

Analisis Kebutuhan Pengembangan Instrumen Penilaian Kinerja Karyawan CV Jetindo Niaga Utama Menggunakan Metode 360 Derajat Berbasis Website

Suci Wulan Febriana^a, Wahyu Lestari^b, Supriyadi^{c,*}

^aPascasarjana Universitas Negeri Semarang, Indonesia

^bPascasarjana Universitas Negeri Semarang, Indonesia

^cPascasarjana Universitas Negeri Semarang, Indonesia

* fsuciwulan@gmail.com

ARTICLE INFO

DOI: 10.32832/jm-uika.v13i2.6068

Article history:

Received:

09-12-2021

Accepted:

05-02-2022

Available online:

01-06-2022

Keywords:

Needs Analysis, Assessment Instrument, Employee Performance, The 360-degree Method

ABSTRACT

Needs analysis is a study whose information serves as the basis for developing a particular product. The researchers collected information and data related to the development of employee assessment instruments through needs analysis. Employee performance assessment is one of the important indicators of the quality of the human resources department of an organization or company. This research used descriptive methods with a qualitative approach and use interview, questionnaire and documentation studies for collect the information. The subject of the study is the need for the development of employee assessment instruments, while the object of research is all employees from CV Jetindo Niaga Utama. Results from this research is the need for the development of employee assessment instruments using a web-site-based 360-degree method, because the CEO wants there to be at least 4 components involved in the assessment, so the 360-degree method is the most suitable model to develop. Based on the results of the needs analysis, almost all employees argue that the need to develop assessment instruments, indicated that 59% of employees answered in dire need of instrument development and 38% chose to require instrument development.. The results of this research will be used as a research basis for the development of CV Jetindo Niaga Utama employee assessment instruments using a website-based 360-degree method.

1. PENDAHULUAN

Analisis kebutuhan digunakan untuk melihat kesenjangan antara apa yang sudah tersedia dan apa yang dibutuhkan, dan merupakan proses pengumpulan informasi tentang kesenjangan dan menentukan prioritas utama untuk mengambil tindakan (Yennita et al., 2019). Tujuan utama dari analisis kebutuhan adalah kepuasan pengguna. Analisis kebutuhan berpusat pada kebutuhan manusia, sehingga analisis kebutuhan tidak terbatas dalam memenuhi persyaratan perangkat lunak tertentu, tetapi dapat dipraktikkan pada domain apapun, seperti otomotif, produk atau layanan konsumen seperti perbankan dan pendidikan (Destianingsih & Satria, 2017). Menurut Borg and Gall, tahap awal atau permulaan yang wajib dilakukan dalam penelitian development adalah studi pendahuluan atau analisis kebutuhan, maka analisis kebutuhan tentunya sangat penting dan harus ada dalam penelitian pengembangan, karena jika tidak ada studi pendahuluan, peneliti tidak akan mengetahui kebutuhan perangkat/produk yang dibutuhkan di lapangan.

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian adalah analisis kebutuhan terhadap pengembangan instrumen penilaian karyawan. Instrumen penilaian didalam suatu organisasi sangatlah penting, dengan penilaian kinerja karyawan suatu organisasi atau perusahaan dapat mengambil tindakan terhadap peningkatkan keterampilan dan pengembangan karyawannya, disesuaikan dengan keterampilan dan potensi dari karyawan tersebut. Penilaian kinerja karyawan juga dijadikan sebagai tolak ukur evaluasi terhadap setiap karyawan.

Kehadiran karyawan menjadi salah satu alasan organisasi atau perusahaan menentukan keberlangsungan kegiatan usahanya. Di sisi lain, tanpa manajer dan departemen HRD yang mampu membangun produktivitas dan kinerja karyawan dengan baik, itu tidak akan menciptakan iklim manajemen sumber daya manusia yang kondusif dan strategis (Septiawan, 2021).

Era revolusi industri 4.0 membuka kesempatan bagi sumber daya manusia (SDM) untuk memiliki keahlian yang sesuai dengan perkembangan teknologi terkini. Mendukung revolusi industri 4.0, manajemen kepegawaian perlu dibenahi, diawali dengan melakukan pola rekrutmen yang benar sesuai dengan peraturan dan berbasis kompetensi. Demikian pula dalam pengembangan pegawai, penilaian prestasi kerja (PPK), pola karir, penggajian, promosi atau demosi, pemberhentian, dan sebagainya (Rohida, 2018). Saat ini, CV Jetindo Niaga Utama belum memiliki instrumen penilaian karyawan yang baku, artinya indikator-indikator yang dinilai terus berubah-ubah dan tidak dilaksanakan sesuai waktu yang ditentukan. Hal ini tentunya mengakibatkan penilaian kinerja karyawan tidak dianggap penting, dan karyawan tidak memiliki kesempatan untuk mengevaluasi diri, sehingga manajemen harus segera memperbaiki sistem penilaian kinerja karyawan.

Penilaian kinerja karyawan adalah salah satu indikator penting dari kualitas departemen HRD dari suatu organisasi atau perusahaan. Hasil penilaian kerja karyawan berfungsi dalam menentukan keputusan dalam berbagai hal, seperti menentukan kebutuhan terhadap program pendidikan dan pelatihan bagi karyawan, rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, promosi, re-

warding dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif (Wilandari et al., 2021). Penilaian kinerja karyawan diharapkan dapat mengetahui bagaimana tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Penilaian kinerja karyawan sebagai pengembangan sumber daya manusia sangat penting, mengingat dalam kegiatan organisasi setiap karyawan atau sumber daya manusia ingin memperoleh penghargaan dan perlakuan yang adil dari pimpinan organisasi yang bersangkutan (Kurniawan, 2019).

Penilaian memiliki beberapa kendala dan kelemahan dalam pelaksanaannya, sebab penilaian hanya dilakukan oleh manusia. Kendala yang dimaksud ada enam, yaitu : 1) Kurangnya objektivitas. Faktor-faktor seperti sikap, loyalitas dan kepribadian adalah faktor-faktor yang sulit diukur, sehingga hal ini menimbulkan kurangnya objektivitas. 2) Bias "Halo error" terjadi jika penilai hanya melihat satu faktor untuk dievaluasi, sehingga hasil penilaian baik maupun buruk hanya berdasarkan faktor tunggal. 3) Jika standar penilaian prestasi atau indikator-indikator penilaian tidak jelas maka akan muncul kecenderungan penilai dari atasan yang memberikan penilaian secara longgar maupun terlalu ketat. Hal ini mengakibatkan kendala penilaian bias terlalu longgar dan terlalu ketat. 4) Kesalahan cenderung terpusat terjadi jika penilai merasa tidak nyaman jika memberikan penilaian yang terlalu bagus ataupun terlalu buruk, sehingga atasan biasanya hanya akan memberikan nilai rata-rata 5) Kesan terakhir terkadang menyebabkan pengaruh yang kuat dalam proses penilaian. Jika suatu pekerjaan atau tugas berakhir dengan baik, maka penilaian akan baik pula, namun jika berakhir buruk maka penilaian juga bisa saja akan menjadi buruk 6) Faktor-faktor dari prasangka pribadi terhadap seorang atau kelompok juga bisa berpengaruh terhadap penilaian. Beberapa sebab yang tergolong prasangka pribadi yaitu faktor senioritas, kesukaan, agama, kesamaan kelompok dan status sosial (Rismawati & Mattalata, 2018).

Model umum instrumen yang digunakan untuk penilaian kinerja dalam organisasi atau perusahaan adalah sebagai berikut: 1) Model Esai, adalah metode evaluasi kinerja yang penilainya merumuskan hasil penilaiannya dalam bentuk esai. Isi esai melukiskan kegiatan dan kelemahan indikator kinerja karyawan yang dinilai. 2) Model Critical Incident, adalah kejadian penting yang dilakukan karyawan dalam pelaksanaan tugasnya. Insiden-insiden penting dicatat oleh penilai sepanjang periode penilaian kinerja. 3) Ranking Method, yaitu mengurutkan pegawai yang nilainya tertinggi sampai yang paling rendah. 4) Model Checklist, dalam metode evaluasi kinerja checklist, penilai mengobservasi kinerja ternilai, kemudian memilih indikator yang melukiskan kinerja atau karakteristik ternilai dan memberikan tanda checklist. 5) Model Graphic Rating Scale, adalah penilaian kinerja dengan membuat indikator kinerja karyawan beserta definisi singkat. Selain itu, deskriptor level kinerja dikemukakan dalam bentuk skala yang masing-masing mempunyai nilai angka. 6) Model forced Distribution, adalah sistem penilaian kinerja yang mengklasifikasikan karyawan menjadi 5 sampai 10 kelompok kurva normal dari yang sangat rendah sampai yang sangat tinggi. 7) Model Forced Choice Scale, dalam model ini penilai dipaksa memilih beberapa set dari empat perilaku yang disebut tetrads, perilaku mana yang paling baik melukiskan ternilai dan mana yang paling tidak melukiskan perilakunya. 8) Model Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS), sistem penilaian

kinerja model BARS merupakan sistem penilaian yang menggunakan pendekatan perilaku kerja yang menggabungkan pendekatan perilaku kerja yang sering digabungkan dengan sifat pribadi. 9) Model Behavior Observation Scale (BOS), sistem dari model ini adalah penilai mengobservasi perilaku ternilai berdasarkan anchor perilaku yang tersedia, kemudian memberikan cek pada skala deskripsi level kinerja yang tersedia. 10) Model Behavior Expectation Scale (BES), untuk mengukur kinerja yang diharapkan oleh organisasi, disusunlah skala perilaku yang diharapkan yang setiap anchornya dimulai dengan kata “dapat diharapkan” atau “could be expected”. 11) Management By Objectives (MBO), Karyawan mempunyai kewajiban menyusun konsep tujuan jangka pendek dan kemudian menelaahnya dengan manajer. Jika diterima manajernya, tujuan tersebut menjadi tolok ukur penilaian kinerja karyawan. 12) 360 Degree Performance Appraisal Model, dalam model ini, penilaian kinerja yang digunakan adalah sistem evaluasi esai, MBO, BARS, Checklist dan sebagainya. Hal yang membedakan model evaluasi kinerja 360 derajat dengan sistem tersebut adalah penilainya lebih dari satu atau penilai multipel. Penilainya dapat terdiri dari atasan langsung, bawahan, teman sekerja, pelanggan, nasabah, klien, dan diri sendiri. 13) Model Paired Comparison, Sistem evaluasi kinerja model paired comparison adalah dengan membandingkan kinerja setiap karyawan dengan karyawan lainnya, sepasang demi sepasang (Ayun, 2011).

Untuk menghindari kendala maupun permasalahan dalam penilaian kinerja karyawan, dibutuhkan metode penilaian yang tidak berpotensi menimbulkan bias. Penilaian kinerja karyawan harus didasari oleh komunikasi dan lingkungan kerja yang terbuka. Maka dari itu peneliti menggunakan metode 360 degress feedback untuk merancang instrumen penilaian karyawan, agar komunikasi dan penilaian dari segala arah dapat tersampaikan.

Metode 360 degress feedback adalah suatu metode penilaian kerja yang dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperoleh feedback dari berbagai sumber, dan akan menghasilkan penilaian yang lebih objektif dibandingkan jika umpan baliknya hanya diterima dari satu sudut pandang saja (Mia Juliana Siregar, 2018). Metode 360 derajat menilai karyawan mengacu pada umpan balik dari setiap orang yang memiliki hubungan kerja dengannya, sehingga karyawan akan terbantu untuk menilai diri sendiri sebagaimana orang disekitar melihat kinerja karyawan tersebut. Bagi perusahaan, metode penilaian ini tentunya memudahkan pihak manajemen untuk memberikan penilaian dan evaluasi terhadap karyawan berupa keputusan promosi, demosi, mutasi, pemberian bonus, pemberian pelatihan maupun pemberian pengarahan.

Melihat perkembangan teknologi yang begitu pesat, jika sistem penilaian menggunakan media kertas, tentunya akan dianggap kuno dan tidak praktis. Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi perlu dimaksimalkan dalam proses pengembangan instrumen penilaian agar dapat melakukan penilaian yang objektif, efektif dan efisien. Selain itu, dengan jejak digital atau instrumen berbasis website, hasil penilaian lebih dapat dipertanggung jawabkan hasilnya dengan bukti fakta-fakta yang sesungguhnya.

Banyak sistem interaktif berbasis web telah dikembangkan sejak dekade terakhir. Sistem informasi berbasis web adalah sebuah sarana didalam sistem komputerisasi yang akan digunakan pada penginputan suatu data tertentu yang tujuannya untuk mempermudah, mempercepat dan mengakuratkan data yang dilengkapi dengan fitur-fitur dan didesain sedemikian rupa sesuai dengan kebutuhan (Wahyudin & Rahayu, 2020).

Instrumen penilaian berbasis website adalah salah satu alat penilaian yang digunakan untuk mendukung proses penilaian secara online (Munajah & Setiawan, 2020). Instrumen penilaian berbasis website pada dasarnya adalah alat yang dirancang praktis sederhana dan mudah digunakan, sehingga lebih unggul jika digunakan bagi organisasi maupun perusahaan. Jika proses penilaian dilakukan secara akurat (objektif), indikator dan kriteria penilaian jelas, penilaian berbasis website akan memberikan hasil yang objektif dan sesuai.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipelajari, maka diperlukan penelusuran lebih jauh mengenai perbaikan penilaian kinerja karyawan atau pengembangan instrumen penilaian karyawan melalui analisis kebutuhan. Tujuan yang ingin dicapai yaitu mengetahui kebutuhan terhadap pengembangan instrumen penilaian karyawan menggunakan metode 360 derajat berbasis website. Manfaat penelitian ini adalah dengan adanya analisis kebutuhan diharapkan dapat menjadi data awal bagi peneliti dan perusahaan untuk mengembangkan instrumen penilaian karyawan yang lebih baik untuk CV Jetindo Niaga Utama.

2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kebutuhan pengembangan instrumen penilaian karyawan CV Jetindo Niaga Utama dan melihat faktor-faktor yang mendukung atau menghambat proses analisis kebutuhan. Analisis kebutuhan sebagai studi awal bagi para peneliti untuk menentukan langkah-langkah yang tepat untuk kelanjutan penelitian. Metode analisis kebutuhan menggunakan wawancara, observasi, kuesioner, dan studi dokumentasi (Handayani & Lestari, 2019).

Analisis kebutuhan wawancara ditujukan kepada CEO dan manajer sebagai perwakilan dari perusahaan dan HRD sebagai perwakilan dari karyawan CV Jetindo Niaga Utama. Wawancara dibutuhkan untuk mengetahui target instrumen penilaian kinerja karyawan yang diinginkan perusahaan dan sistem penilaian karyawan saat ini. Observasi dilakukan oleh peneliti untuk melihat sistem dan prosedur budaya kerja saat ini. Kuesioner dilakukan melalui survey kepada seluruh karyawan CV Jetindo Niaga Utama. Studi dokumentasi dilakukan dengan mengamati data-data penilaian kinerja karyawan yang dimiliki perusahaan.

Setiap penelitian yang dilakukan harus menggunakan metode yang benar. Metode penelitian dimaknai sebagai metode ilmiah yang dilaksanakan untuk mendapatkan data maupun informasi yang mendukung penelitian (Rifdarmon, 2020). Peneliti menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif menggunakan metode deskriptif bertujuan untuk memecahkan masalah aktual yang dihadapi dengan cara mengumpulkan data dan in-

formasi yang akan dikompilasi, dijelaskan dan dianalisis (Lathifah & Lestari, 2020).

Teknik analisis data penelitian menggunakan teknik triangulasi. Tujuan triangulasi adalah untuk meningkatkan kekuatan teoritis, metodologis, maupun interpretatif dari penelitian kualitatif. Jenis teknik triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber. Triangulasi sumber dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan data yang telah diperoleh melalui berbagai sumber (Mekarisce & Jambi, 2020).

Subjek penelitian adalah kebutuhan instrumen penilaian karyawan CV. Jetindo Niaga Utama, kota Semarang, sedangkan objek penelitiannya adalah seluruh karyawan CV. Jetindo Niaga Utama dengan jumlah 36. Penelitian dilaksanakan pada bulan Oktober 2021. Data wawancara diperoleh menggunakan media Whatsapp, dengan daftar pertanyaan sebagai berikut: 1) Bagaimana rencana kedepan untuk pengembangan usaha CV. Jetindo Niaga Utama? Target apa yang diinginkan? Apa saja yang harus dilakukan untuk mencapai keinginan tersebut? 2) Berdasarkan pengalaman selama ini, bagaimana cara perusahaan melakukan penilaian kinerja karyawan? 3) Apa kelebihan dan kelemahan penilaian kinerja karyawan yang ada saat ini? 4) Kriteria apa saja yang ditetapkan dalam menilai kinerja karyawan saat ini? 5) Apakah metode dan alat yang digunakan saat ini sudah memenuhi syarat yang diinginkan perusahaan untuk pengevaluasian karyawan? 6) Siapa yang menilai kinerja saat ini? 7) Bagaimana keinginan perusahaan terkait dengan desain penilaian kinerja CV. Jetindo Niaga Utama untuk kedepannya?

Data survey dari seluruh karyawan dikumpulkan melalui google form. Kuesioner survey analisis kebutuhan pengembangan instrumen penilaian karyawan berisi pernyataan yang diberikan kepada karyawan, diantaranya sebagai berikut: 1) Kesesuaian hasil penilaian kinerja karyawan dengan tujuan perusahaan. 2) Keefektifan penggunaan instrumen penilaian saat ini. 3) Metode atau instrumen yang digunakan saat ini sudah memenuhi syarat untuk pengevaluasian karyawan. 4) Kesesuaian kriteria penilaian yang tercantum dalam instrumen penilaian saat ini. 5)Tingkat kebutuhan terhadap instrumen penilaian yang lebih efektif dan efisien.

3. HASIL & PEMBAHASAN

CV Jetindo Niaga Utama adalah perusahaan swasta yang bergerak dibidang Freight Forwarding yang berbasis Online di Indonesia. Menghubungkan pengiriman logistik antar negara dengan tim yang berpengalaman. Jumlah karyawan saat ini 36 orang dan memiliki sejumlah divisi yaitu: kepabeaan dan data, finance, operational gudang Indonesia, operational gudang luar negeri, content creator, marketing, customer service, HRDGA, dan procurement.

Hasil yang dibahas dalam penelitian yaitu, bagaimana kebutuhan karyawan terhadap pengembangan instrumen penilaian kinerja karyawan di CV. Jetindo Niaga Utama menggunakan metode 360 derajat berbasis website.

Berdasarkan hasil wawancara yang ditujukan kepada CEO dan manajer sebagai perwakilan dari perusahaan dan HRD sebagai perwakilan dari karyawan CV Jetindo Niaga Utama, didapatkan empat aspek penting yang perlu diperhatikan, diantaranya sebagai berikut.

Rencana dan target kedepan yang diinginkan untuk pengembangan usaha CV. Jetindo Niaga Utama

Target utama yang diinginkan oleh CEO dan manajer adalah usaha yang dijalankan terus berkembang, customer terus bertambah, dan keuntungan terus meningkat, sehingga terus dapat menyediakan lapangan pekerjaan dan mensejahterakan karyawan. Menurut CEO dan manajer CV Jetindo Niaga Utama karyawan adalah aset, harapannya karyawan difasilitasi dengan baik dan selalu diberikan motivasi, sehingga produktivitas karyawan terus meningkat, hal itu juga akan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Tujuan dari HRD bekerja di perusahaan ini yaitu ingin melakukan banyak kontribusi khususnya dalam pengembangan karyawan. Target kedepan, HRD ingin merancang sistem penilaian kinerja karyawan, karena selama ini belum memiliki sistem penilaian yang baku. HRD juga berpendapat bahwa penilaian kinerja karyawan ini akan membantu setiap karyawan untuk memotivasi diri dan mengevaluasi setiap pekerjaan yang dilakukan.

Cara perusahaan melakukan penilaian kinerja karyawan saat ini

Menurut CEO dan manajer perusahaan, mereka tidak sepenuhnya berperan dalam proses penilaian. CEO menjelaskan bahwa penilaian saat ini hanya dilakukan oleh HRD, kemudian HRD mengajukan kepada CEO dan manajer agar hasil penilaian dikaji ulang. Namun penilaian terkadang hanya dilakukan saat divisi tertentu mengalami kendala atau permasalahan, jadi penilaian tidak melibatkan seluruh divisi dalam perusahaan, dan hanya mengevaluasi divisi terkait. HRD juga menambahkan bahwa penilaian di perusahaan masih tergolong subjektif, dikarenakan penilai hanya satu, artinya hasil evaluasi hanya diambil dari satu sudut pandang saja. Selain itu, instrumen yang digunakan menilai karyawan saat ini belum diuji kevalidan dan reabilitasnya.

Kelebihan dan kelemahan penilaian kinerja karyawan yang ada saat ini

Kelebihan penilaian kinerja karyawan saat ini, menurut CEO, manajer dan HRD adalah tidak memakan banyak waktu dan penilaian dapat dilakukan secara singkat. Namun, kelemahan dari sistem penilaian saat ini juga tidak sedikit. Menurut mereka penilaian yang dilakukan masih kuno karena masih menggunakan media kertas dan belum memanfaatkan media digital. Sistem penilaian yang saat ini digunakan belum bisa mencakup atau belum bisa digunakan sebagai acuan untuk melihat ketercapaian indikator dan aspek yang diinginkan oleh manajemen perusahaan. HRD sebagai perwakilan karyawan juga menyebutkan bahwa sistem penilaian dengan model seperti ini kurang efektif, karena karyawan berharap dapat dikembangkan sistem penilaian dengan rancang yang sederhana, mudah digunakan, dapat diakses dimanapun dan kapanpun, dan dapat menampung ide-ide, gagasan, maupun komplain kepada perusahaan dari setiap karyawan, sehingga tidak hanya bawahan yang mendapat evaluasi, namun atasan juga dapat terus berkembang dengan evaluasi dari karyawan.

Kriteria dan desain yang diinginkan perusahaan untuk instrumen yang digunakan untuk menilai karyawan

Perusahaan menginginkan model atau sistem penilaian yang lebih komprehensif memberikan penilaian dari beberapa sudut pandang. Hal ini disampaikan oleh CEO dan manajer perusahaan. Manajemen menginginkan sistem penilaian yang dapat meningkatkan kesadaran karyawan tentang pentingnya kinerja mereka bagi pemilik perusahaan. Kinerja karyawan yang baik akan memberikan keuntungan bagi perusahaan (Fortuna, 2020). Beberapa faktor penting yang menjadi penilaian adalah absensi dan budaya kerja yang sudah mencakup komponen-komponen penting di dalamnya untuk menjadi indikator penilaian karyawan. Menurut HRD CV Jetindo Niaga Utama, indikator budaya kerja yang ingin digunakan sebagai acuan menilai karyawan, disajikan melalui tabel dibawah ini.

Tabel 1. Tabel Indikator Budaya Kerja CV Jetindo Niaga Utama.

No.	Indikator	Deskripsi
1	Etos Kerja Positif	Membangun suasana kerja yang positif
2	Komunikasi baik	Komunikasi terbuka dan langsung
3	Skill berkembang	Skill terus dikembangkan, selalu belajar hal-hal baru
4	Professional	Pro aktif dalam melaksanakan tugas dan bertanggung jawab terhadap setiap tugas yang diberikan
5	Respect	Respect terhadap orang lain, tidak bekerja individu, tapi selalu berkaitan dengan tim
6	Evaluasi	Evaluasi setiap hasil pekerjaan
7	Super tim	Membentuk tim yang solid, demi tujuan bersama dan tujuan perusahaan

Sumber : HRD CV Jetindo Niaga Utama (2021)

CEO mengatakan bahwa sistem penilaian kinerja karyawan saat ini, dinilai belum memenuhi kriteria yang diinginkan perusahaan. Melalui HRD, karyawan berharap aspirasi dari mereka juga dipertimbangkan, yang dimaksud adalah, karyawan dapat menilai diri mereka sendiri dan mereka juga berharap dapat dinilai juga oleh rekan kerja. Hal ini diharapkan sistem reward dan punishment tepat sasaran, sehingga tidak mempengaruhi produktifitas karyawan.

Sejalan dengan harapan dari manajemen, HRD mengharapkan sistem penilaian kinerja karyawan melibatkan setidaknya 4 komponen, dengan rincian sebagai berikut.

1. *Self Appraisal*. Karyawan menilai kembali kinerja mereka dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan mereka sendiri, menilai menggunakan formulir terstruktur untuk menghindari bias.
2. *Manager Review*. Manajer melakukan penilaian terhadap karyawan serta mengevaluasi tim.

3. *Peer Review*. Rekan kerja satu tim atau yang berhubungan menilai kemampuan karyawan dalam bekerja sama, pengambilan inisiatif, dan kontribusi terhadap tim.
4. *Subordinates Appraising Manager (SAM)*. Manajer menilai bawahan secara langsung dari laporan lapangan masing-masing kepala divisi

Observasi adalah metode penelitian alternatif, yang digunakan secara bersamaan dan sebagai pelengkap metode lain untuk mendapatkan data primer seperti survei dan wawancara (Tecău, 2018). Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, dapat dirangkum dalam tabel berikut ini.

Tabel 2. Hasil Analisis Kebutuhan Observasi

Objek yang diamati	Kondisi
Sarana prasarana	Sarana prasarana untuk karyawan terpenuhi
Sistem absensi	Sudah berjalan, namun karyawan kerap kali tidak masuk tanpa izin. Data untuk pengevaluasian karyawan kurang, sehingga tidak dapat memberikan peringatan
Budaya kerja karyawan (disiplin, keterbukaan, saling menghargai, kerjasama)	Tentunya ada karyawan yang sudah menjalankan budaya kerja dengan baik dan ada yang tidak menjalankan. Budaya kerja merupakan hal dasar yang harus dimiliki setiap karyawan, namun tanpa penilaian, hal ini tidak dapat diamati secara maksimal.
Sistem penilaian kinerja karyawan	Evaluasi hanya dilakukan oleh HRD kemudian hasilnya dilaporkan kepada manajer untuk dikaji ulang
Pengaruh sistem penilaian kinerja karyawan terhadap produktivitas kinerja	Karyawan tidak disiplin karena merasa setiap pekerjaan yang mereka lakukan tidak dievaluasi

Sumber : Data Peneliti (2021), Semarang

Kuesioner adalah suatu instrumen pengumpulan data yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam jumlah yang besar. Caranya dengan memberikan sejumlah pertanyaan tertulis secara terstruktur kepada responden berkaitan dengan tanggapannya terhadap berbagai variabel yang diteliti (Pranatawijaya et al., 2019).

Berdasarkan hasil dari kuesioner survey, kebutuhan karyawan terhadap pengembangan instrumen penilaian dideskripsikan sebagai berikut ini.



Gambar 1. Presentase Kesesuaian Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Tujuan Perusahaan

Sumber : Data Peneliti, 2021

Sebagian besar karyawan CV. Jetindo Niaga Utama berpendapat bahwa hasil penilaian kinerja karyawan saat ini belum sesuai dengan tujuan perusahaan. Hasil yang didapatkan dari penilaian kinerja akan memberikan informasi penting dan mendukung proses pengembangan karyawan. Namun, proses penilaian seringkali tidak selaras dalam pelaksanaannya. Faktor yang dapat menjadi penyebab seperti implementasi makna kinerja yang tidak jelas, karyawan tidak memahami harapan perusahaan terhadap kinerjanya, instrumen penilaian kinerja tidak akurat, dan ketidakpedulian manajemen atau pemimpin terhadap suatu kinerja (Saud et al., 2016). Hal ini ditunjukkan dari hasil kuesioner, 65% karyawan memilih jawaban tidak sesuai dan 15% memilih sangat tidak sesuai. Terkait dengan hasil tersebut maka indikator-indikator penilaian harus diperbaiki dan disesuaikan dengan keadaan perusahaan dan karyawan.



Gambar 2. Presentase Keefektifan Penggunaan Instrumen Penilaian Saat Ini

Sumber : Data Peneliti, 2021

Keefektifan penggunaan instrumen penilaian yang saat ini digunakan manajemen untuk menilai karyawan, dianggap kurang efektif dari segi hasil maupun prosesnya. 73% karyawan berpendapat bahwa instrumen penilaian tidak efektif dan 15% memilih sangat tidak efektif. Berdasarkan hasil tersebut, maka perlu dirancang sistem penilaian karyawan yang efektif dan efisien. Sebab-sebab yang berhubungan dengan keefektifan dan keefisienan seperti waktu, tempat, maupun media yang digunakan untuk penilaian harus diperhatikan agar menemukan rancangan instrumen penilaian yang sesuai dengan tujuan perusahaan.



Gambar 3. Presentase Metode Atau Instrumen Yang Digunakan Saat Ini Sudah Memenuhi Syarat Untuk Pengevaluasian Karyawan

Sumber : Data Peneliti, 2021

Hasil kuesioner survey menunjukkan 65% karyawan memilih tidak memenuhi dan 9% memilih sangat tidak memenuhi. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan HRD sebagai perwakilan dari karyawan, berharap bahwa dapat dirancang instrumen penilaian yang dapat menghasilkan penilaian yang akurat. Karyawan berharap mereka dapat mengevaluasi diri mereka sendiri diperkuat dengan penilaian dari rekan kerja, sehingga hasil penilaian tersebut bisa menjadi pertimbangan atasan untuk memberikan tindakan kepada karyawan.



Gambar 4. Presentase Kesesuaian Kriteria Penilaian Yang Tercantum Dalam Instrumen Penilaian Saat Ini

Sumber : Data Peneliti, 2021

Setiap perusahaan tentunya tidak hanya memiliki satu divisi/bidang pekerjaan. Meskipun tugas setiap divisi bervariasi, namun antar divisi/bidang pasti saling berkaitan (Fitriansyah, 2018). Karyawan berpendapat bahwa kriteria yang tercantum dalam instrumen kurang menggambarkan secara umum seluruh departemen yang ada didalam perusahaan. Hal ini ditunjukkan dari 76% karyawan yang memilih tidak sesuai, dan 6% memilih sangat tidak sesuai. Instrumen yang akan dikembangkan seharusnya juga memperhatikan isi dan kemitakhiran indikator-indikator instrumen.



Gambar 5. Tingkat Kebutuhan Terhadap Instrumen Penilaian Yang Lebih Efektif Dan Efisien

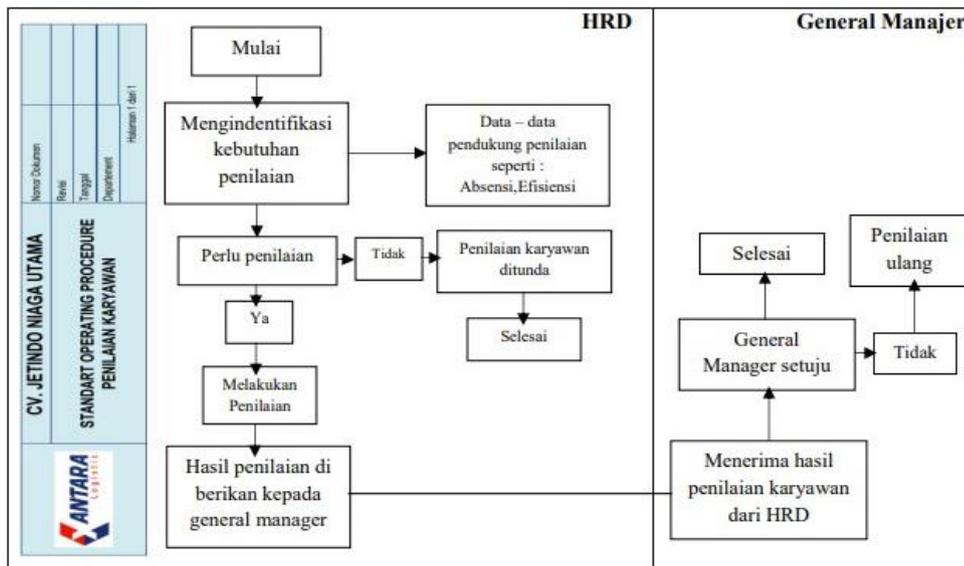
Sumber : Data Peneliti, 2021

Karyawan merespon mengenai kebutuhan pengembangan instrumen penilaian yang lebih efektif dan efisien. Instrumen penilaian yang baik akan berpengaruh kepada produktifitas kar-

yawan. Fungsi penilaian kinerja memiliki peranan yang cukup penting untuk mengetahui kualitas dan perilaku karyawan (Arifudin et al., 2020). Hampir seluruh karyawan berpendapat bahwa perlu dikembangkannya instrumen penilaian, ditunjukkan dari 59% karyawan memilih sangat dibutuhkan dan 38% memilih dibutuhkan. Dari hasil tersebut, tentunya dapat menjadi dasar untuk peneliti untuk mengembangkan dan merancang instrument penilaian karyawan yang lebih baik.

Hasil dari wawancara, observasi dan kuesioner survey kemudian didukung dengan studi lain, salah satunya studi dokumentasi. Hasil dokumentasi, mengkaji mengenai indikator-indikator penilaian kinerja karyawan yang dirancang oleh perusahaan. Indikator penilaian kinerja suatu organisasi maupun perusahaan pada umumnya mencakup empat hal, yaitu hasil kinerja karyawan sebagai keuntungan perusahaan, kemampuan karyawan, pelayanan terhadap customer dan peningkatan kemampuan karyawan (Pattiasina et al., 2016).

Berdasarkan hasil studi dokumentasi, dokumen satu sistem penilaian karyawan di CV Jetindo Niaga Utama saat ini ditunjukkan dari gambar berikut ini.



Gambar 6. Bagan langkah-langkah penilaian kinerja karyawan CV. Jetindo Niaga Utama

Sumber : HRD CV Jetindo Niaga Utama (2021), Semarang

Hasil dokumentasi penilaian kinerja karyawan CV Jetindo Niaga Utama saat ini, menunjukkan bahwa sistem penilaian karyawan hanya dari HRD. Penilaian dari HRD kemudian di berikan kepada general manager untuk disetujui. Hal ini tentunya kurang efektif untuk menilai kinerja karyawan. Penilaian tergolong subjektif, dan hanya dari sudut pandang atasan saja. Sistem penilaian ini tentunya bertolak belakang dengan tujuan dan target perusahaan terhadap penilaian karyawan yang mengharapkan karyawan dapat mengevaluasi diri sendiri dan menyadari bahwa keberadaannya penting bagi perusahaan.

Dokumen dua form penilaian kinerja saat ini, ditunjukkan dibawah ini.

No	Indikator	Jawaban			
		Tidak Baik	Kurang Baik	Baik	Sangat Baik
1	Budaya kerja telah dipahami secara jelas oleh karyawan tersebut dan dapat di implementasikan didalam pekerjaan sehari-hari				
2	Menunjukkan komitmen dan keteladanan dalam melaksanakan secara konsisten pekerjaan sesuai dengan nilai-nilai budaya kerja				
3	Melaksanakan komunikasi dua arah secara konsisten dengan seluruh tim kerja yang berhubungan dengan pekerjaannya dalam mencapai pekerjaan yang baik menurut perusahaan				
4	Mengevaluasi pekerjaan dan menerapkan strategi bekerja agar tercapai pekerjaan yang baik menurut perusahaan				
5	Bersikap terbuka dan menerima perubahan kebijakan serta metode kerja baru yang di pakai oleh perusahaan guna mencapai pekerjaan yang efisien				
6	Komitmen dan konsentrasi dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan				
7	Sikap Bertanggung jawab terhadap wewenang yang telah diberikan				
8	Sikap kejujuran dalam melaksanakan proses pekerjaan yang telah diberikan kepadanya				
9	Sikap integritas dan profesionalisme dalam melaksanakan setiap pekerjaan yang diberikan				
10	Sikap kreativitas dan kepekaan terhadap lingkungan kerja dan pelaksanaan suatu pekerjaan yang telah diberikan				
11	Sikap kebersamaan dan kerja tim dalam melaksanakan setiap dinamika kelompok kerja				
12	Sikap Kepemimpinan dan keteladanan dalam lingkungan kerja				
13	Ketepatan , Keakurasian, dan kecepatan dalam melaksanakan setiap pekerjaan				
14	Sikap Rasionalitas dan kecerdasan emosi yang dimiliki oleh karyawan tersebut				
15	Sikap keteguhan dan ketegasan emosi yang dimiliki oleh karyawan tersebut				
16	sikap kedisiplinan dan keteraturan bekerja yang dimiliki oleh karyawan tersebut				
17	Sikap keberanian dan kearifan dalam mengambil keputusan dalam menangani setiap konflik				
18	Sikap Dedikasi dan loyalitas terhadap perusahaan				
19	Sikap kerja semangat dan motivasi yang dimiliki oleh karyawan tersebut				
20	Penguasaan ilmu seputar pekerjaan yang dikerjakan setiap hari				
21	Penguasaan teknologi yang menunjang pekerjaan setiap hari				

Dokumen dua digunakan HRD untuk menilai karyawan saat ini. HRD telah menyampaikan bahwa instrumen belum teruji kevalidan dan reabilitasnya. Selain itu instrumen kurang praktis karena hanya menggunakan media kertas sehingga dokumen sulit diarsipkan.

Mengkaji hasil wawancara, observasi, survey dan dokumentasi di CV Jetindo Niaga Utama mengenai kebutuhan pengembangan instrumen penilaian kinerja karyawan, peneliti akan menggunakan metode 360 degress sebagai model penilaiannya. Metode ini telah didiskusikan dengan manajemen. Peneliti telah mengusulkan beberapa metode lain seperti metode BARS dan MBO, namun CEO, manajer dan HRD berpendapat bahwa metode 360 derajat yang paling cocok untuk rancangan instrumen penilaian karyawan yang baru. Jika organisasi di Indonesia menerapkan sistem penilaian 360 degress, manfaat yang akan diperoleh yaitu dapat menghasilkan penilaian yang lebih akurat dan objektif terhadap kinerja pihak yang dinilai karena penilaian diberikan oleh atasan, bawahan, rekan kerja dan diri sendiri. Informasi diperoleh dari berbagai sumber (pimpinan dan rekan kerja) dapat menambah keakuratan dan keobjektifan dalam melakukan penilaian kinerja (Syatori'ah et al., 2018).

Membangun sebuah program komputer atau perangkat lunak tertentu harus memperhatikan apakah program mudah dalam penggunaannya (usability) (Setia, 2016), sehingga instrumen penilaian akan dikemas secara sederhana dan mudah digunakan oleh semua karyawan, sehingga menciptakan instrumen yang efektif dan efisien. Peneliti akan mengembangkan instrumen penilaian dengan media/alat website, karena perusahaan memiliki vendor yang khusus menangani bidang IT, mengingat basis dari perusahaan CV Jetindo Niaga Utama adalah forwarding online.

4. KESIMPULAN & SARAN

Analisis kebutuhan yang telah dilakukan oleh peneliti menggunakan instrumen wawancara, observasi, kuesioner survey dan dokumentasi memperoleh hasil bahwa perlu dikembangkan instrumen penilaian kinerja karyawan sesuai yang dibutuhkan oleh perusahaan. Peneliti mendapatkan gambaran bahwa seluruh karyawan baik dari manajerial maupun karyawan biasa, menginginkan sistem penilaian yang lebih komprehensif dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan penilaian dari beberapa sudut pandang. Berdasarkan hasil wawancara dengan HRD, karyawan berharap dapat menilai diri mereka sendiri dan dapat dinilai juga oleh rekan kerja satu tim. Hal ini diharapkan sistem reward dan punishment tepat sasaran, sehingga tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

Peneliti kemudian mengusulkan untuk menggunakan sistem penilaian 360 degress dimana setiap karyawan akan dinilai setidaknya oleh 4 orang, yaitu atasan, bawahan, diri sendiri, dan kepala divisi, hal ini sejalan dengan keinginan CEO perusahaan yang menginginkan banyak komponen yang terlibat dalam proses penilaian. Selain itu, instrumen akan dikembangkan berbasis website, sehingga keinginan perusahaan dan karyawan untuk memiliki instrumen yang praktis dan efektif dapat tercapai.

Hasil dari analisis kebutuhan ini nantinya juga akan menjadi pertimbangan bagi peneliti untuk mengembangkan instrumen penilaian kinerja karyawan yang lebih baik berdasarkan teori dan praktis.

REFERENCES

- [1] Arifudin, O., Tanjung, R., Hendar, H., & Hanafiah, H. (2020). Analisis Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Pada PDAM Kabupaten Karawang. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 71. <https://doi.org/10.32502/jimn.v10i1.2719>
- [2] Ayun, Q. (2011). Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) pada Karyawan di Perusahaan. *Majalah Ilmiah INFORMATiKA*, 2(3), 74–88.
- [3] Destianingsih, A., & Satria, A. (2017). A Study on Students' Need Analysis on Web-Based English Learning Materials. *Inovish Journal*, 2(1), 48–57.
- [4] Fitriansyah, F. (2018). Diklat Sebagai Organisasi Belajar Dalam Teknologi Kinerja. *Cakrawala*, 18(1), 44–49.
- [5] Fortuna, E. B. (2020). Pentingnya Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan. *Edupsycouns Journal*, 2(1), 14–18.
- [6] Handayani, F., & Lestari, W. (2019). Journal of Educational Research and Evaluation Need Analysis in The Development of HOTS-Oriented Study Project Assesment Instrument in Android-Based Science Learning. *Jere*, 8(1), 57–64. <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/jere>
- [7] Kurniawan, M. (2019). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Excelcomindo Engineering Indonesia Sumatera. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 15(3), 39–52. <https://doi.org/10.31851/jmwe.v15i3.2888>
- [8] Lathifah, N. D., & Lestari, W. (2020). Needs Analysis On Zoom Meeting-Based Learning In Enhancing Elementary Students' Mathematic Communication Skill. *Proceeding International Conference on Islamic Education*, 5, 181–185.
- [9] Mekarisce, A. A., & Jambi, U. (2020). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data pada Penelitian Kualitatif di Bidang Kesehatan Masyarakat Data Validity Check Techniques in Qualitative Research in Public Health. *Jurnal Ilmiah Kesehatan Masyarakat*, 12(3), 145–151.
- [10] Mia Juliana Siregar. (2018). Rancangan Model Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Metode 360 Degre di Departemen Warehouse. *Profisiensi*, Vol.6(1), 33–40.
- [11] Munajah, R., & Setiawan, R. (2020). Pengembangan Penilaian Otentik Berbasis Website. *Jurnal Keilmuan Dan Kependidikan Dasar*, 12(02), 89–102.
- [12] Pattiasina, M., Roring, M., & Rumawas, W. (2016). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT.Bank Tabungan Negara, Tbk. Kantor Cabang Manado. *JURNAL ADMINISTRASI BISNIS*, 4(2), 1–5.
- [13] Pranatawijaya, V. H., Widiatry, W., Priskila, R., & Putra, P. B. A. A. (2019). Pengembangan Aplikasi Kuesioner Survey Berbasis Web Menggunakan Skala Likert dan Guttman. *Jurnal Sains Dan Informatika*, 5(2), 128–137. <https://doi.org/10.34128/jsi.v5i2.185>
- [14] Rifdarmon, R. (2020). Analisis Kebutuhan Penilaian Psikomotor Berdasarkan Video Tutorial Berlandaskan Manualbook pada Pendidikan Vokasi Guna Meningkatkan Pencapaian Learning Target. *INVOTEK: Jurnal Inovasi Vokasional Dan Teknologi*, 20(3), 89–96. <https://doi.org/10.24036/invotek.v20i3.738>
- [15] Rismawati, R., & Mattalata, M. (2018). *Evaluasi Kinerja: Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan*. Celebes Media Perkasa.

- [16] Rohida, L. (2018). Pengaruh Era Revolusi Industri 4 . 0 terhadap Kompetensi Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, 6(1), 114–136.
- [17] Saud, U. S., Suryana, A., & PendidikanIndonesia, U. (2016). Studi Efektivitas Penilaian Kinerja Kepala Smp Negeri. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 23(2), 161. <https://doi.org/10.17509/jap.v23i2.5643>
- [18] Septiawan, B. (2021). Management of Training Programs By Hrd Cv.Sultan Coffee Indonesia. *AKUNTABILITAS: Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Ekonomi*, 14(1), 1–8. <https://doi.org/10.35457/akuntabilitas.v14i1.1522>
- [19] Setia, L. D. (2016). Evaluasi Usability Untuk Mengetahui Akseptabilitas Aplikasi Berbasis Web. *Multitek Indonesia*, 6(1), 41. <https://doi.org/10.24269/mtkind.v6i1.1195>
- [20] Syatori'ah, C., Wahyani, W., Habibah, E., & Kurniawati, D. (2018). Penerapan Metode Integrasi 360° Feedback Dan Analytical Hierarchy Process (AHP) Sebagai Alat Penilaian Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Koperasi Simpan Pinjam Tunas Artha Mandiri Cabang Tanjunganom, Nganjuk). *Cyber-Techn*, 13(1), 29–39.
- [21] Tecău, A. S. (2018). EVALUATION OF AN EVENT TO PROMOTE EDUCATION AND VALUES OF SOCIAL INCLUSION IN RURAL AREAS THROUGH THE DIRECT OBSERVATION METHOD. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 11(2), 36–40.
- [22] Wahyudin, Y., & Rahayu, D. N. (2020). Analisis Metode Pengembangan Sistem Informasi Berbasis Website: A Literatur Review. *Jurnal Interkom: Jurnal Publikasi Ilmiah Bidang Teknologi Informasi Dan Komunikasi*, 15(3), 26–40. <https://doi.org/10.35969/interkom.v15i3.74>
- [23] Wilandari, D. F., Sunarsi, D., & Mas'adi, M. (2021). Pengaruh Penilaian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Jaya Mandiri Rekabuana Di Cilandak. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 3(2), 262–269. <https://doi.org/10.32493/jee.v3i2.8746>
- [24] Yennita, Y., Afni, N., Kazmi, T., Azizahwati, A., & Fakhruddin, F. (2019). The Need Analysis Developing STEM Embeded Project. *Proceeding of the SS9*, (3), 569–576.