
- I : Untuk hitungannya itu masing-masing manajer itu sudah menghitung sendiri.
- A : Untuk pembobotannya apakah setiap departemen itu sama pak ?
- I : Setiap departemen, jadi begini masing-masing departemen itu mempunyai secara kita ngomong dari KPI EHAD atau sasaran mutu ini adalah 4 aspek yang kita nilai yang pertama finansial, kemudian customer, internal bisnis proses sama learning and growth yang kita tambahkan juga disini adalah improvement. Setiap departemen itu ada standara yang sama totalnya 100%, tapi di masing-masing orang isinya beda-beda di masing-

masing proses, masing-masing orang kan punya lot pekerjaan yang berbeda. Jadi kita misalkan manufacture ada 4 aspek balance scorecard itu.

- A : Untuk penganalisaan data hasilnya itu seperti apa, apakah bapak sendiri yang menganalisa ?
- I : Akan dianalisa oleh Document Control dan dari saya sendiri juga akan mengadakan management review yang kita lakukan adalah minimal satu tahun sekali. Tapi kita sudah lakukan 6 bulan sekali, untuk ada suatu hal yang harus cepet kita perbaiki dan ambil tindakan.
- A : Untuk proses analisa butuh berapa lama pak untuk semua departemen?
- I : Gak terlalu lama ya dengan sistem yang ada. Kita bersyukur punya sistem IT yang cukup bagus dengan DC kita juga punya kreativitas jadi dia bisa mempermudah pekerjaan sehingga saat ini boleh dikatakan terakhir langsung tidak lagi 4-5 jam juga sudah jadi.
- A : Manager yang terkait melaporkan sejauh ini ontime tidak pak untuk melaporkan ?
- I : Ini yang masih belum kita lihat lagi on time tidaknya. Tapi di sistem kita kalau sampai ada batas tidak dikumpulkan, ada sistem warning buat dia untuk segera mengisi.
- A : Ketika ada management review itu apakah semua manager atau bagaimana pak, mereka presentasi ?
- I : Iya semua manager dikumpulkan dan mereka akan presentasi satu –satu, pencapaian dimana, kegagalan dimana, hambatan dimana. Itu yang akan menjadi pembasan bersama.
- A : Ada hambatan tidak pak dalam pelaksanaan dari sistem ini ? mungkin ada yang tidak setuju?
- I : Pada awalnya sistem ini sebetulnya, hambatan utama sebenarnya dari pola pikir orang. Faktor human terhadap perubahan, dimana-mana menjadi satu hal yang serius. Ternyata mereka berpikir kalau tambah seperti ini makin repot pekerjaan saya, padahal ini sebetulnya bisa menjadi suatu hal positif bagi dia untuk melihat kemampuan dan yang kita lakukan ini terhadap rencana kedepan ada improvemet baik untuk dirinya sendiri, departemen ataupun perusahaan. Biasanya orang melihat ini suatu yang mengganggu. Sehingga hambatannya orang ini resistensinya cukup besar terhadap sistem ini. Tapi berjalannya waktu sampai 3 periode ini mereka merasa ini sudah menjadi suatu yang biasa atau saat ini kalau nggak ada goal malah minta cari-cari goalnya ada. Sadar diri sendiri akhirnya.
- A : Untuk saat ini semuanya sudah bisa menerima ya pak ?
- I : Sudah bisa, Cuma kita masih perlu perbaikan sana sini untuk lebih baik
- A : Apakah EHADnya ini apa nantinya tidak kelihatan sebagai goal departemen pak ? apa tidak bisa membreakdown sampai ke individu ?
- I : Sampai saat ini sudah bisa ke individu, jadi misalkan kita bilang di bagian purchasing itu ada banyak faktor pembagian kerja si A itu adalah untuk jenis barang A, si B itu barang B, masing-masing punya tingkat kesulitan sendiri dan menjadi suatu target yang mandiri sekarang.
- A : Sedangkan untuk yang dari sisi HRD, kalau yang bapak tahu bentuknya berupa profil kompetensi, itu seperti apa pak ?
- I : Itu sama bergunanya juga sebagai satu comparation buat KPI yang kita jalankan atau sasaran mutu. Disatu sisi kita dikejar lebih banyak bagaimana untuk mencapai itu dengan cara-cara tertentu, secara teknikal ya. Tapi satu sisi kita juga harus lihat apakah orang itu tidak mencapai goal itu karena ada memang dia itu caranya yang salah atau memang kompetensinya yang kurang. Sehingga dengan mengetahui kompetensi itu, kita bisa lebih gampang. Jadi apa yang akan kita buat action plan terkait masalah goal atau target yang tercapai itu bisa lebih transparan dan efektif. Sehingga kita tidak menduga-duga. Kadang kita Cuma fokus di teknikal caranya begini, tapi orang itu tidak memiliki kompetensi yang cukup dan mumpuni untuk mengerjakan itu. Keterakitannya disitu.
- A : Kalau dari yang HRD ini periode nya berapa lama pak ? kalau EHAD kana da ygn satu bulan, 6 bulan ?
- I : Saya kurang tahu persis ya. Tapi seingat saya 1 tahun sekali nanti coba konfirmasi ke HRD.
- A : Nah untuk pak mul sendiri bapak menilai ke siapa saja ? manager atau ada sub tersendiri ?

- I : Saya menilainya hampir semua ya jadi manager tapi saya review semua ke bawahannya juga. Jadi sistemnya kita itu terbuka jadi antara manager tau nilainya berapa.
- A : Pak apakah pernah ada kasus misalkan, ada karyawan yang tidak setuju dengan hasil yang ada ?
- I : Pernah, sudah pernah kita alami dan ya kita coba diskusikan bersama kenapa kok tidak seperti ini, apa yang menjadi perhitungan kamu, buktinya seperti apa, dan kita cari jalan keluarnya.
- A : Jadi seseorang masih diberi kesempatan untuk menjelaskan ya pak ?
- I : Iya
- A : Kalau boleh tahu pak, yang protes itu setingkat apa ya pak yang melaporkan ?
- I : Oh semua tingkatan itu ada semua lo. Karena faktor human itu kan penting, kalau dia merasa tidak ada suatu hal yang baik dari yang dia pernah kerjakan pasti akan istilahnya protes. Kalau alasan dia oke, ya sudah oke. Tapi kalau tidak ya kita diskusikan cari jalan terbaik.
- A : Untuk ketika dilakukan management review itu kan semua pemaparan hasilnya ya pak, hasilnya ini seperti apa ? apakah setiap departemen itu mendapat rangking mungkin departemen mana yang terbaik ?
- I : Iya itu kita ada kita rangkingkan. Yang terbaik kita berikan piagam semacam penghargaan untuk mereka.
- A : Dan itu apakah semua departemen itu bisa terima ya pak ?
- I : Iya sudah bisa terima
- A : Fair berarti ya pak ?
- I : Sudah cukup fair.
- A : Berarti EHAD ini pure obyektif ya, tidak ada sisi subyektifnya sama sekali ya ?
- I : Iya semuanya by data.
- A : Nah data itu memang barang buktinya ada ya pak, bisa dipertanggung jawabkan ?
- I : Ada, bisa dipertanggung jawabkan.
- A : Oh ya pak, tadi kan bapak sudah cukup lama di perusahaan ini, sebelum ada sistem ini sebelumnya penilaian seperti apa ?
- I : Sebelumnya ndak ada sistem. Pokoknya datang, kerjakan, selesai pulang. Sehingga sebelumnya belum di manage secara baik ya. Akhirnya kalau kita mau ada improvement yang signifikan tidak bisa.
- A : Apa karena efek belum tergabung dalam ISO pak ?
- I : Iya memang salah satunya yang kita dapatkan dari ISO itu adalah bukan sertifikatnya sih yang penting, itu perlu untuk kita dilihat sebagai perusahaan yang diakui dunia, tapi yang paling utama adalah continuous improvement yang kita dapatkan. Segala sesuatu tidak harus perfect dulu, yang penting ada improvement. Semangatnya itu yang kita ambil.
- A : Untuk sisi subyektif dan obyektif yang selama ini ada didalam sistem penilaian yang sekarang berlansugn, sejauh ini pembobotannya berapa-berapa sih pak ?
- I : untuk apa ini ?
- A : untuk sampai ke individu, mereka itu dapat poin bobot berapa-berapa sih pak, menurut bapak ?
- I : sebenarnya faktor subyektif juga kita berikan, artinya kan sistem ini belum benar-bener seratus persen detail. Awalnya memang dari obyektif itu kita cari, abis gitu kita lihat aspek subyektif apa. Sehingga dua-duanya kalau boleh dibilang prosentasi itu kita berusaha bikin lebih tinggi. Kalau saya boleh bilang 70 obyektif 30 subyektif.
- A : Kalau menurut bapak ini, efektifnya berapa-berapa sih pak baiknya ?
- I : Mungkin 90 obyektif, 10 subyektif ya. Tapi saya gak tau juga di HRD bagaimana gimana cara capainya itu.
- A : Kemudian berhubungan dengan masalah benefit pak, apakah ketika seseorang mencapai sisi EHAD ada sendiri, dari profil kompetensi ada sendiri. Kalau di EHAD, benefit seperti apa ?
- I : Memang banyak hal yang bisa kita lakukan dari pada sistem penilaian kinerja ini berupa KPI. Yang pertama adalah kita bisa menilai orang itu bukan proses oriented. Karena yang kita minta Kalau kita bilang KPI itu result oriented, porsesnya okelah tapi bukan kadang orang banyak suara tapi gak ada hasil. Ya percuma. Bagaimana dia itu juga berpikir sautu result, bagi perusahaan itu jauh lebih diperlukan. Benefit untuk perusahaan

juga, semangat untuk perbaikan karena kita sudah memiliki suatu analisa terhadap yang menjadi KPI tiap orang, kita menjadi terus continuous improvement untuk perusahaan. Buat karyawan mereka juga salah satunya juga salah satu faktor juga menjadi review, kita bisa melihat orang itu punya kelebihan apa dan kekurangan apa bisa berpengaruh ke promosi, terutama di pabrik sepeda ya faktor internal itu sangat penting ya. Karena karakter bisnis kita sangat unik dan sangat kompleks dibanding dengan jenis perusahaan lain yang saya tahu. Mungkin agak mirip dengan sepatu tapi bisnis sepeda lebih kompleks ya. Apalagi komponen kita kan 70% kita impor. Bayangkan 1 sepeda gunakan 60 item itu gak mudah. Ada suatu tantangan tersendiri dan memang harus ada orang yang punya passion disana. Mungkin dari orang dalam harus punya semua itu dulu supaya perusahaan nantinya tidak dirugikan. Untuk masalah gaji itu memang saat ini bukan kita targetkan sebagai sesuatu yang mutlak untuk masalah kinerja, tetap masih ada aspek yang terutama adalah performance perusahaan atau kemampuan perusahaan mampu atau tidak. Pencapaian tahun ini seperti apa baru kita pertimbangkan. Karyawan juga mungkin akan merasa puas kalau usaha yang dia lakukan itu diberikan penghargaan tersendiri. Bagi saya, kepuasan itu tidak melulu materi ya. Ada saatnya kepuasan itu berasal dari kita membuat sesuatu dan sesuatu itu dapat respon baik, itu juga kepuasan.

- A : Untuk masalah promosi atau tadi kenaikan gaji, apakah menurut bapak hanya terbatas pada sektor ini saja atau diluar itu manager HRD yang bertanggung jawab ?
- I : Salah satunya di aspek manufacture saja. Memang kewenangan saya di manufacture
- A : Tadi kan bapak sudah sempat jelaskan mengenai benefit penilaian kinerja untuk perusahaan, kalau untuk dampak negatifnya seperti apa pak ?
- I : Kadang-kadang orang akan berfokus pada KPI nya sendiri yang tertulis di EHAD atau di sasaran mutu, ada beberapa pekerjaan yang lain yang tidak terlalu dia fokuskan. Karena yang di EHAD itu hanya yang kritikal, tapi kadang mereka lupa yang tidak tertulis itu diremehkan, padahal itu juga penting itu yang menurut saya itu menjadi suatu hal yang negative, tapi sejauh ini kita ndak melihat itu sebagai suatu yang serius tapi itu kalau kita mau berpikir kesana mungkin bisa jadi dampak negative. Orang cenderung negative dengan sasaran mutu mereka sendiri, sedangkan yang lain kurang dihiraukan.
- A : Keluar dana banyak tidak pak untuk buat sistem seperti ini ?
- I : Kalau dana sama effort sama-sama banyak gak masalah. Karena kita waktu kan terbatas ya, kadang orang itu kerjaan biasa aja sudah repot, kalau kita tambah dengan kegiatan yang awalnya itu tidak tepat langsung dengan kerjanya, awalnya menjadi beban. Tapi kalau hasilnya memudahkan, gak masalah dana banyak.
- A : Menurut bapak, apakah selama ini penilaian kinerja yang ada sudah cukup relevan dengan tujuan awal dibentuk penilaian ini ?
- I : Sejauh ini masih on the track meskipun masih perlu banyak perbaikan-perbaikan dimana kita coba perbaiki sambil terus berjalan. Karena pada prinsipnya kita harus berani memulai dulu, kalau ada suatu masalah baru kita selesaikan, jangan kita memikirkan banyak masalah terus kita gak bernai lanjutkan.
- A : Apakah penilaian kinerja disini sudah mampu membedakan dengan jelas siapa orang yang berkinerja baik, siapa yang buruk atau biasa-biasa saja ?
- I : Sebagai langkah permulaan, 3 tahun jalan, tentunya ini perlu banyak pengembangan sistem. Banyak yang kurang cukup dan besar sekali, sehingga kalau kita ngomong sudah bisa membedakan itu iya tapi masih sangat perlu dikembangkannya lagi. Karena tidak mudah membuat suatu pembeda mana suatu performs yang tinggi mana yang tidka itu beda-beda tipis. Sehingga ada tapi masih perlu diperbaiki supaya benar-benar jelas.
- A : Apakah penilaian kinerja disini sudah bisa diterima pak oleh seluruh lapisan di perusahaan ini ?
- I : Saya melihat sudah bisa diterima karena selama ini mereka cukup aktif juga untuk mengisi itu, manajemen review juga mereka hadir.
- A : Apakah sistem ini sudah bisa dipahami dengan jelas atau mungkin beberapa orang masih mengatakan bahwa ini agak rumit atau sulit untuk dikerjakan ?
- I : Sudah bisa dipahami, walaupun kesulitan bisa menanyakan langsung tapi sejauh ini tidak. Yang sulit itu seperti ini, misalkan seseorang ini sudah paham sistemnya ternyata dia akhirnya resain, diganti orang lain, itu yang menghambat karena harus sosialisasi lagi.
- A : Seberapa puas bapak terhadap sistem penilaian saat ini ?

- I : Kalau skala 1-10 saya ngomong 7 deh. Karena masih perlu improvement. Pokoknya jangan sampai kita bilang puas. Itu pasti menghancurkan apa yang sudah kita bangun.
- A : Seberapa penting pak pernaan penilaian kinerja ini buat perusahaan ?
- I : Penting sekali ya karena penilaian kinerja itu kita bisa melihat performance masing-masing orang terhadap kontribusi ke perusahaan. Sehingga ke perusahaan itu mana orang yang secara umum mana orang yang kita ngomong gitu ada 2 ya. Orang yang bisa di develop, ada orang yang tidak bisa di develop. Itu yang normal di perusahaan. Caranya bagaimana ? ya harus ada penilaian kinerja ini.
- A : Kalau untuk bapak sendiri kan juga dinilai oleh owner atau ?
- I : Iya kalau saya gini, KPI saya ini bergantung dari KPI seluruh departemen dan orang-orang dibawah saya. Tetapi ada juga beberapa performance yang jadi tugas dan tanggung jawab saya. Misalkan PPIC secara departemen itu achieve, bagian engineering gak achieve, purchasing achieve, saya belum tentu achieve, karena bobot saya itu bobot dari seluruh departemen
- A : Ketika ada departemen yang gak bagus, ngefek juga ya buat nilai bapak ?
- I : Iya dan itu tidak bisa atasan itu tercapai saat bawahannya tidak tercapai. Jadi ada semacam tanggung jawab, supaya mereka tercapai supaya saya juga bisa achieve.
- A : Kalau sisi subyektif penilaian bapak seperti apa ?
- I : Kalau itu lebih ke punya HRGA ya tapi saya juga bingung. Itu yang susah. Karena orang itu kan susah dengan penilaain seperti itu. Itu tidka mudah bicara mental ya. Termasuk orang menilai diri sendiri itu juga susah.
- A : Berarti menilai diri sendiri juga belum ya pak ?
- I : Sebenarnya itu hal yang positif lo ya. Selama SDM kita sudah siap. Karena cenderung karyawan itu menilai diri sendiri itu bagus-bagus. Dan cenderung anak buah nilai atasan itu jelek, tergantung human approvenya atasan ya. Meskipun dia kerjanya biasa-biasa, tapi orangnya baik gak pernah marah, nilainya pasti baik.
- A : Ada tidak pak, orang-orang disini terkenal mungkin dengan murah hati mungkin memberi nilai, atau mungkin yang susah sekali kasih nilai.?
- I : Ada, itu kembali kalau kita lihat secara global, kita gak bisa ngomong si A itu nilainya 7 sedangkan yang ini nilainya 9 atasannya beda. Kita gak bisa ngomong ya sapa tau atasan ini standarnya ketinggian, yang satu kerendahan.
- A : Apakah sisi penilaian subyektif itu tidak bisa distandarkan pak?
- I : Gak bisa, harus ada suatu analisa data lagi ya memang yang untuk melengkapi itu dan harus subyektif.
- A : Nantinya pak, kedepan kedua sistem ini memang rencananya akan digabungkan ?
- I : Kita rencananya bagitu.
- A : Sementara ini kenapa sih pak kok harus beda departemen, harusnya kan ini jadi satu ?
- I : Bukan beda departemen sih, tapi lebih untuk mengarah HRD ke development orang. Kalau DC ini lebih ke target output. Lebih ke kesiapan dari HRD ya bisa apa tidak melakuakn ini.
- A : Apakah ini termasuk job descnya DC ya pak ?
- I : Document control ini kan salah satunya adalah kepanjangan tangan saya untuk menilai masalah kinerja ini. Bukan DCnya sebenarnya sih harusnya MR tapi kepanjangan tangan saja.
- A : Apabila dari HR itu siap, sistem ini akan di berikan ke HR juga pak ?
- I : Kalau memungkinkan akan seperti itu.
- A : Terakhir pak, apa kritik, saran dan harapan bapak untuk sistem penilaain di masa mendatang ?
- I : Yang pertama itu adalah improvement secara terus menerus bergantung dari business plan setiap tahun yang muncul dengan tantangan berbeda. Kedua adalah terus senantiasa mencari cara-cara yang terbaik untuk bisa mencapai performance itu semaksimal mungkin dan tentunya dengan cara yang seefisien mungkin itu yang harus terus dikelola oleh masing-masing individu. Karean mau tidak mau, yang berperan disini memang individu yang bersangkutan. Kita sebagai atasan juga harus mampu mensupervisi dan mengarahkan dan menjadi bahan diskusi yang baik.
- A : Oke apa ada tambahan lagi mungkin pak ?
- I : Cukup

- A : Baik pak, terima kasih pak mul untuk waktunya semoga wawancara ini juga bisa bermanfaat untuk perusahaan.
- I : Terima kasih.

Transkrip Wawancara 9:

Nama Narasumber : Rachmat Hidayat
Jabatan : Manager Human Resource
Lama Bekerja : 4 tahun
Hari, Tanggal Wawancara : Sabtu, 14 November 2015
Waktu Wawancara : 11.13 – 11.56 WIB
Lokasi Wawancara : Ruang Manager HR Plant 1 PT. X
Durasi Wawancara : 43 menit

- A : Selamat siang pak rachmat, terima kasih sebelumnya atas waktunya sehingga saya bisa wawancara disini, pak nantinya wawancara ini akan lebih membahas mengenai sistem penilaian kinerja karyawan.
- J : Oke.
- A : Sebelumnya bisa diperkenalkan dulu siapa nama bapak ?
- J : Saya rachmat hidayat
- A : Untuk jabatannya ?
- J : Saya HRD manager
- A : Sejak kapan bapak bergabung di perusahaan ini ?
- J : Sejak 2011
- A : Untuk di posisi yang sekaran ini berapa lama menjabat ?
- J : Sejak 2011 langsung
- A : Bagaimana awalnya bapak bisa menjabat di posisi ini ?
- J : Memang waktu itu ada kebutuhan, HR managernya resign dan memang dari perusahaan membutuhkan yang baru, dan kebetulan saya juga pas juga melamar disini, jadi diterima menggantikan HR manager yang lama.
- A : Untuk pengalaman di pekerjaan sebelumnya ?
- J : HRD juga sama di perusahaan lain.
- A : Pak sekarang kita masuk ke gambaran umum perusahaan. Sebelumnya apa tujuan dari berdirinya perusahaan ini ?
- J : Yang jelas kita kan perusahaan sepeda jadi memang, awalnya pendiri beliau dari bisnis keluarga sepanjang yang saya tahu, memang bisnis keluarga bergerak di bidang sepeda. Hingga akhirnya mendirikan perusahaans secara formal sejak tahun 1989 sudah 25 tahun lebih dan berkembang terus sampai sekarang jadi mulai dari handle local sampai ekspor.
- A : Untuk visi misi sendiri seperti apa pak ?
- J : Visi misi yang pasti, kita ingin menjadi perusahaan yang terbesar di asia tenggara, serta ingin memberikan nilai lebih ke pembeli kita dan kita ingin menjadi yang terbaik di bisnis kita kurang lebih seperti itu.
- A : Untuk yang menjadi fokus utama di kegiatan bisnis ini seperti apa ?
- J : Kalau mulai dari awal berdiri sampai sekarang ya, memang dari pendiri kita dari owner kita betul-betul fokus ke bisnis yang terkait dengan sepeda. Beliau tidak mau lebih dari itu. Jadi kalau kita lihat ada 3 bisnis utama yang dijalankan disini yang akhirnya dibentuk dengan groupnya PT. X. Jadi X lebih fokus ke manufaktur sepeda jadi mulai dari yang diimport sampai yang dibuat sendiri, kemudian untuk pendistribusian kita juga punya Z Indonesia yang juga mensupport juga untuk mendistribusikan barang kita, dan untuk jaringan retail sendiri bahaw kita juga sadar bahwa kalau perusahaan tidak punya retail yang bagus, maka ada cv. Y yang menjadi jaringan toko retail perusahaan.
- A : Untuk marketing atau pemasaran sendiri sudah sampai mana ?
- J : Kalau pemasaran local sudah pasti seluruh Indonesia, kita punyaukuran glebih sekaran gini 30-40 toko di Indonesai. Untuk pasar ekspor sudah hampir seluruh dunia dan benua sudah masuk. Kalau target terbesar memang ke Eropa dan Australi, tapi Amerika dan afrika pun juga ada.
- A : Untuk saat ini, jumlah karyawan yang ada diperusahaan ini berapa bapak ?
- J : Kurang lebih kalau sekarang ini untuk seluruh group mungkin sekitar 1100an untuk manufacture itu sekitar 850 orang.
- A : Itu sudah termasuk karyawan tidak tetap ?
- J : Iya sudah semua termasuk outsourcing juga.
- A : Untuk di departemen HRGA sendiri pak ada berapa orang karyawan ?

- J : Kita kurang lebih sekarang ini termasuk ranahnya security, cleaning itu juga dibawah GA ya kurang lebih 70 orang.
- A : Untuk dua plant ya pak ?
- J : Iya betul keseluruhan
- A : Sekarang kita masuk ke sistem penilaian kinerjanya. Apa yang bapak ketahui tentang sistem penilaian kinerja ?
- J : Yang jelas dengan jumlah orang yang cukup banyak dan departemen yang beragam, yang pasti kita membutuhkan sistem penilaian supaya orang itu dalam bekerja merasa jelas misalkan mereka memang melakukan pekerjaannya dengan bagus, bisa kita ukur. Kemudian kalau misalkan orang-orangnya nanti tidak melakukan pekerjaan dengan baguspun perusahaan bisa tahu. Kepentingannya kan disitu, sehingga kita punya orang yang tepat di posisi yang tepat dan pada saat yang tepat. Salah satunya memang pasti harus punya sistem pengukurannya. Awalnya memang kita membutuhkan sistem pengukur keinerja dalam hal ini, kita juga punya ISO sistem jadi memang akna kesitu. Sistemnya sendiri dari performance dari result ya juga behavior jgua kita akan lihat. Itu ada performance yang kita akan nilai ya. Yang kedua dari behaviornya. Dua itu yang kita jalankan.
- A : Berarti bisa dikatakan ini adalah 2 sistem yang berbeda ?
- J : Enggak, kan jadi satu.
- A : Cuma untuk pengelolaannya ?
- J : Jadi satu juga, karena itu kan melekat sebenarnya. Orang kalau melakukan sesuatu ada dua sisi yang mempengaruhi. Orang bagus itu pasti ada prosesnya, proses ini yang kita nilai juga. Jadi bukan hanya tiba-tiba kita hasilkan benda A oh baugs, tapi kan harus dilihat dulu apa dia mengerjakan dengan benar, proper dan sesuai prosedur tidak. Jadi keduanya pasti kita nilai pada waktu bersamaan.
- A : Untuk penanganan secara behavior itu dikelola oleh HR sendiri ?
- J : Iya
- A : Ini sepengetahuan saya pak, yang istilahnya sisi subyektifnya itu dikelola oleh HRGA sedangkan yang sisi obyektif ini dikelola oleh DC untuk EHAD itu sendiri. Seperti apa ini pak ?
- J : Teknisnya seperti itu memang, jadi kalau untuk yang result karena kita punya sistem pengukuran penilaian yang juga menajdi KPI masing-masin gdeparten di DC yang dikumpulkan di DC, jadi memang suapaya itdak dilakukan penilaian sendiri-sendiri kan kenapa harus seprti itu. Jadi untuk hasil results yang ada di DC itu yang kita jadikan patokan. Diluar itu kana da pengukuran behavior itu yang dikelola HR. itu sebenarnya teknis aja sih yang beda. Tapi dua-duanya itu berdampingan. Tapi yang bisa keluaran result resmi itu HR.
- A : Untuk result dari DC itu dipakai utnuk apa pak ?
- J : Result PA yang jelas dilakukan penilaian sampai akhri tahun nanti sekitar bulan Januari akan muncul otomatis yang akan ngefek yang pertama sebagai penilaian untuk kenaikan gaji sebenarnya, karena kenaikan gaji itu juga dilakukan di awal tahun. Jadi pasti mempertimbangkan juga mana yang kenaikannya normal atua yang kedua pasti ada orang-orang yang outstanding. Tau dari mana ? ya tau dari hasil penilaian kinerja PA itu. Kemudian pada saat tahun berjalan di tahun depan, pasti juga ada saatnya perubahan organisasi, kita pasti perlu orang-orang yang memang bisa kita promot untuk naik jabatan. Salah satunya pasti dari orang-orang yang meman gada di penilaian PA ini. Harusnya kan nilainya bisa dipertanggung jawabkan. Karena memang baik dari DC itu angkanya tidak bisa diotak atik ada juga dari HR yang dimana sifatnya bisa lebih judgment dan dua-duanya memang bisa dipertanggung jawabkan. Dari situ orang-orang yang bagus bagaimana kita akan promosikan kalau ada kebutuhan khusus, yang ketiga itu kembali lagi untuk pengembangan pribadinya mereka. Karena nanti HR akan mempunyai petanya, ada kompetensi gabungan antara keduanya ini akan tahu orang-orang yang star bagus banget kompetensi dan kinerja bagus, ada orang-orang yang masih berada di tengah-tengah ada yang orang-orang yang berada dibawah. Nanti masing-masing akan kita punya pertimbangan apa yang akan kita lakukan, apakah mereka masih di develop atau mungkin tidak bisa dipertahankan itu salah satunya dari PA.

- A : Kalau misalkan saya simpulkan seperti ini, mereka punya result sendiri-sendiri tetapi HRGA ini membutuhkan data yang dibuat oleh DC. Begitu juga DC membutuhkan data yang dikelola oleh HRGA. Seperti itu pak ?
- J : DC itu membutuhkan data dari kita, kan kita membuat sistem yang lebih bagus ya tapi simple yang bisa dipakai untuk semuanya karena ada kebutuhan. Kalau dari sisi manajemen sisi DC itu punya kebutuhan untuk pelaporan di ISO. Sehingga ini juga menjadi salah satu tugas yang juga harus dipantau juga dimana HR untuk menilai kinerja seseorang seperti itu. Itu akan memudahkan. Sebaliknya hR juga pingin punya sistem yang cepet yang bisa dilakukan dan siapapun bisa memantau itu, makanya kita kerjasama dengan DC. Kalau diomong saling membutuhkan ya sudah pasti. Tujuannya ya satu dimana sistem ini bisa di proses tidak harus dua kali kerjananti DC kerja sendiri nntni HR kerja sendiri kan ngapain. Kalau DC punya data yang bisa kita pakai ya kita pakai, sebaaliknya seperti itu. Keluar nanti PAny.
- A : Berarti sekarang dikelola oleh dua departemen ?
- J : Sekarang ini iya, karena data-data yang berkaitan dengan ISO itu masuk ke DC. Kalau berkaitan PA nanti kita akan minta data dari DC. Nanti kita kelola sampai keluar datanya nanti kalau DC butuh kita berikan.
- A : Apa ada rencana kedepan untuk menyatukan ?
- J : Iya sebenarnya sudah dimulai. Di DCPun sudah sampai ke level orang, kalau dulu hanya sampai ke level departemen.
- A : Nantinya yang mengelola secara utuh ini siapa, langsung HRGA atau di DC ?
- J : PICnya tetap pasti di HRTetapi untuk pelaksana data-data sendiri mungkin memang tetap di DC, tetapi penanggung jawabnya di PA pasti dari HR. DC Cuma pencatatan aja kan namanya document control.
- A : Kalau yang di DC itu resultnya digunakan untuk apa pak ?
- J : Kalau di DC lebih untuk pelaporan ISO
- A : Untuk departemen ?
- J : Tidak dia hanya mencatat apapun yang dihasilkan oleh produksi atau dari HR itu yang nanti akan dipakai pada saat ada audit dari ISO. Tapi dia tidak ada kewajiban bahwa apa ini berjalan atau tidak ke user. Oh ini anak buahmu ada yang sekian-sekian. Itu bukan ranahnya DC itu ranahnya HR.
- A : Apakah yang dari HRGA itu pak sisi subyektif dan obyektifnya komplit tidak atau ada tidak ?
- J : Ada pasti, kalau yang jelas itu ada 2 penilaiin utama kalau PA. yang pertama itu result kerja. Sudah pasti obyektif yak arena memang kita setting untuk result itu betul-betul dari hasil pekerjaan yang bisa di value kan dan itu harus ada data dan angkanya yang rinci itu yang dipunya DC.kemudian yang key behavior itu yang agak sulit, tapi tidak semuanya subyektif, tapi kita kepingin juga penilaian itu tidak dapat semuanya itu dari sisi subyektif. Judgment itu diperbolehkan tapi tidak terlalu banyak. Misalnya bicara tentang kedisiplinan itu kan bisa diambil dari presensi, SP, kita akan berusaha kaitkan sepeti itu. Even behavior pun kita akan usahakan obyektif tapi kalaupun tidak bisa tetap bagaimanapun juga yang namanya penilaiannya ada faktor subyektifnya meskipun itu sedikit
- A : Untuk pembobotannya berapa-berapa pak ?
- J : Sejauh ini mungkin kalau ngomong obyektif subyektif ya sekitar 70-30 persen. 70 obyektif 30 masih subyektif.
- A : Untuk absensi, sp, dll itu masuk ranahnya DC juga perlu data itu untuk EHAD ?
- J : Kalau DC rasanya enggak ada pakai itu.
- A : Untuk yang subyektif tadi pak, apakah penilaian untuk bagian subyektif ini beda-beda setiap departemen atau sama ?
- J : Itemnya pasti sama, tapi yang kedua untuk menghindari subyektifitas yang terlalu tinggi memang biasanya sebelum pelaksanaan penilaian itu semua penilaiannya ini kita berikan informasi terlebih dahulu bagaimana cara melakukan penilaiannya. Biasanya ada kamusnya seperti apa cara nilainya. Itu akan kita pastikan dlu. Terutama untuk faktor subyektif reternya pasti berpengaruh jangan sampai orang sembarangan main nilai orang. Paling tidak operator foreman pasti yang menilai supervisornya, supervisornya dinilai kabagnya, kabagnya dinilai managernya. Itu untuk menghindari subyektifitas

- A : Itu bentuknya seperti apa ya pak ?
- J : Pakai form yang profil kompetensi
- A : Untuk penyusunan setiap itemnya pak, siapa yang menyusun itu ?
- J : Dari HR
- A : Apakah karyawan ada yang terlibat dalam penyusunan?
- J : Untuk PA item pasti enggak kalau yang resultnya boleh dibilang dalam tanda kutip ya departemen. Itu kan representasi dari karyawan. Kalau result yang dinilai adalah apa yang mereka lakukan, tiap departemen pasti beda-beda. Kalau ngomong behavior itu lebih general ya, faktor apa saja yang terkait dengan pekerjaan. Kalau ngomong result saja departemen bisa jadi bagus, tapi kan isinya berbeda-beda. Jadi untuk isinya behaviour itu yang dari HR
- A : Kalau komunikasi antara pihak penilai itu dilakukan seperti apa ? apakah sambil menyerahkan form dijelaskan ?
- J : Satu tahun sekali sebelum melakukan PA pasti ada sesi untuk undang seluruh manager departemen, akan dijelaskan bahwa ini waktunya melakukan penilaian, kita kasih form, kita kasih kamusnya, kemudian kita sebarkan ke mereka. Kemudian kita juga masih memberikan kesempatan kedepartemen apda saat melaksanakan kalau ada yang kurang jelas bisa meminta orang HR untuk dipanggil untuk memberikan penjelasan personal ke masing-masing departemen. Jadi caranya seperti itu. Jadi memang keseluruhan kemudian yang kedua kalau memang masih mereka belum jelas dan minta penjelasan personal, itu bisa kita bantu.
- A : Sejauh ini apakah mereka sudah cukup mengerti tidak pak atau ada yang mengalami kesulitan ?
- J : Kesulitan sih sebenarnya enggak. Masalah subyektifitas ini saja yang kita berusaha achieve. Karena bagaimanapun juga subyektifitas atasan itu pasti ada dan kita minta yang betul-betul yang walaupun subyektif masih bisa obyektif. Karena apa atau apa. Atau juga jangan lupa ada atasan juga yang terlalu strange sehingga yang mereka isi selalu tidak memenuhi semuanya.
- A : Sejauh ini ada orang-orang yang kelihatan yang seperti itu ?
- J : Ada
- A : Untuk menanganinya apa tetap diadakan review itu saja ?
- J : Enggak, tetap kita berusaha menghindari itu didepan dengan 2 hal tadi melalui penjelasan bareng-bareng dan juga kasih kesempatan untuk yang personal. Yang terakhir yang memang nanti masih kita lihat pada saat semua penilaian ini kembali ke HR kita lakukan resumennya , kita buat analisa nya kalau memang ada yang tidka masuk akal akna kita kembalikan lagi. Kalau memang atasannya tidak bisa ke managernya. Seberanya kita kan bisa lihat apa memang masuk akal atau tidak
- A : Berarti sama HR akan direview lagi ?
- J : Iya untuk memastikan penilaian mereka itu memang wajar atau tidak kalau misalkan ada sesuatu yang harus di analisa lebih dalam pasti akan kita kembalikan lagi ke manajernya. Betul tidak itu dilakukannya.
- A : Untuk standarnya pak, bentuknya seperti apa ?
- J : Skala ya kita pakai skala satu sampai lima.
- A : Dan itu yang merumuskan juga HR langsung ya ?
- J : Iya
- A : Untuk penilaian itu sendiri dilakukan kapan pak untuk dari HR ?
- J : Biasanya mulai bulan desember ini sudah kita sampaikan ke mereka, jadi mereka mulai melakukan pengisian kan penilaian memang setaun sekali. Kalau misal desember batas maksimalnya januari sudah bisa kita terima semua. Tapi kita berikan ke mereka bulan desember karena memang kita memahami kesibukan mereka juga ya. Tapi tetap bagaimanapun juga harus kembali. Makanya kita bantu dengan faktor resultnya harusnya obyektif karena datanya bisa diambil dari jadi mereka ndak perlu bingung. Yang kedua behaviournya juga ada beberapa data yang obyektif dari HR itu absen dan SP. Yang terakhir ya faktor subyektifnya itu yang menjadi tanggung jawab mereka.
- A : Itu untuk mereka melakukan pengisian berapa lama ?
- J : Paling 1 bulanan.
- A : Kalau analisa butuh berapa lama pak?

- J : Kalau datanya lengkap sih cepet ya 1-2 minggu
- A : Selama ini ontime tidak pak ?
- J : Kendala mungkin ada beberapa departemen yang masalahnya, bulan oktober sampai maret itu kan memang big seasonnya kita jadi itu agak sulit, saya tahu itu pasti juga ngejar terus kan mungkin yang lain sudah selesai paling ada 1-2 departemen yang tertinggal. Ada juga yang paling membuat molor apabila sudah memberikan tapi penilaiannya ada yang tidak tepat ketika kita analisa jadi harus dikembalikan. Itu saja yang takes time.
- A : Ketika melakukan proses penilaian itu sendiri hambatannya apakah hanya berupa departemen yang terlambat ?
- J : Paling banyak memang keterlambatan departemen. Yang kedua faktor subyektif yang terlalu besar sehingga memang datanya kan akan kelihatan, waktu data ini dikeluarkan semua kita bisa lihat dari sisi kurva distribusinya apa ada yang terlalu murah memberikan nilai. Sehingga cenderung banyak yang bagus malah jelek semua.
- A : Untuk periode satu tahun sekali apakah memang sudah efektif ?
- B : Kalau sisi hasilnya kan memang dua kali. Nanti semester satu akan keluar, semester kedua juga keluar. Dari situ kita lakukan penilaian yang behavior sekali setahun saja cukup.
- A : Untuk karyawan yang tidak tetap pak, penilaiannya dilakukan kapan atau seperti apa prosesnya ?
- J : Karyawan yang tidak tetap ini prinsipnya penilaian itu untuk keseluruhan tapi biasanya di bawah 6 bulan – 1 tahun itu agak sulit untuk dilakukan penilaian tapi kalau sudah diatas 1 tahun apapun apakah masih kontrak maupun tetap, ya mereka akan tetap dinilai.
- A : Apakah mereka mendapat penilaian di akhir masa kontrak juga ?
- J : Oh itu pasti.
- A : Apakah dengan form yang sama ?
- J : Enggak ada beda lagi
- A : Bagaimana pandangan bapak terhadap proses penilaian kinerja yang selama ini sedang berjalan ?
- J : Harusnya sudah di track yang betul, artinya faktor penilaiannya bukan hanya sekedar orang bekerja itu menghasilkan sesuatu atau enggak, bukan hanya itu. Tapi pada faktor penunjangnya, bahwa kamu selain hasilmu bagus tapi prosesmu menuju kesitu juga sudah dilakukan. Saya rasa improvement ya hanya mempermudah cara penilaiannya. Itu harusnya seperti itu. Karena kita punya karakteristik dari tahun ketahun itu adalah masa-masa sibuknya kita, sehingga memang penilaian lebih baik sih bisa dibuat lebih mudah yang waktunya lebih singkat dan bisa dipertanggung jawabkan. Itu prinsipnya kita. Kemudian selain itu, harapan kedepan untuk proses PA ini mungkin ya akan lebih cepat kalau kita pakai itu tadi harus ada sistem. Itu yang belum kita lakukan
- A : Di softwarekan seperti itu ?
- J : Iya, secara konsep sudah betul sudah oke, tinggal harusnya sih kita akan dalam jangka waktu kedepan akan di programkan. Setiap orang bisa melakukan penilaian agar bisa lebih cepat.
- A : Paper less juga ya pak.
- J : Iya
- A : Nah apakah disini karyawan dimungkinkan untuk menilai atasan ?
- J : Kita belum sampai kesitu
- A : Kalau untuk menilai kerja kerja ?
- J : Belum juga. Kita tidak pakai 360 derajat
- A : Untuk diri sendiri juga belum ya pak ?
- J : Belum juga.
- A : Apakah nanti hasilnya itu berupa rating ? apakah itu kelihatan orang-orang mana saja di setiap departemen ?
- J : Bisa terlihat ada.
- A : Apakah karyawan yang dinilai itu mengetahui ketika dia sedang dinilai ?
- J : Harusnya tahu ya tapi memang mungkin kendala besarnya kalau jumlah karyawan yang cukup besar apalagi 800 lebih ya kalau yang level atas pasti akan tahu, tapi kalau dibawah sampai operatornya itu yang memang saya rasa mungkin itu tugas atasannya untuk melakukan penjelasan. Kita sih kalau dari HR berharap semua orang tau ketika dinilai.

Cuman dengan jumlah orang cukup banyak dan waktu yang singkat mereka harus atur itu dan tidak gampang. Kalau misalkan hasilnya penilaian ini selesai, pasti HR akan menyampaikan ke masing-masing manager. Ini loh hasil departemenmu ini yang outstanding, ini yang jelek sekali itu akan kita berikan

- A : Apakah sejauh ini HR memantau ke setiap departemen apakah mereka benar-benar melaporkan dan mengkomunikasikan hasilnya ?
- J : Yang jelas salah satu tujuan dari penilaian yang tadi untuk improvement ini ada promosi, ada pribadi, itu pasti salah satu dari kalau dari orang-orang yang memang berada bagus, pasti tidak ada masalah. Kalau orang yang ditengah dan orang yang jelek pasti itu yang akan di follow up oleh HR
- A : Berarti untuk komunikasi yang menilai secara face to face juga belum ada ya pak ?
- J : Kalau untuk sampai level di bawah kayaknya enggak. Tapi kalau untuk staf atau mungkin departemen yang punya jumlah karyawan yang memang kecil saya rasa itu dilakukan.
- A : Pak, apakah selama ini pernah ada kasus ketika misalkan seseorang karyawan itu tidak terima mungkin dengan hasilnya apabila dia tahu hasilnya ?
- J : Enggak sih
- A : Atau karyawan ini belum tentu juga tau dengan hasilnya ?
- J : Itu memang hak dari masing-masing karyawan, kita sih memperbolehkan nanti korelasinya kan memang ke salary ya memang PR diluar ini ya PR besarnya terutama dengan perubahan umk yang 3 tahun ini seperti itu, itu menjadi tidak kerasa. Kamu mau kerja jelek mau bagus, karena umkm tinggi ya orang gak akan complain. Tidak akan menemui itu. Itu pemerintah mungkin gak sadar juga ada efek dari perusahaan seperti kita itu ada efeknya, kalau umk terlalu besar, prosedur penilaian ini jadi nggak terlalu jalan. Kenaikan UMKnya terlalu tinggi, kamu tak kasih D sekalipun yang gak ada gunanya. Naiknya segitu juga gajinya. Complain ? ya jelas gak akan complain.
- A : Jadi ndak jadi efek motivasi juga buat mereka ?
- J : Tidak itu yang sulit untuk saat ini. PR besarnya justru buat orang yang bagus, dia yang merasa demotivasi. Yang jelek aja dapat segitu. Itu yang kondisi sekarang.
- A : Untuk masalah ke benefit pak yang ada di perusahaan ini bentuknya seperti apa saja ?
- J : Yang jelas kita punya benefit gaji itupun ada 2 ada yang tetap ada yang tidak tetap. Kalau tetap itu karena jabatan kalau tidak tetap itu kayak transport, dll. Artinya performance seseorang gitu akan reflect ke benefit yang dia terima dia. Semakin bagus seseorang apsti secara tanggung jawab lebih tinggi, benefit juga harusnya lebih tinggi sesuai yang di performasikan. Efeknya pasti kesitu. Tapi kembali ke kondisi yang sekarang ini. Ya agak sulit ya.
- A : Untuk promosi seperti apa pak ?
- J : Otomatis, kalau kita misalkan nanti mencari orang yang akan di promosikan yang performancenya bagus. Itu kan faktor subyektifnya disitu. HR akan menerima orang yang dipromosikan kalau hasil PAnya juga bagus.
- A : Ketika ada karyawan yang mungkin menanyakan hasilnya bagaimana ?
- J : Bisa langsung ditanyakan ke atasan dan atasan harus mampu bertanggung jawabkan itu. Kalaupun nanti masih ada yang gak puas, mereka boleh menyampaikan itu ke HR juga. Posisinya memang kalau ada yang bertanya pasti akan kita sampaikan ke bersangkutan apakah kamu sudah diskusikan dengan atasan dulu. Kalau belum ya tanyakan dulu, tapi kalau sudah dan masih tidak puas ya tanyakan kita.
- A : Apa ada yang sampai minta seperti itu pak ?
- J : Ada sih
- A : Untuk bapak sendiri kan juga dinilai, bapak ini dinilai siapa ?
- J : Langsung dinilai owner .
- A : Dampak positif dari penilaian kinerja seperti apa pak ?
- J : Kita jadi tau target kita seperti apa kedepan, apa yang harus dicapai dari kita bekerja. Dampak dari perusahaan sendiri, Kita akan bisa mengidentifikasi orang-orang yang memang performs atau tidak, baik dari sisi orang, departemen even dari sisi perusahaan itu akan dapat sesuatu dari sisi PA ini. Dan itu akan dilakukan.
- A : Kalau dampak negatifnya pak. Ada tidak ?

- J : Harusnya sih tidak ada ya. Kalau negative tidak ada, tapi konsekuensi itu ada. Misalkan ada orang yang jelek misalkan memang dia harus di dikeluarkan misalnya, ya itu konsekuensi.
- A : Apakah selama inipenilaian kinerja di perusahaan ini sudah relevan dengan tujuan awalnya ?
- J : Sementara masih iya seperti itu. Kita masih oke bahwa yang namanya PA itu harus tetap dijalankan hanya ada PR besarnya bagaimana membuat PA yang semakin mudah, gampang melakukannya, faktor subyektifnya semakin sedikit, itu PR besarnya disitu. Improvement kita pasti disitu termasuk apakah kita sekali waktu PA mau disesuaikan tidak dilakukan dengan manual itu PR kita bersama.
- A : Menurut bapak, bagusnya atau efektifnya pembobotan subyektif obyektif itu berap sih pak ?
- J : Tergantung SDMnya ya, kalau misalkan SDM sudahsemakin bagus dan oke memang sebaiknya semakin kecil porsiya.kalau prosentase saya g bisa ngomong memang faktor obyektif harus lebih besar. Tapi subyektif dari saya pribadi itu harusnya tetap ada, karena itu yang melakukan penilaian kan atasan, bagaimanapun harus ada faktor subyektif dan judgment dan itu harus dipertanggung jawabkan,, kalau semua dinilai obyektif akan jadi robot. Kamu tidak akan pernahbisa jadi atasan kalau km dinilai obyektif semua.
- A : Apakah penilaian kinerja ini sudah mampu membedakan dengan jeals mana karyawan yang kinerjanya buruk, sedang-sedang saja atau baik ?
- J : Sementara ini juga harusnya iya. Harusnya kan penilaian kinerja harus kita combaine dengan kompetensinya. Kalau orang kompetensinya dinilai jelek terus PAny jelek ya pasti kelihatan.
- A : Bentuk reportnya seperti apa pak ? Bentuk pemetaan atau dipetakan berdasarkan apa ?
- J : Hasil pemetaan kompetensi dan kinerja. Jadi kita gabung jadi satu nanti ada matriksnyananti akan kelihatan mana kelihatanorang yang bagus tidak secara departemen.
- A : Apakah penilain yang ada disini bisa dipertanggung jawabkan ?
- J : Harusnya iya karena sudah masuk di ISO. Siapapun pasti akna mempertanyakan kalau tidak ada yang dipertanggung jawabkan psati ada jadi temuan
- A : Kalau sampai saat ini pernah ada temuan untuk PA?
- J : Harusnya ada tapi mungkin ndak konsisten atau beberapa hal saja yang sifatnya ketindak lanjutnya yang memang harus meamng harus dijalankan. Misalkan kalau ada orang yang lebih perlu develop kamu ngarahkannya gimana.
- A : Lebih kemasalah temuan training ya pak ?
- J : Iya
- A : Pak, apakah penilaian ini sudah mampu diterima oleh seluruh lapisan di perusahaan ini ?
- J : Harusnya iya bisa diterima
- A : Kalau sejauh ini tidak ada protes mungkin dari pihak atasan yang menilai ?
- J : Kalau itu sih wajar ya siapapun boleh protess kadang-kadang yang perlu diingatkan gini ada justifikasi dengan nilainya.misal atasan menilai segini, kok keluaranya segini. Ya jangan lupa ada poin yang dijustifikasi apakah yang sudah kamu isi itu betul atau tidak.
- A : Apakah penilaian ini sudah juga bisa dipahami dan pengaplikasiannya sudah mudah dilakukan ?
- J : Kalau dipahami untuk level tertentu mungkin iya, tapi kalau semua saya yakin pasti masih ada yang belum paham. Karena apalagi dengan faktor eksternal sekarang ya kamu juga masih inget yang tadi saya bilang UMK itu kan mengacaukan hasil PA soanya orang bagus orang jelek pun keniakannya tidak kelihatan. Kalau dulu dengan standar yang memang kenaikan yang tidak terlalu besra, orang yang bagus akan mendapat kenaikan yang besar dibandingkan yang tidak. Tapi karena sekarang UMKnya setinggi itu yang ataspun kenaikanmu tidak akan signifikan seperti dulu.
- A : Kalau saya tanya bapak, berapa besar keuasan bapak terhadap sistem yang ada sekarang ini ?
- J : Sudah cukup puas.
- A : Kalau di skala 1-10 ?
- J : 8 mungkin
- A : Seberapa penting pak pernan penilaian kinerja bagi perusahaan dan bagi bapak sendiri ?

- J : Penting seperti saya sampaikan tadi bagaimanapun juga kita perlu menidentifikasi apalagi saya di HR di human resource saya harus menyediakan orang-orang yang memang tepat ditempatkan yang tepat dan PA pasti menunjang kearah situ. Kalau tidak dilakukan penilaian kinerja pasti skita tidak akan tahu kita dapat orang jelek atau bagus. Itu kalau saa dari sisi HR.. dair perusahaan juga sama juga karena perusahaan itu base dari cost pasti, nanti semua cost akan dipertimbangkan kalau ternyata kita banyak di huni orang yang tidak perform pasti kcost akan membengkak. Jadi harus memang punya PA.
- A : Kalau PA ini ada kaitannya dengan turnover perusahaan tidak ? Turnovernya tinggi tidak pak ?
- J : Realitf ya saya gak bisa ngomong. Harusnya tidak terlalu tinggi, tetapi kita dalam posisi kalau kita masalahnya turnover disengaja, terprediksi. Kita tahu tadi ada low and ig seasonnya, jadi kalau dalma 1 tahun karena dlam low season pasti kita aka nada orang-orang tertnetu yang akan berhenti. Tetapi saat seperti ini lainnyalagi kondisi ekonomipada pmngurangi karyawan. Kita justru nambah.s elama diprediksi seperti itu gak masalah.
- A : Oke pak, ini terakhir, apa kritik, saran dan juga harapan bapak terhadap penilaian kinerja di periode selanjutnya ?
- J : Metodenya harus dibuat lebih singkat dan lebih memudhakan orang untuk membuat penilaian, lebih memudahkan orang untuk mengetahui nilainya dia sendiri. Jadi setiap karyawan harus tau nilainya dia dari tahun ke tahun seperti apa. Kalau saya sih Cuma itu saja. Selama memang nanti ada sistemnya yang lebih simple harusnya akan lebihmempermudah penilai ataupun yang dinilai. Saya sih kepengennya seperti itu.
- A : Oke pak, terima kasih banyak atas waktunya semoga ini nanti juga bisa bermanfaat.
- J : Terima kasih juga.

Transkrip Wawancara 10:

Nama Narasumber	: Dian Ardhi Kurniawan
Jabatan	: Manager Produksi Assembling
Lama Bekerja	: 3 tahun
Hari, Tanggal Wawancara	: Rabu, 18 November 2015
Waktu Wawancara	: 16.49 – 17.40 WIB
Lokasi Wawancara	: Ruang Kantor Lt.3 Plant 2 PT. X
Durasi Wawancara	: 51 menit

- A : Selamat sore pak ardhi
K : Sore
A : Terima kasih buat waktunya kalau sebentar saya mau wawancara mengenai sistem penilaian kinerja karyawan ditempat ini. Sebelumnya bisa diperkenalkan dulu siapa nama bapak ?
K : Nama saya panggilannya ardhi namanya lengkap dian ardhi kurniawan
A : Untuk jabatannya sekarang berada di posisi apa pak ?
K : Manager produksi assembling
A : Sejak kapan bapak bergabung di perusahaan ini ?
K : Tahun 2012
A : Untuk di posisi yang sekarang apa sejak awal ?
K : Sudah sejak awal jadi manager
A : Awalnya gimana pak bisa menjabat di posisi ini ?
K : Awal meniti karir atau awal masuk kesini ?
A : Awal masuk kesini, mungkin ada pertimbangan dari pengalaman.
K : Oh iya lah, posisinya satu pasti visi saya berbeda dari perusahaan yang lama. Kedua, tantangannya baru karena ini industri sepeda yang belum pernah saya kerjakan terus yang ketiga posisinya juga manajer produksi dengan tantangan yang berbeda mengingat industri sepeda itu agak unik dibanding yang lain
A : Jadi awalnya manajemen memang menetapkan pak ardi di posisi sekarang ya ?
K : Iya
A : Untuk gambaran umum perusahaan pak. Apa tujuan berdirinya perusahaan ini ?
K : Yang jelas bisnis besarnya dalam di industri sepeda, tujuan industri ini ya untuk memproduksi sepeda dengan kondisi kualitas yang cukup bagus pengirimannya tepat waktu serta ibaratnya menjadi nomor satu di level asia maupun dunia.
A : Sekarang untuk visi misi sendiri seperti apa pak ?
K : Visi misi perusahaan yang pasti dari visinya adalah perusahaan yang lean manufacturing yang ramping, terus dengan pengiriman yang sesuai dengan permintaan buyer dengan delivery ontime, terus menjadi leader market di industri sepeda ini.
A : Yang menjadi fokus utama di bisnis ini seperti apa pak ?
K : Yang pasti adalah bagaimana cara kita menjadi leader market di industri sepeda. Yang kedua bagaimana cara kita menjadi distributor sepeda di level lokal maupun *international*.
A : Untuk jumlah karyawan di perusahaan ini berapa banyak pak yang bapak tahu ?
K : yang perkiraan sih 700-800 orang.
A : Untuk di departemen yang bapak pegang berapa banyak ?
K : Kalau sekarang painting ada 150 orang kalau assembling kurang lebih 150 orang.
A : Itu termasuk karyawan tidak tetap ya pak ?
K : Iya
A : Oke pak sekarang kita masuk ke penilaian kinerja. Apa yang bapak tahu mengenai sistem penilaian kinerja, ?
K : Sistem penilaian kinerja yaitu adalah sistem yang dibuat untuk memastikan bahwasannya karyawan yang berada disubordinat dibawah kita itu bisa kita evaluasi secara benar dan proporsional.
A : Untuk diperusahaan ini sepengetahuan bapak yang bertanggung jawab dan membuatnya siapa ya pak ?
K : Secara sistem kita ada dari EHAD evaluasi hasil analisa data dari HRD juga ada sistem penilaian kerja.
A : Berarti kan mencakup kedua sistem itu, pemahamannya seperti apa pak ?

- K : Yang setahu saya kalau dari EHAD adalah penilaian based on kerja yang kita lakukan dan hasil serta evaluasinya ada. Kalau berdasarkan satu lagi kalau dari HRD itu skill, knowledge apa itu penilaian dari atasan dan juga penilaian dari rekan kerja.
- A : Ada kebingungan ndak pak dengan 2 sistem ini atau memang dua-duanya dipakai ?
- K : Selama ini yang dipakai, awal ketika saya datang itu hanya sistem HRD saja. Ketika dari document control mengeluarkan EHAD atau kita bicara KPI key performance indicator. Itu sebeanrnya dua-duanya saling melengkapi. Karena KPI yang dibuat oleh document control mencakup semua dari EHAD juga ada dari performance operator, dari HRD dari segi skill sama segi knowledge yang dimana KPI itu tidak mencakup juga masalah knowledge yang terlepas dari knowledge tadi mendukung kinerjanya. Paham ya ? knowledge yang kita pakai tadi itu untuk mendukung target yang akan dicapai di KPI.
- A : Jadi memang dua-duanya itu perlu ya pak ya ?
- K : Kalau menurut saya dua-duanya saling melengkapi. Tidak saling mematikan.
- A : Untuk penyusunan sendiri pak, apakah bapak terlibat didalam penyusunan isi penilaian ?
- K : Kalau dari HRD setau saya itu sistemnya sudah ada ketika saya datang, tapi kalau KPI yang dari document control itu ada setiap manager akan dilibatkan. Karena disitu nanti akan menetapkan target, item apa saja ada cost abis gitu bisnis proses terus learning and growth nanti setiap manager akan di minta untuk menentukan targetnya itu apa. Misalkan kita bicara rework berapa persen kenapa tidak tercapai itu yang akan dicapai untuk semester berikutnya
- A : Berarti EHAD isinya bisa berubah-ubah ya pak ?
- K : Betul
- A : Kalau HRD ?
- K : Kalau HRD itu setau saya sama dan itu sudah ada rumusnya juga. Mengapa saya bilang dak bisa diubah karena ada rumusnya. Misalnya saya bicara 1234 itu nanti ada penjelasannya satu itu apa dua itu apa tiga itu apa. Isinya itu apa yang nentukan itu HRD.
- A : Pak apakah karyawan yang levelnya dibawah seperti operator apakah mereka dilibatkan atau tidak ?
- K : Kalau dari KPI atau EHAD itu biasanya yang menentukan levelnya kabag sama manager. Jadi dari supervisor bisa dilibatkan tapi dia adalah dari roses selanjutnya. Misalnya bagaimana mencapai, kalau saya bilang grading. Jadi misalkan rework phospat, rework primer, rework clear. Kalau kita bicara painting itu reworknya ada banyak. Tapi target rework berapa itu yang tentukan manager
- A : Ini nanti dijelaskna lagi kebawah ?
- K : Betul, dijadikan lebih mikro lagi sampai kebawah
- A : Ada hambatan tidak pak untuk menyusun itu terutama untuk EHAD ya pak karena itu berubah ?
- K : Selama ini karena kita tahu tujuannya adalah untuk performance perusahaan yang dibagi ibaratnya karena cost yang paling dasar itu 50% lalu yang lain itu 20% 20% 10% itu setau saya tidak ada kesulitan karena kita tahu tujuan apa. Kalau internal bisnis proses berarti ada produktivitas, rework, repair, isinya juga berkaitan dengan plan PPIC terhadap target yang akan dicapai, habis itu satu lagi adalah skill and knowledge berarti berhubungan dengan SDM berarti training internal, training by request, ada job competencies. Kalau tau tujuan tidak kesulitan.
- A : Kalau tujuan dari penilaian kinerja ini sudah jelas tidak menurut bapak ?
- K : Jelas dan sangat jelas dan sangat bisa dijadikan acuan untuk kenaikan level, kenaikan gaji dan keniakan jabatan, dan bisa menentukan performance setiap departemen karena nanti disitu ada nilainya misalnya assembling dapat 85%, painting dapat 80% berarti secara keseluruhan assembling lebih baik dari painting. Lebih detail lagi operator. Disitu ada pembobotannya, kenapa departemen painting lebih buruk dari assembling, nanti dilihat oh ternyata reworknya paintin gbanyak. Siapa sih PICnya oh ternyata a. nanti dari situ kita tahu. Atas dari makro, ke mikro ke yang lebih kecil lagi PICnya siapa sih. Kok bisa jelek kenapa. Berarti si a kinerjanya itu bermasalah.
- A : Sangat jelas ya pak ?
- K : Iya
- A : Itu kan di EHAD pak, kalau HRD apa kelihatan sampai kesitu ?

- K : EHAD itu bisa jadi kalau tadi proporsional obyektif dan ada angkanya dan detail. Terus per pic. Kalau di HRD itu bener nanti keluarnya adalah nama, pembobotan tetapi dasarnya kurang jelas. Paham ta ? Lebih ada subyektifnya karena disini kita tidak punya acuan. Cuma rumus yang ktia pakai misal namanya a, anak ini menguasai teknikal ini misalkan level 1,2,3,4. Itu kan tahunya seharusnya itu ada laporan dari pihak HRD bahwasannya anak itu levelnya 2. Itu tidak ada dasarnya. Tiba-tiba kita masukkan angka 2. Belum tentu loh dia segitu. Bisa jadi 3 itu kalau ndak salah bisa trouble solving, ternyata anak ini gak bisa.sehingga dia masuk nomor 2, pokoknya taunya kira-kira bisa ndak ya. Ya sudahlah kita masukkan 3. Kalau kita bicara based on.nya tidak jelas. Implementasinya itu tidak jelas.
- A : Untuk standarnya pak kalau di EHAD dulu ya penetapan standarnya lewat diskusi tadi ya ?
- K : Yang pertama itu adalah dari historical yang paling bagus itu 2 tahun saja. Ibarat data kalau 2 tahun pertama itu masih labil. Selanjutnya itu sudah stabil. Misalkan 96% tercapai 90% terus aja ada 2 pertanyaan yang pertama apakah karena ndak performs atau targetnya yang bermasalah. Tapi kita gak akan langsung rubah misalkan gini, lo pak aku ndak bisa capai segitu ya dilihat dulu gak bisa langsung urun. Atau yang kedua kita akan paksakan dulu diangkat 96% itu sampai nanti pak mulyono ada respon bahwa oh iya kita coba turukan. Nentukan target kan harus reasonable atau harus juga harus ada secara logika harus masuk. Misalkan repair harus 0 ya susah.
- A : Ada hambatan tidak pak dalam menentukan standar ?
- K : Standar yang dimaskud disini mungkin awalnya developnya susah, ibaratnya kita harus sesuaikan kita dengan permintaan buyer. Misalkan torsi 600 Nm ternyata buyer minta 700 Nm di atasnya. Harus ada penyesuaian dari awalnya. Kalau dari aplikasi sih mudah sudah ada standar ya tinggal jalan. Yang susah Cuma netapin awalnya.
- A : Kalau untuk proses pengamatan penilaian kinerja itu sepeti apa prosesnya ?
- K : Data EHAD itu terkontrol misalkan laporan produksi setelah produksi nanti harus diauki oleh PPIC, rework juga hrsu ada detailnya juga. Semua base don data yang celar bukan kira-kira. Ibaratnya diunduh juga bisa, dan itu bisa diakses oleh siapapun juga data repair data rework data cost, kecuali csot mungkin akses terbatas tapi dari departemen a ke b bisa. Misal data training juga dari HRD bisa di share kesemuanya.
- A : Dan itu semua softcopy ya pak?
- K : Ada softcopy dan hardcopy. Misal tadi laporan rewrok tak tanda tangani itu laporan rework R&D ke painting. Dan itu akan di hitung juga output produksi jumlah barang balek brapa persen misal target 0.06 boleh balikkan barang 15 setelah itu ndak boleh. Kalau lebih berarti kamu lewati target.
- A : Kalau versinya HRD seperti apa pak ?
- K : Nah, HRD iut tadi based on satu rumus, kedua apa ya subyektivitasnya tinggi tadi. Karena kita tidak ada data yang real. Misalkan kita punyanya itu masukkan angkat tiap 6 bulan kita dievaluasi atasan, tiap 6 bulan itu kita kumpul lagi itu memastikan 6 bulan tadi kita gak berubah ya. Kalau ndak tercapai ada apa, kalau tercapai ya sudah. Ada evaluasi berkala. Tapi kalau HRD itu setahun bulan desemer itu kita dikasi form, itu kalau ngomong gini pak rachmat ngamuk. Jadi setahun itu saya dikasi HRD form nanti saya nilai supervisor, supervisor nilai foreman dan oeprator. Jadi berjenjenag. Setahun itu nanti digabung jadi satu misalkan attitudenya seperti apa, skill seperti apa, knwoladge seperti apa. Nanti akan keluar penilaian misalkan anak itu 20%70% tapi kalau ditanyai, based ondatanya sama, sebenarnya datanya sama dengan EHAD tapi dia itu gak bisa ngelink langsung. Paham ta ? kalau EHAD itu gitu. Contohnya anak ini 80% ada lampiran kok, di klik trusn nilai rapot kelihatan. Tapi kalau di HRD tadi bisa, tapi ujung-ujungnya lihat EHAD kok.
- A : Misalkan ada form pak si A bawahan bapak kemudian bapak isi misalkan 2 atau 3 untuk mempertanggung jawabakna angkanya itu juga harus tanya atasan lagi dong pak?
- K : Oh iya betul, itu kalau kita lihat yang dibawahnya misal supervisor nilai foreman, nanti saya tanya kenapa kok kayak gini. Akhirnya yang terjadi adalah dirangkum jadi ndak parsial misalnya anak ini bisa ini, anak ini bisa itu, kalau kita bilang skill map lah. Misalkan saya ditanya pak mul masalah kenapa kok maridono kamu kasih 3 kekurangannya di komputer, ya karena saya tahunya dipenilaian HRD itu ada metode

pelaporan. Nah saya tahu kalau sering lapor kesaya via softcopy ya berarti nilainya bagus, rapi, terstruktur itu rapi. Kalau enggak ya misalnya bentuknya coret-coretan biasa gak rapi ya saya kasih nilai 2. Nah pertanyaannya saya dan manager lain sama tidak ? misalkan satandar saya tinggi. Misal dibanding sorry dengan pak ronny. Misal buat pak ronny bagus mungkin dikasih 4, saya saja ada grafiknya tak kasih 3. Menurut jessica, fair ndak buat supervisor tadi ? bagiku itu informatif pak, tapi bagi saya kan belum. Sub dibawah saya pasti merasa kok susah ya, buat saya ada standarnya sendiri.

A : Pernah ada yang protes pak ?

K : Kalau protes iya, tapi saya bingung sendiri. Saya tanyakan lagi ke HRD, nilaiku kecil sendiri itu bukan berarti gak bagus lo. Standarku ada dewe lo. Dulu saya kasih 1,2,1,2 orang lain mungkin kasih 4 lo tapi bagi saya itu jelek. Karena set saya tinggi karena kalau kamu disini cukup puas dengan laporan yang lecek seperti ini ya silahkan, kalau saya gak mau. Kamu harus bikin yang bagus dong. Kalau kayak gini jessica mbaca gini tau trendnya tau ndak ?

A : Enggak pak

K : Kalau yang ini tau ndak ?

A : Kalau ini tau pak

K : Tuh kan ada grafiknya kan? Mudah kan ? ya kayak gitu, yang ini tak kasih 4 yang ini tak kasih 1 boleh dong ? makanya nilai orang lain tinggi. Saya tanya ke pak agus, itu kalau nilai segitu itu yak apa? Akhirnya saya tanyak, departemen lain jangan sampai salah paham, anak buah saya itu sudah berusaha sekuat tenaga tapi saya masih tidak puas, tapi kalau ditempat lain dengan effort yang jauh lebih rendah, dia bagus sekali. Kalau gak salah di HRD itu ada kok metode pelaporan, kemampuan teknis. Misalkan karena masalah kenal dekat terus nilainya dikasih nilai bagus

A : Kayak gitu tidak berusaha di standarkan pak ?

K : Sekarang ini lagi diusahakan, skill map juga distandarkan, sekarang setiap training misalnya harus ada penilaian training jadi ada lampirannya. Dulu kan training Cuma training aja misalnya.

A : Apakah itu jadi salah satu cara ya pak untuk menstandarkan ya ?

K : Betul, jadi nanti biar sama dong orang painting kalau di training terus di tes kalau awal sama akhir dapat 70 kan berarti memang nilainya segitu. Beda kalau misalkan orang assembling di training, orang painting di training sama-sama tentang 5R dia dikasih 4 waktu training, padahal di lapangan kotor saya kasih 2. Berarti harus ada standar kan. Itu itungannya ada distorsi bahayanya disitu. Setau saya penilaian HRD itu adalah atas sama vertikal sama horizontal.

A : Maksudnya gimana pak ?

K : Vertikal itu kan ada atas bawah.

A : Maksudnya secara struktur ta pak ?

K : Iya jadi kalau saya dinilai atasan saya, saya nilai atasan saya juga. Ini saya ngomong apa adanya lo ya, kalau misalnya mau di sortir ya gak papa. Kalau ada yang salah dari saya, nanti diperbaiki sama yang lain aja ya.

A : Iya pak, tidak apa tenang saja pak. Untuk yang menilai pak, saat ini yang menilai untuk yang punya HRD itu siapa ke siapa jadinya pak ?

K : Dari atasan saja. Dulu awal saya masuk sini itu, saya bisa nilai diri sendiri, terus samping juga ada, atasan juga ada. Tapi sekarang setau saya semua dihapus. Jadi dinilai atasan saja. Operator dinilai foreman, foreman dinilai supervisor, supervisor dinilai kabag, kabag dinilai manager.

A : Lebih baik pakai yang mana pak menurut pak ardhi ?

K : Kalau mau bagus ya harus ibaratnya atas bawah, samping-samping juga jadi lebih fair. Jadi kita gak ada namanya like or dislike. oh berarti pak ardhi itu ada nilai subyektif ke pak yoga misalkan. Waktu survey saya ngisi jelek, tapi semua ngisi bagus, nanti dikira saya apa ada indikasi, tapi nanti kelihatan pasti tercover

A : Gak pernah menanyakan ke HRD pak kenapa kok tidak ada penilaian itu lagi apa terima saja ?

K : Dulu pernah saya tanyakan tapi gak ada perubahan. Ibaratnya kalau ndak ada perubahan ya bukan berarti penilaian itu salah loh ya tapi Cuma metodenya itu lo standarnya. HRD itu lo nilainya akhir tahun saja, padahal lo penting dampaknya terus buat promosi atau

kenaikan gaji. Kalau saya salah nilai, ini kan kayak diagnosis 2 ada berapa 3 ada berapa, anak itu di skor. Nanti dibuat acuan untuk ibaratnya kalau kita bicara sama satasan untuk menilai kinerja itu oh si a itu baik si b itu jelek. Bayangkan kalau standar manager itu beda-beda. Nanti bisa jadi di tempat a itu dengan kondisi kerja biasa aja dapat kenaikan gaji lebih, kalau yang ini sudah ngoyoh tapi masih jelek.

- A : Hasil dari penilaian kerja ini nanti bisa dipakai untuk misalkan dalam hal benefit pak ?
- K : Kalau standar penilaian ibaratnya atas bawah dan sebagainya itu, yang pernah kita discuss gitu aja. Tapi gak pernah sampai keluar. Selama HRD bilang itu bisa dipakai ya gak masalah, tapi setauku kalau sama atasan gak dipakai untuk kenaikan gaji ya. Setau saya sih enggak, ini aku ngomong fair ya mau nanti dibilang saya jelek gak ngurus lah. Setau saya gak pakai
- A : Maksudnya hasil output analisa mereka ndak di pakai ?
- K : Mungkin di pakai tapi sebagian, setiap manager itu dipanggil kok. Anakmu gini, gini. Mungkin dipakai tapi tidak akan semuanya. Dalam arti datanya itu masih distorsi itu lo.
- A : Itu hasil itu kelihatan semua pak, ketika sudah selesai semua misalkan kayak awal tahun setelah hasilnya keluar, pak ardhni tau ndak nilai yang dikasih sama departemen lain seperti apa ?
- K : Enggak tahu. Itu yang gak seneng saya. beneran saya gak tau, saya nilai pak andik berapa. Nanti yang kita masukkan tadi diolah langsung dilaporkan ke atasan yang paling atas. Misalkan GM. Saya ndak tau, padahal saya pengen tahu. Apa anakku tak nilai 2 itu salah apa ndak. Disatu sisi ada yang kasih nilai royal. Di masukin 4 semua. Padahal saya itu 1 dan 2. Padahal saya gak tau yang kasih 4 itu sapa. Disatu sisi saya pengen tahu dong, anakku tak kasih 2 itu bagus apa jelek. Operator itu kan lebih ke arah UMK sama kalau misal ada kenaikan ke foreman. Tapi kalau untuk supervisor itu sangat berpengaruh lo. Level supervisor, kabag, misal saya nilai pak suudi, pengaruh lo ke pak suudi. Padahal pak suudi merasa kinerjanya sudah ngoyoh tapi kok dinilai gini. Yang benar adalah setiap dia menuliskan seperti itu, harus ada bukti dan reasonnya. Itu saja.
- A : Selama ini cuma pengisian angka gitu aja ?
- K : Setau saya diperbaharui lagi sama pihak HRD, dulu gak ada bukti. Sekarang katanya ada bukti, sekarang kalau isi 3 atau 4 ada bukti misalkan bukti training, misal kita tulis dia expert dibidang A, ada buktinya ndak, ada sertifikatnya ndak. Itu dari HRD kan revisi terus kan, karena kita belum menemukan sebelum kita bicara punya Haris lo EHAD itu. Mungkin cara terbaik ya KPInya Haris yang peranak itu. Jadi per anak itu tau tugasnya ada. Ini lo buktinya di komputermu nilaimu lo segitu tok. Beda kalau ada anak tanya lo pak kenaiakn gajiku kok Cuma naik 2%, dulu nerima-nerima aja. Kalau sekarang bisa lebih fair. EHADmu lo merah semua tidak tercapai, kamu mau apa. Nanti keluar nilai A,B,C,D kayak waktu kuliah dulu. Kalau Cuma C sama D kamu mau minta apa. Yang di HRD itu subyektifitasnya tinggi. Pak Andik bisa nilai Aji 3 boleh dong, saya mau nilai Aji 2 boleh dong. Kecuali kalau pak Andik bisa menunjukkan barang bukti, jadi saya gak boleh nilai 2.
- A : Kalau misalkan penilaian HRD ini ditiadakan ?
- K : Saya tidak bilang tidak perlu, melengkapi saja gak apa. Sebagai data, tapi kalau dihilangkan kok jangan lah. Sekarang lo penilaian Cuma setahun sekali, kerjaan setahun dijadikan satu ada nama, dan itu menyangkut ibaratnya performance anak itu selama setahun. Contohnya sorry, saya sibuk, wes tak isi 2 kabeh ae. Bisa kan ? gak ada buktinya aja loh. Tak send tak kirim. Semakin transparan itu kurang, wes biar no anak buahku apik-apik awalnya tak kasih 4 kabeh, tiba-tiba seng terakhir sudah butek lama-lama tak kasih 2 semua. Apa itu mencerminkan performancenya inserta ? ya enggak bisa. Misalkan di presentasikan sama HRD, nilai terbagus itu dari pak andik nilainya 4 semua, saya boleh tanya dong kamu nilai 4 teko endi. Tapi sekarang enggak, punyanya Haris EHAD, nomer 1 kemarin siapa oh departemen saya assembling, itu nanti dapat bintang itu loh. Tapi datanya itu bisa dipertanggung jawabkan. Bukan karena Haris cedek karo mejaku, terus pak Ali sungkan ambe aku terus nilai.e apik. Dan tidak ada protes lo kalo di Haris. Karena semua data dibuka semua. Kenapa saya nomer satu, ini datanya. Tapi kalau bicara apakah lebih baik dari yang dulu, iya jauh lebih baik.
- A : Tapi yang sekarang HRD tetap jalan kan pak, berarti ini sudah lebih baik melengkapi saja ya?

- K : Ya saya bilang melengkapinya saja lah, kalau dihilangkan nanti gimana. Itu domainnya itu di HRD sebenarnya. Penilaian itu harusnya di HRD lo. Makanya sekarang dari pak agus kan selalu memperbaiki terus. Dulu itu kalau gak salah itu kita nanti di kirim email, nanti ada kamusnya dikirim juga, ada core, ada technical. Nanti disitu kita cocokkan namanya A, skornya apa. Bayangkan setahun disuruh ngisi ya tergantung mood saja. Masukkan saja 2,2,2,3,4. Kamusnya tetap lah dinilai, tapi kan tetap saja itu penialainya saya. pokoknya semakin open semakin bagus lah ya. Kalau tertutup semua kan susah.
- A : Sampai sekarang masih tertutup pak ?
- K : Iya tutup, gak pernah di florkan. Tapi apa yang dinilai HRD itu masalahnya gak ada di EHADnya Haris. Misalkan teknik pelaporan, di HRD ada. Di EHAD misalkan namanya temuan AMI, itu bukan teknik pelaporan lo. Misalkan pemecahan masalah, di HRD ada, di EHAD ga ada lo. Tapi sebenarnya bisa didatakan, bukan saya lihat ketokane arek ini pinter, wes tak kasih tiga. Gak boleh gitu, tapi harusnya kan dari sebulan ada berapa 10 masalah gitu lah kamu bisa Cuma 4 berarti kurang.
- A : Kayak gini, opini manajer ini tidak pernah dikumpulkan gitu dari HRD atau dirapatkan atau selama ini dibiarkan saja ?
- K : Dulu saya pernah, tapi langsung ke HRD
- A : Personal gitu ?
- K : Iya, dulu pernah masalah training dikumpulkan semua manajer. Tapi ini bukan masalah penilaian. Trainingnya itu gak tercapai karena persepsinya HRD sama diorang-orang itu beda. Tapi kalau masalah penilaian ini gak pernah. tapi ada lah memang yang harus dimasukkan kualitatif ada yang kuantitatif. Misalkan kemampuan leadership itu kualitatif apa kuantitatif coba ?
- A : Kualitatif dong pak
- K : Nah ya sudah yang kayak gitu jangan di kuantikan jangan tanya angkanya. Misalkan kemampuan teknikal, itu harus ada angkanya harusnya. Ini anak bisa berapa mesin dari sekian mesin. Penguasaan skill bisa diitung. Misalkan kemampuan team work, kemampuan komunikasi, itu bisa sebenarnya punya Haris dari Survey. Pokoknya gini, apa yang bisa dicover sama punya Haris secara kuantitatif ya sudah kasih ke Haris, tapi kalau yang gak bisa di kuantikan sudah itu di HRD aja. Dipilah apa yang ada di dua-duanya. jadi saya ulang ya, reason saya kenapa itu ndak boleh dihilangkan ya karena itu merangkap. Ada yang ditempatnya Haris gak ada, di HRD ada. Lebih baik ini itu di sinkronkan. Misalkan disini ada 10, disini 5, misalkan 2 yang sama itu lebur saja, yang ini dihilangkan.
- A : Jadi saya simpulkan ya pak, yang kualitatif serahkan ke HRD, yang kuantitatif kasih ke EHAD ya pak.
- K : Kamu sudah pernah lihat penilaiannya HRD ta ?
- A : Sudah sih pak, yang kosongan sudah. Yang ada isinya belum.
- K : Nanti kamu lihat EHAD, lihat survey penilaian internal terus bandingkan wes sama HRD. Nanti mana yang sama bisa kamu skip lah.
- A : Baik pak nanti saya lihat. Pak, menurut bapak penilaian yang efektif itu seperti apa ?
- K : Ya kalau bisa 100% obyektif jadi kalau orang baik ya dinilai baik. Tapi yang kualitatif misalkan leadership, memutuskan berani apa tidak. Itu adalah kemampuan kita untuk supervisi. Anggap saja kalau kita bicara, dia kemarin tak lihat ndak bernai mutuskan padahal sebelumnya berani mutuskan. Karena sekali saja gak bernai, coba bayangkan apa ndak drop nilainya. Itu adalah kemampuan atasan untuk supervisi ke bawahan jadi harus kuat, harus tau sehari-hari itu seperti apa. Mangkannya jangan Cuma di back office, harus turun ke lapangan. Lihat anak ini seperti apa.
- A : Karyawan tahu tidak pak kalau dia lagi dinilai ?
- K : Tau, ini level apa 1,2,3,4 ? apa semua ?
- A : Semua
- K : Tau.
- A : Ketika HRD begitu, EHAD juga begitu, mereka tau ya pak ?
- K : Tau karena setau saya untuk KPI itu kita wajib sosialisasi kebawah targetnya berapa. Karena supervisor kan dapat bobotnya juga. Contoh saya, costnya tinggi, supervisor saya urusin bisnis proses, wes mreka ndak usah pikir cost. Berarti mereka fokus operasional ada yang urusin rework tok. Saya misalkan bobot saya tertinggi di cost, aku ngurusi cost

tok ae. Ternyata anak buah saya dibawah saya ndak jalan semua. Rework tinggi, kira-kira saya dapat departemen terbaik ndak ? Saya harus pikir cost, saya harus pikir rework, juga harus pikir training kalau gak tercapai kan merah, semua itu ibaratnya roda yang geraknya sama-sama

A : Kalau di EHAD itu bentuknya seperti apa pak?

K : Softcopy dulu tapi bis gitu hardcopy.

A : Pak, apakah penialain yang sudah ada disini baik itu HRD ataupun EHAD itu sudah relevan dengan tujuan awal pak ?

K : Kalau yang sekarang sudah relevan, kalau yang dulu saya masuk punya HRD tok itu belum. Karena itu tidak mencerminkan kinerja anak. Contohnya saya dinilai pak Mul, misalkan C, itu saya tahunya dari mana wong ndak tau. Apa karna output saya rendah. Kalau sekarang kan tau, kamu dapat C karena ini lo di, ada buktinya. Pantess dong kamu gak naik pangkat.

A : HRD yang angka-angka itu ndak pernah keluar ya pak?

K : Gak pernah

A : Perlu ndak pak angka itu untuk pak ardhhi ?

K : Saya tuh perlunya tuh semua departemen itu mengumumkan angkanya baru kita tahu, kompetensinya itu berapa. Misalkan saya nilai Jessica B, Nova tak nilai C kalau saya gak tau nilai stadnarnya berapa gimana. Bagaimana kita bisa lomba tapi kalau kondisinya beda. Saya misalkan pelit nilai, lihat meja kayak gini saya bilang kotor, tapi da orang yang bilang loh mejamu lo ya bersih. Ada ketidak fairan yang tidak sama disini. Beda kalau EHAD atau KPI, 0,08 painting berapa 0,07 angkanya berbeda tapi tujuannya sama. Rework tidak boleh 0,07 pencapaianku harus 0,08. Gak sama satu bagian. Misal pak SOni, ontime delivery gak tercapai 80%, saya ketepatan pengerjaan planning PPIC 90% apa bisa di compair ? bisa tujuannya kan sama Cuma bahasanya beda. Berarti secara outputku tercapai tapi pak soni gak bisa ngirim. Fair kan kalau kita mau berdebatkan. Kalau saya dinilai pak yanto sama pak mul, loh iya soni sama ardhhi bagus mana, kalau saya ontime deliverynya sudah bagus kenapa dia gak bagus. Apalagi kalau ada KPI bersama, tambah kelihatan itu siapa yang nggandol siapa yang enggak. Misalkan yang buat nilainya rendah itu purchasing semua, misalkan 7, 5 diantaranya purchasing semua, kan nanti kelihatan yang buat berat sapa. Ya pasti purchasing lah. KPI bersama tahu kan ? target yang sama ditanggung bersama.

A : Pak apakah penialain ini bisa membedakan mana saja yang berkinerja mana yang tidak ?

K : Bisa kelihatan kalau yang di EHAD.

A : Penilaian itu apakah mampu dipertanggung jawabkan pak ?

K : Mampu karena ada datanya dan semua buktinya open tidak tertutup.

A : Apakah penilaian ini diterima oleh semua lapisan ?

K : Ya bisa diterima masih.

A : Pak apakah penilaian kinerja mampu dipahami dengan jelas ?

K : Ya jelas

A : Apakah penilaian mudah dilaksanakan ?

K : Mudah karena ada petunjuknya semua

A : Seberapa puas bapak terhadap sistem penilaian dua-duanya ?

K : Kalau digabung 100% tapi kalau salah satu saja 90% lah. Soalnya HRD Cuma 10%. Karena semua itu tercakup semua orang ini baik buruk bagus jelek, kelihatan di Haris. Saya itu manajer yang pulangny malam-malam, tapi cost saya bengkak, kira-kira pak Mul fair ndak ketika saya gak naik gaji ? ya fair dong kalau costnya ancur. Loh pak tapi saya pulan gmalam lo, ya ndak peduli. Kan resultnya tetap jelek. Tapi ya itu penilaian segi attitude ya masih perlu lah.

A : Apa kritik, saran dan harapan pak ardhhi untuk penilaian dimasa mendatang ?

K : Kalau bisa ya tadi antara HRD sama EHAD atau KPI itu dan survey kepuasan internal itu jadi sinkron jadi tidak ada tumpang tindih, terus semuanya ujung-ujungnya adalah terbuka, fair terus tidak subyektif. Subyektif boleh untuk yang kualitatif saja, tapi yang kuantitatif ndak subyektif. Jadi supervisor juga tenang bekerjanya, kalau saya bekerja seperti ini tujuannya jelas. Kalau saya lakukan ini nanti nilaiku apik, kalau ndak lakukan jadi nilaiku jelek. Jadi visi misi dan arahnya itu jelas, bayangkan kalau ndak jelas, taun lalu aku mungghah gaji, lah kok saiki enggak. Kenapa ya ? ya karena pengaruh jabatan

aja. kalau sekarang kita gak bilang gini ya kalau bagus pasti naik ya enggak juga. Tapi istilahnya kalau nilaiku bagus ya sudah siplah, berarti taun kemarin itu aku sukses jadi ada kepuasan. Dulu enggak, aku apik apa elek ya nggak jelas, soalnya ya emang semua gak jelas.

A : Belum lagi kalau atasannya ganti pak ?

K : Ah coba itu gimana coba. Misal saya dari assembling sekarang di painting. Misal saya gak suka sama pak suudi terus saya kasih jelek. Kasian pak suudi dong. Jadi intinya fair harus open dibuka kesiapapun, kalau masalah keuangan itu tertutup tapio pen disini open penialain, jadi bapak ke anak, anaknya bisa tanyak ke bapaknya kenapa kok dielekno, pak kenapa kok gni. Ini loh datanya ada. Kalau dulu enggak, nilaiku jelek gak ada hak untuk bertanya, merevisi, dan sebagainya. Sudah ya clear ya ?

A : Oke pak makasi pak ardhi untuk waktunya

K : Iya sorry ya dipanggil soalnya

A : Iya pak.

Lampiran 5: Triangulasi Sumber

Data tentang Proses Penilaian Kinerja

Indikator	<i>Identify Spesific Performance Appraisal Goals</i>
Narasumber 1	DC : Paling tidak garis besarnya visi dan misi, harapan dan target perusahaan itu tercapai. Harapan besarnya ketika hal itu tercapai secara bisnis, maka secara proses manufaktur tidak ada masalah dan secara finansial pasti tepat dan tidak rugi dan harga produk bisa kita turunkan dan berdampak pada kompeititivitas dicustomer dan yang terpenting perusahaan profit.
Narasumber 2	HRGA : Minimal yang kita pakai saat ini sih untuk <i>mapping</i> SDM ya. Jadi penilaian kinerja itu salah satu faktor untuk memetakan orang. Nanti ketika penilaian kinerja itu kita bandingkan dengan kompetensi kerja, maka akan muncul kombinasinya.
Narasumber 3	Mengevaluasi kinerja seseorang atau kaitannya juga dengan kinerja departemen kepada tingkat pencapaian antara target dan hasil yang dicapai aktualnya
Narasumber 4	Mencapai apa yang telah di visi misikan tadi sehingga memperoleh sumber daya yang tepat dalam arti secara quality, tepat secara skillnya, dan tepat jumlah tidak terlalu banyak atau kurang.
Narasumber 5	Sesuai dengan ketentuan atau standar-standar yang ada perusahaan. Kinerja dari mereka juga masalah skill, attitude
Narasumber 6	Menggambarkan kualitas kerja dari istilahnya dari karyawan
Narasumber 7	Mengetahui kita itu kinerjanya itu sudah sesuai dengan yang diharapkan sesuai posisi kita
Narasumber 8	DC : pembuatan setting goal dari masing-masing orang mulai dari obyek, tim sampai departemen
Narasumber 9	Kita punya orang yang tepat di posisi yang tepat dan pada saat yang tepat
Narasumber 10	Acuan untuk kenaikan level, kenaikan gaji dan keniakan jabatan, dan bisa menentukan performance setiap departemen
Keterangan	Valid
Indikator	<i>Establish Job Expectations</i>
Narasumber 1	DC : Kalau standar sih banyak tapi di manufaktur ada <i>balance scorecard</i> dan KP karena disesuaikan dengan bisnis <i>naturenya</i> perusahaan. Tolak ukur standar sejauh ini pakai banyak rumus menilai target individu yang sudah dibebankan
Narasumber 2	HRGA : subyektif kan kita pakai disini itu <i>core valuenya</i> kita. Ada 5 poin, bekerja tepat waktu, bekerja teliti, bekerja disiplin, <i>continuous improvement</i> dan ada beberapa poin lagi
Narasumber 3	DC : lebih ke <i>balance scorecard</i> sebetulnya. Itu kan dari apa yang kita targetkan di sasarna mutu itu kan <i>drill down</i> kan. Sekarang kita lagi proses kesana, per individu.
Narasumber 4	HRGA : Kalau secara kualitatif memang tidak ada standar ya karenakan subyektif dari atasan dan juga hak dari atasan DC : standarnya dari ISO
Narasumber 5	Untuk standar itu sudah sesuai dengan WInya
Narasumber 6	HRGA : attitude, skill, sama knowladge DC : produktivitas

Narasumber 7	Meningkatkan masalah order, mencari konsumen, dll
Narasumber 8	4 aspek balance scorecard
Narasumber 9	Skala ya kita pakai skala satu sampai lima
Narasumber 10	Historical target pencapaian
Keterangan	Valid
Indikator	<i>Examine Work Performed</i>
Narasumber 1	DC : Cara pengamatan sih dari kondisi perhitungan-perhitungan dan analisa yang mereka lakukan. Kemudian hasil-hasil analisa itu kita kroscek datanya dan pencapaiannya itu dari mana, jika tidak tercapai itu juga dari mana, cara perhitungannya dan bukti-buktinya itu apa saja. Ketika itu sudah kita cek dan itu valid kemudian kita nyatakan itu sebagai bukti <i>performancenya</i> dia.
Narasumber 2	HRGA : Kalau subyektif kita serahkan ke atasan, kalau subyektif sih karena kadangkala jumlahnya itu banyak, atasan tidak bisa melakukan penilaian saat itu juga. Kita serahkan, kita kasih <i>deadline</i> pengumpulannya. Disitu kita atur supaya atasan bertanggung jawab, katakanlah paraf disitu. Jadi kalau sewaktu-waktu di <i>review</i> atasan harus bisa mempertanggung jawabkan, itu yang subyektif
Narasumber 3	HRGA : Dinilai atasan langsung
Narasumber 4	DC : Pelaporannya kita collect dari laporan-laporan dari berbagai sumber, dari hasil produksi, dari PPIC, ya dari berbagai sumber menggunakan softcopy HRGA : Itu kan melibatkan atasan setempat, jadi penilaiannya top down Kalau di rasa di perlukan itu bisa kita panggil untuk interview tapi kalau dari pengamatan sehari-hari sudah bisa, ya langsung kita lakukan. Karena namanya penilaian subyektif itu ya pasti terserah yang menilai.
Narasumber 5	Untuk penilaian terhadap karyawan, penilaian terhadap kinerja mereka itu satu masalah teknis skillnya, kedua attitude, ketiga absensinya. Itu yang dinilai selama ini. Itu mulai dari foreman nanti naik ke supervisor terus kabag baru ke manajer. Dari masing-masing itu langsung dari atas ke bawahan. Karena kan mereka lebih tahu prosesnya seperti apa, kinerja mereka seperti apa dilapangan.
Narasumber 6	DC : ndak software sih, kita ngambil datanya aja sih HRGA : manager misalnya pak ardhi itu menilai supervisor, supervisor kayak saya menilai langsung operator.
Narasumber 7	Langsung dinilai dari atasan
Narasumber 8	DC : Untuk hitungannya itu masing-masing manajer itu sudah menghitung sendiri.
Narasumber 9	Paling tidak operator foreman pasti yang menilai supervisornya, supervisornya dinilai kabagnya, kabagnya dinilai managernya.
Narasumber 10	HRGA : Dinilai atasan yang sifatnya subyektif
Keterangan	Valid
Indikator	<i>Appraise Performance</i>
Narasumber 1	DC : Karyawan pasti akan melakukan cara perhitungan sendiri. Kemudian lapor ke manajernya untuk kroscek dulu buktinya seperti apa. Kemudian dari situ perhitungan juga kita cek dan akan <i>ngelink</i> dengan departemen lain. Ketika ini tidak tercapai, departemen lain juga tidak tercapai. Penilaian melalui data <i>Softcopy</i> semua tapi bisa di <i>hardcopy</i> kan
Narasumber 2	HRGA : 1 tahun sekali di akhir tahun Paling tidak pertengahan desember itu data itu sudah masuk, akhir desember data sudah keluar. Awal januari lah harus sudah keluar. Karena akhir januari biasanya <i>manager</i> minta data itu untuk jadi referensi barangkali jika ada individu yang

	perlu di berikan <i>treatment</i> lebih.
Narasumber 3	HRGA : <i>managernya</i> melakukan penilaian atau kepala departemen atau SPV melakukan penilaian, orang yang dinilai itu juga melakukan penilaian terhadap dirinya sendiri. Nanti dilihat <i>matchingnya</i> dimana menggunakan form DC: Kalau yang di kelola oleh <i>Document Control</i> bentuknya <i>softcopy</i> .
Narasumber 4	HRGA : Biasanya sih setahun sekali, di akhir tahun DC : Penilaiannya dilakukan per bulan kalau untuk datanya, tapi kalau RTMnya itu persemesteran.
Narasumber 5	DC : 6 bulan sekali ada evaluasi bentuknya softcopy HRGA : Softcopy juga di email biasanya dari HRD 1 tahun sekali
Narasumber 6	HRGA : form diisi angka-angka setiap 6 bulan sekali
Narasumber 7	DC : dibagi 2 semester HRGA : Tahunan
Narasumber 8	HRGA : seingat saya 1 tahun sekali DC : 6 bulan sekali
Narasumber 9	HRGA : Pakai form yang profil kompetensi Biasanya mulai bulan desember
Narasumber 10	HRGA : Profil Kompetensi satu tahun sekali DC : Laporan di EHAD setiap bulan
Keterangan	Valid
Indikator	<i>Discuss Appraisal</i>
Narasumber 1	DC : Manajernya pasti <i>review</i> , yang <i>review</i> manajer itu di report dalam <i>software</i> saya. Kemudian sudah ada indikatornya merah kalau tidak tercapai, disitu harus ada tindakan perbaikan mereka seperti apa. Ada kalanya tindakannya langsung, ada yang <i>preventif</i> , ada yang gak bisa dalam <i>jangka pendek</i> karena terkendala faktor eksternal, <i>customer</i> itu yang <i>jangka panjang</i> .
Narasumber 2	HRGA : Iya dong tau, ada <i>mapping</i> di depan ada perbandingan kompetensi dan kinerja, itu kita sampaikan.
Narasumber 3	HRGA : Terus terang belum. Ada <i>review</i> Cuma untuk kalangan terbatas. Kalau mau di floorkan semua gak ada
Narasumber 4	HRGA : Kalau data itu kan dipakai untuk end user ya. Kalau kita nilai karyawan ya kita sampaikan itu hanya garis besarnya saja, kelebihan dan kekurangannya dimana. Kelebihannya bagaimana, kekurangannya apa yang harus kita lakukan. Tetapi kalau hasil secara langsung tidak kita sampaikan. DC : bisa hitung sendiri
Narasumber 5	Selama ini pihak penilai itu ada atasannya, itu komunikasinya cukup bagus
Narasumber 6	HRGA : Saya ndak pernah tau. Kalau kebetulan saya ndak pernah tau. Kalau mau tau sih mungkin bisa ya akses ke sana
Narasumber 7	HRGA : Langsung keputusannya, bukan nilainya
Narasumber 8	DC : Iya semua manager dikumpulkan dan mereka akan presentasi satu –satu, pencapaian dimana, kegagalan dimana, hambatan dimana. Itu yang akan menjadi pembasan bersama
Narasumber 9	Bisa langsung ditanyakan ke atasan dan atasn harus mampu mempertanggung jawabkna itu. Kalaupun nanti masih ada yang gak puas, mereka

	boleh menyampaikan itu ke HR juga.
Narasumber 10	HRGA : Tidak ada diskusi hasil, tanya personal ke HRD DC : Ada review setiap 6 bulan
Keterangan	Valid

Data tentang Metode Penilaian Kinerja

Indikator	Metode Penilaian Kinerja
Narasumber 1	DC : 270-Degree melalui Survey Kepuasan Internal, Critical Incident Method melalui cost center, Essay untuk bagian improvement, Work Standard Method dan Result Based Systems dalam EHAD (Evaluasi Hasil Analisa Data), HRGA : Rating Scale Method melalui Profil Kompetensi
Narasumber 2	HRGA : Rating scale pakai untuk yang subyektif di profil kompetensi, Distribusi normal untuk pantau hasil DC : Kalau work standart itu lebih ke obyektif tadi di tiap target tadi kan kita pakai sebagai standar kerjanya harus bagaimana. ketika standar kerja itu tidak dilaksanakan pasti performance turun. Ini sih yang dipakai di sisi obyektif.
Narasumber 3	Memang nomor 1 sampai 5 itu sudah dikamuskan
Narasumber 4	Profil Kompetensi dan EHAD
Narasumber 5	Iya selama ini kompetensi dari 0,1,2,3,4
Narasumber 6	HRGA : Rating Scales, Critical Incident, Essay, Ranking DC : Result Based System
Narasumber 7	HRGA : Rating Scales, Critical Incident, Essay, Ranking DC : Work Standard dan Result Based Systems
Narasumber 8	4 perspektif balance scorecard
Narasumber 9	Skala ya kita pakai skala satu sampai lima
Narasumber 10	DC : EHAD ada targetnya dan Survey Kepuasan Internal HRGA : dinilai atasan pakai form profil kompetensi ada ratingnya 0-4
Keterangan	Valid

Data tentang Evaluasi Penilaian Kinerja (Syarat Penilaian Kinerja)

Indikator	Relevance
Narasumber 1	DC : Belum. Masih belum cukup maksimal jadi masih banyak perlu pembaharuan karena beberapa target itu yang masih belum <i>ngelink</i>
Narasumber 2	HRGA : Sudah relevan, tapi tetap harus ada pengembangan.
Narasumber 3	Perlu balancing, kalau relevansi itu tadi kaitannya tetap menurut dengan goal perusahaan kedepan
Narasumber 4	Sejauh ini cukup relevan

Narasumber 5	Sudah relevan, sudah sesuai dengan yang diinginkan perusahaan
Narasumber 6	Masih sesuai kok sama yang beneran kita kerjakan
Narasumber 7	Harusnya sih iya
Narasumber 8	Sejauh ini masih on the track
Narasumber 9	Sementara masih iya
Narasumber 10	Kalau yang sekarang sudah relevan, kalau yang dulu saya masuk punya HRD tok itu belum
Keterangan	Valid
Indikator	<i>Sensitivity</i>
Narasumber 1	DC : Untuk tahun ini mudah-mudahan bisa. Kelihatan kok, dan itu sudah di <i>benchmark</i> sekian tahun ya yang bawah ya itu-itu saja. Yang tengah ya itu-itu saja
Narasumber 2	HRGA : Sudah, ada <i>mappingnya</i>
Narasumber 3	Pada dasarnya untuk karyawan tertentu iya. Untuk penilaian kinerja secara kuantitatif itu kelihatan. Kalau global belum
Narasumber 4	Kalau detailnya sih belum, tetapi kita bisa mengetahui gambaran. Kurang lebihnya saja.
Narasumber 5	Bisa kelihatan disitu per masing-masing individu
Narasumber 6	Kalau biasanya dibuat rating gitu pasti wes ketauan
Narasumber 7	Iya ketahuan
Narasumber 8	sudah bisa membedakan itu iya tapi masih sangat perlu dikembangkna lagi
Narasumber 9	Sementara ini juga harusnya iya
Narasumber 10	Bisa kelihatan kalau yang di EHAD
Keterangan	Valid
Indikator	<i>Reliability</i>
Narasumber 1	DC : selain ngisi <i>software</i> itu kenapa kok ndak tercapai, alasannya apa, dokumennya apa, datanya apa, buktinya apa, terus tindakan perbaikan apa, itu pasti di meetingkan masing-masing manajer.
Narasumber 2	HRGA : Mampu kok. Bisa dipertanggung jawabkan
Narasumber 3	Kalau dipertanggung jawabkan hasilnya yang obyektif bisa, kalau subyektif yang dikualitatifkan bisa
Narasumber 4	Harus bisa
Narasumber 5	Bisa
Narasumber 6	DC : Sudah sih
Narasumber 7	Bisa
Narasumber 8	Ada, bisa dipertanggung jawabkan
Narasumber 9	Harusnya iya karena sudah masuk di ISO
Narasumber 10	Mampu karena ada datanya dan semua buktinya open tidak tertutup

Keterangan	Valid
Indikator	<i>Acceptability</i>
Narasumber 1	DC : Ya, sebagian besar sudah bisa diterima
Narasumber 2	HRGA : Bisa, untuk masing-masing departemennya
Narasumber 3	Sudah bisa diterima kok
Narasumber 4	Oh sudah bisa, karena itu kan memang kebijakan perusahaan
Narasumber 5	Bisa diterima, baik karyawannya dan semuanya bisa
Narasumber 6	Harus bisa sih
Narasumber 7	Sejauh ini bisa
Narasumber 8	Saya melihat sudah bisa diterima
Narasumber 9	Harusnya iya bisa diterima
Narasumber 10	Ya bisa diterima masih
Keterangan	Valid
Indikator	<i>Practicallity</i>
Narasumber 1	DC : Cukup mudah sih
Narasumber 2	HRGA : Sudah bisa dipahami dan dilakukan
Narasumber 3	Sudah bisa saya pahami dan mudah ngisinya
Narasumber 4	Kalau paham, sejauh ini kita tergantung dari pemahaman pribadi. Tapi secara penyampaian sudah ada patokan-patokannya
Narasumber 5	Cukup mudah tapi ada kebingungan untuk orang lapangan
Narasumber 6	Paham kok saya
Narasumber 7	Saya paham
Narasumber 8	Sudah bisa dipahami
Narasumber 9	Kalau dipahami untuk level tertentu mungkin iya, tapi kalau semua saya yakin pasti masih ada yang belum paham
Narasumber 10	Jelas dan Mudah karena ada petunjuknya semua
Keterangan	Valid

Lampiran 6: Hasil Observasi

Hasil Observasi 1, 2, dan 3 di Departemen HRGA

Hari, tanggal : Selasa, 17 November 2015

Pukul : 16.11 WIB – selesai

Informan : Agus Setiawan

Jabatan : Training and Development Supervisor Departemen HRGA

Lokasi : Ruang HRGA Plant 2 PT. X

Berdasarkan hasil observasi ini, penulis melihat secara langsung dan mempelajari sistem penilaian kinerja karyawan yang dikelola oleh departemen HRGA. Bapak Agus Setiawan menunjukkan data-data yang dikelola dalam computer berisi pembobotan penilaian per jabatan, input data hasil pengisian para penilai, absensi karyawan dalam setahun, bentuk profil kompetensi, hasil analisis dalam bentuk kuadran dan kurva distribusi normal, serta nilai akhir setiap karyawan di periode sebelumnya (2012, 2013, dan 2014). Informan mampu menjelaskan dengan baik dan detail apa saja poin-poin penting dalam penilaian kinerja yang ada dan bagaimana beliau mengolah data baik yang diperoleh sendiri maupun yang diambil dari *Document Control*. Beliau juga menjelaskan masalah-masalah apa yang selama ini dihadapi terutama pembobotan di *Document Control* yang belum mampu menilai sampai ke lapisan bawah sehingga pembobotannya sulit jika harus mengikuti kriteria dari *Document Control* terutama perspektif finansial.

Berikut ini adalah contoh kriteria dalam profil kompetensi :

Kategori	Kode	Judul Kompetensi	Accounting Head				
			0	1	2	3	4
Core Competency	CC1	Berkerja tepat waktu					
	CC2	Bekerja dengan teliti					
	CC3	Bekerja Berkualitas					
	CC4	Customer Fokus					
	CC5	Continuous Imporvement					
Role	RC1	Kepemimpinan					

Competency	RC2	Decision Making					
	RC3	Problem Solving					
	RC4	Communication Skill					
	RC5	Motivasi dan mengembangkan orang lain					
	RC6	Planning & Organizing					
Technical Competency	TC Gen 1	Penguasaan Produk Knowledge					
	TC Gen 2	Penguasaan parts					
	TC Gen 3	Penguasaan Report Sistem					
	TC Gen 4	Penguasaan Sistem Informasi					
	TC Gen 5	Penguasaan 5R					
	TC Gen 6	Penguasaan Safety					
	TC Gen 7	Penguasaan Program ISO					
	TC AF 1	Pemahaman Pembuatan dan Analisa Laporan Keuangan					
	TC AF 2	Pemahaman Pembuatan Jurnal Akuntansi					
	TC AF 3	Penanganan Clearing Pembayaran Customer					
	TC AF 4	Penganganan Clearing Saldo Hutang					
	TC AF 5	Pengendalian Rekonsiliasi dan Cash Opname					
	TC AF 6	Pengendalian Asset Tetap Perusahaan					
TC AF 7	Pengendalian Stcok Opname						
TC AF 8	Pengendalian Produk Costing Roll Up						

Berikut ini adalah pembobotan nilai yang dikelola oleh departemen HRGA:

Komponen Penilaian	SUMBER DATA	No	FAKTOR YANG DINILAI		Bobot Penilaian	
			Kabag	Supervisor	Kabag	Supervisor
RESULT AREA	Average EHAD periode bulan Januari - Nop 2014 (Data dari DC)	R1	Financial	14,00%	6,00%	
		R2	Customer	14,00%	12,00%	
		R3	Internal proses	21,00%	24,00%	
		R4	Learning & growth	17,50%	15,00%	
		R5	Improvement	3,50%	3,00%	
BEHAVIOUR AREA	Penilaian Atasan (Data dari core comp)	B1	Bekerja tepat waktu	6,00%	12,00%	
		B2	Bekerja dengan teliti	6,00%	8,00%	
		B3	Bekerja berkualitas	6,00%	8,00%	
		B4	Customer fokus	3,00%	4,00%	
		B5	Continuous improvement	9,00%	8,00%	
Total Bobot Penilaian			100,00%	100,00%		

Konversi Hasil Penilaian	
Kabag	Supervisor
4	2
4	2
4	2
4	2
4	2

Hasil Penilaian	
Kabag	Supervisor
100,00%	80,00%
100,00%	80,00%
100,00%	80,00%
100,00%	80,00%
100,00%	80,00%
3	3
3	3
3	3
3	3
3	3

Komponen Penilaian	SUMBER DATA	No	FAKTOR YANG DINILAI		Bobot Penilaian	
			Foreman	Operator	Foreman	Operator
RESULT AREA	Data HRGA	R1	Kehadiran	18,00%	18,00%	
		R2	Disiplin Kerja Keterlambatan	6,00%	6,00%	
		R3	Surat Peringatan / Pelanggaran	3,00%	3,00%	
		R4	Kualitas Hasil Kerja	12,00%	12,00%	
		R5	Kuantitas Hasil Kerja	9,00%	12,00%	
		R6	Proses Dalam Bekerja	12,00%	9,00%	
BEHAVIOUR AREA	Penilaian Atasan (Data dari core comp)	B1	Bekerja tepat waktu	16,00%	18,00%	
		B2	Bekerja dengan teliti	10,00%	10,00%	
		B3	Bekerja berkualitas	6,00%	8,00%	
		B4	Customer fokus	4,00%	4,00%	
		B5	Continuous improvement	4,00%	0,00%	
Total Bobot Penilaian			100,00%	100,00%		

Hasil Penilaian	
Foreman	Operator
4	4
4	4
4	4
4	4
4	4
4	4
4	4
4	4
4	4
4	4

Nilai Setelah bobot	
Kabag	Supervisor
0,56	0,12
0,56	0,24
0,84	0,48
0,7	0,3
0,14	0,06
0,18	0,36
0,18	0,24
0,18	0,24
0,09	0,12
0,27	0,24
3,7	2,4
B+	C

Nilai Setelah bobot	
Foreman	Operator
0,72	0,72
0,24	0,24
0,12	0,12
0,48	0,48
0,36	0,48
0,48	0,36
0,64	0,72
0,4	0,4
0,24	0,32
0,16	0,16
0,16	0
4	4
A	A

Pencapaian Result Area	Nilai Konversi
0% - 49%	0
50% - 69%	1
70% - 89%	2
90% - 94%	3
95% - 100%	4

Total Performance Score	Kategori	Keterangan 1
0 - 1,5	E	Very low
1,6 - 2,3	D	Low
2,4 - 3,1	C	Average
3,2 - 3,5	B	Good
3,6 - 3,7	B+	Very good
3,8 - 4	A	Excellence

Hasil Observasi 1, 2, dan 3 di *Document Control*

Hari, tanggal : Rabu, 18 November 2015

Pukul : 15.54 WIB – selesai

Informan : Haris Fadloli

Jabatan : Document Control

Lokasi : Ruang Kantor Lt. 2 Plant 2 PT. X

Berdasarkan hasil observasi ini, penulis melihat dan mempelajari secara langsung pengolahan data yang dilakukan oleh *Document Control* yaitu Evaluasi Hasil Analisa Data (EHAD) serta Survey Kepuasan Internal. EHAD berisi kriteria-kriteria penilaian yang diambil dari *critical point* suatu prosedur kerja dan diberikan pembobotan target dan juga nama PIC yang bertanggung jawab dalam kriteria tersebut. Selain itu, penulis juga mengetahui adanya bukti-bukti berupa softcopy dari setiap departemen yang melaporkan penilaian setiap bulan. Tetapi untuk perhitungan melalui rumus-rumus, tidak diperbolehkan untuk mengetahuinya. Dalam observasi ini, Bapak Haris Fadloli mampu menjelaskan dengan baik seperti apa sistem yang beliau kelola dan kaitannya dengan ISO maupun dengan departemen HRGA serta menjelaskan beberapa masalah yang sempat dialami dalam pembuatan sistem penilaian seperti kaitan antara satu departemen dan departemen lain. Selain itu, beliau juga menunjukkan hasil-hasil pengolahan data lainnya seperti cost center, diagram kompetensi dan kinerja karyawan serta salah satu alat ukur terbaru yang sedang beliau kelola yaitu Assessment Kompetensi.

Berikut adalah contoh Evaluasi Hasil Analisa Data :

PERSPEKTIF	STRATEGI	TARGET	PIC
A. FINANSIAL			
	1. Pengendalian Cost Per Bike		
	Variabel Cost Maksimum Dept. Purchasing 1930 (Non Depresiasi)		General Manager
B. CUSTOMER			
	1. On Time Delivery – Overall		
	Pengiriman tepat waktu berdasarkan PO Line (Toleransi perhitungan 1 minggu) –	Min. 90%	Manger

Produksi		
Pengiriman tepat waktu berdasarkan PO Line (Toleransi perhitungan 1 minggu) – Sample	Min. 80%	Manager
2. On Time Delivery – PIC		
Pengiriman tepat waktu berdasarkan PO Line (Toleransi perhitungan 1 minggu)	Min. 80%-98%	Head & Staff
3. Kesesuaian pengisian data PO		
Memastikan akurasi harga	Min 92 %	Head
Mengurangi biaya purchase variance – non penyebab kurs	Maks. -500.000 s.d +500.000	Manager
4. Memastikan status barang karantina di WHS BB		
Kurang dari 2 bulan setelah pengajuan klaim	100%	Staff
5. Eksekusi Scrap barang karantina dengan IQC		
Maksimal 2 bulan dari pengajuan klaim	100%	Staff
6. Penyelesaian klaim ke vendor – Overall		
Penyelesaian klaim kurang dari 17 hari dari permintaan customer	Min. 90%	Head
7. Penyelesaian klaim ke vendor – PIC		
Penyelesaian klaim kurang dari 17 hari dari permintaan customer	Min. 90%	Head & Staff
8. Ketetapan Fullfillment order lokal dan export		
Penyelesaian balance replacement frame maksimal 17 hari	Min. 90%	Head
Penyelesaian balance replacement non frame maksimal 10 hari	Min. 90%	Head
9. Kesesuaian hasil produksi terhadap request delivery sesuai CRS		
Prosentase pencapaian CRS yang terpenuhi	Min. 98%	Manager
10. Penyelesaian PTKP (Permintaan Tindakan Koreksi dan Pencegahan)		
Jumlah PTKP maksimum perbulan	Maks 1	General Manager
11. Tingkat kepuasan customer internal		
Hasil nilai survey kepuasan pelanggan internal (antar departemen)	-	Manager
C. INTERNAL BUSINESS PROCESS		
1. Penyelesaian administrasi PO dengan vendor		
PO telah terkonfirmasi vendor sesuai permintaan	Min. 90%	Manager
Kesiapan shipping dokumen	Min. 95%	Staff
2. Penyelesaian Administrasi Internal untuk pembuatan PO		
Keberhasilan pembuatan PO dari PR yang	Min. 98%	Manager

	terhitung kurang dari 3 hari		
	Memastikan material code sudah memiliki info record	Min. 98.5%	Manager
3. Lead Time Process custom clearance – Impor			
	Kecepatan proses dokumen impor (ATR-ETA) – All Country kurang dari 2 minggu (Non Shimano Singapore)	Min. 90%	Staff
	Kecepatan proses dokumen impor (ATR-ETA) – All Country kurang dari 3 minggu (Shimano Singapore)	Min. 95%	Staff
	Kelengkapan dokumen untuk inklaring lebih dari 3 hari sebelum sandar (ETA) – Non Shimano Singapore	Min. 60%	Staff
	Kelengkapan dokumen untuk inklaring yang ada sebelum standar (ETA) Exclude Shimano Singapore	Maks. 5%	Staff
4. Kualitas Grade Vendor			
	Prosentase vendor yang dievaluasi memperoleh grade A & B	-	Manager
5. Mengurangi Finding Audit ISO 9001			
	Jumlah finding maksimum untuk pengendalian dokumen	-	Manager
	Jumlah finding maksimum AMI	-	Manager
	Jumlah finding major AME	-	Manager
D. LEARNING AND GROWTH			
1. Akurasi pelaksanaan Schedule Training			
	Prosentase pelaksanaan training yang direncanakan oleh HRGA (Gap Kompetensi)	Min. 90%	Manager
	Prosentasi pelaksanaan training yang direncanakan (Request)	100%	Manager
2. Disiplin dan kehadiran			
	Prosentase kehadiran karyawan (Absensi)	Min. 98%	Manager
E. IMPROVEMENT			
	1. Nilai hasil audit internal 5R periodik		Manager

Lampiran 7 : Dokumentasi



Foto dengan Bapak Soni Hartanto



Foto dengan Bapak Mardiono



Foto dengan Bapak Ady



Foto dengan Bapak Mulyono



Foto dengan Bapak Rachmat Hidayat