

MENGUKUR KINERJA ADMINISTRASI KARYAWAN DIVISI PLANT, AKUNTING DAN FINANCE, SERTA MARKETING PADA PT X, JAWA BARAT DENGAN MODEL PENDEKATAN INTERNAL BENCHMARKING

**MENGUKUR KINERJA ADMINISTRASI KARYAWAN DIVISI PLANT,
AKUNTING DAN FINANCE, SERTA MARKETING PADA PT X, JAWA
BARAT DENGAN MODEL PENDEKATAN INTERNAL
BENCHMARKING**

Oleh:

**Budi Satria¹
Achiruddin²**

*Dosen Fakultas Teknik, Matamatika, dan Ilmu Pengetahuan Alam
Universitas Indraprasta PGRI¹*

*Dosen Fakultas Ilmu Pendidikan dan Pengetahuan Sosial
Universitas Indraprasta PGRI²*

ABSTRACT

This study wanted to reveal that human resources is a source of competitive advantage and the key elements that are important for success in competing to achieve the goal. Therefore, the management of human resources for the organizations that are important to the public service. Human resources are part of management. Which is an element of management in which there are workers in the company. Humans are always active and dominant in every activity of the organization, because people become planners, perpetrators and determines the realization of organizational goals. The method used is a survey method, the research took samples from a population and using questionnaires as the primary means of collecting data. Variables to be explained is the performance division of plant administration employees; accounting and finance; and marketing at PT. X, West Java with a model of internal benchmarking approach. Based on the research results can be seen that; 1) formal education possessed by employees is still low enough to need a special program to increase pendidikan formal, 2) Evenness skills are needed so that each division can be run optimally and can cooperate well, so the company needs to increase training for employees, 3) on Marketing Division achievement of the goals pretty good / high, one faktonya is because the payroll system at the Division markeing that inevitably mentimulasi employees to achieve the target that has been determined. So in this regard, it is necessary to go back and reexamined managed payroll system more effective in order to improve the performance and productivity of employees.

Keywords: Human Resources Management, Job Performance, Internal Benchmarking

ABSTRAK

Kajian ini inginmemperjelas bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif dan elemen kunci yang penting untuk meraih kesuksesan dalam bersaing untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia bagi organisasi merupakan hal yang penting bagi pelayanan

kepada masyarakat. Sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen yang juga merupakan aset perusahaan. Manusia selalu aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, baik sebagai perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei, dengan mengambil sampel dari suatu populasi, menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang utama. Variabel yang akan dijelaskan adalah kinerja karyawan administrasi divisi *plant*; akunting dan *finance*; serta marketing pada PT. X, Jawa Barat dengan model pendekatan *internal benchmarking*. Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwa; 1) Pendidikan formal yang dimiliki oleh karyawan masih cukup rendah sehingga perlu sebuah program khusus untuk meningkatkan pendidikan formal, 2) Kemerataan keterampilan sangat dibutuhkan agar setiap divisi dapat berjalan secara maksimal dan dapat berkerjasama dengan baik, sehingga perusahaan perlu menambah kegiatan pelatihan bagi karyawan, 3) Pada divisi Marketing pencapaian tujuan cukup baik/ tinggi, salah satu faktornya adalah dikarenakan sistem penggajian pada divisi Marketing yang mau tidak mau memotivasi karyawannya untuk mengejar target yang sudah ditentukan. Sehingga terkait hal ini, perlu dikelola kembali dan dikaji kembali sistem penggajian yang lebih efektif untuk dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan.

Key Words: *Sumber daya manusia, kinerja, Internal Benchmarking*

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif dan elemen kunci yang penting untuk meraih kesuksesan dalam bersaing untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia bagi organisasi hal yang penting bagi pelayanan kepada masyarakat. Sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen. Yang merupakan unsur manajemen yang di dalamnya terdapat tenaga kerja pada perusahaan. Manusia selalu aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan. Jika peran aktif karyawan tidak diikuti sertakan. Mengatur karyawan adalah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi. Karyawan tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal, atau gedung.

Pada masa sekarang ini, banyak manajer dalam berbagai macam industri memikirkan cara yang lebih baik dalam mengukur kinerja perusahaan. Pengukuran tersebut dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan. Model pengukuran yang lama (tradisional), yaitu pengukuran dengan melihat hasil kinerja suatu organisasi yang digambarkan dalam laporan keuangan, sudah dirasakan tidak dapat digunakan lagi karena laporan keuangan sebagai tolak ukur kinerja tidak mampu lagi menggambarkan titik-titik strategis perusahaan. Sehingga perlu adanya penelitian mengenai bagaimana mengukur kinerja secara menyeluruh, terintegrasi dan seimbang sesuai dengan tujuan perusahaan

Lokus penelitian dilakukan pada PT X, dimana salah satu praktek penilaian kinerja karyawan pada perusahaan tersebut sebagaimana yang telah terlaksana, mencerminkan kemampuan karyawan yang telah memahami apa yang menjadi tujuan, sasaran, dan harapan perusahaan. Selanjutnya muncul suatu persoalan pada saat dihadapkan pada prestasi kerja, yaitu model penilaian yang telah menjadi ketentuan perusahaan tidak dapat memenuhi tuntutan kondisi dan situasi di lingkungan usaha yang menyebabkan karyawan memiliki sikap dan perilaku yang dipaksakan untuk memenuhi peraturan perusahaan.

Untuk mendorong perilaku yang baik atau memperbaiki serta mengikis prestasi kerja dibawah standar maka perlu adanya penilaian kinerja yang objektif dengan metode penilaian perilaku yang direncanakan serta hasil penilaian kinerja yang telah disosialisasikan perlu adanya standarisasi dan ukuran penilaian yang tepat untuk menganalisis faktor-faktor yang mendukung ke arah penilaian yang objektif sehingga mewujudkan prestasi kerja yang memadai bagi tercapainya tujuan dan sasaran perusahaan.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka penting bagi peneliti untuk dapat mengukur kinerja karyawan divisi *Plant*, akunting dan *finance*, serta divisi Marketing pada PT X, Jawa Bawat. Hal ini sangat dibutuhkan untuk mendukung peningkatan kinerja perusahaan secara global.

1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya. Dengan kata lain, kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Menurut Fauzi (1995:207) “Kinerja merupakan suatu istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode, seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya”.

Menurut Mulyadi (2001:337) “Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.” Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan, usaha, dan kesempatan personel, tim, atau unit organisasi dalam melaksanakan tugasnya untuk mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan.

Keberhasilan pencapaian strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran-sasaran tersebut. Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang dijadikan basis penilaian kinerja. Oleh karena itu, pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap aktivitas dari berbagai rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil

pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang pelaksanaan suatu rencana dimana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

2. Pengertian Pengukuran Kinerja

Untuk memastikan bahwa sumber (input) sudah digunakan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, maka diperlukan pengukuran kinerja manajemen. Menurut Stout (1993: 33) yang dikutip dari LAN dan BPKP (2000) mengatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses. Pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui pencapaian target yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja merefleksikan filosofi dan kultur dari suatu organisasi serta menggambarkan seberapa baik suatu kinerja telah diselesaikan dengan biaya, waktu, dan kualitas yang optimal (Tatikonda dan Tatikonda, 1998: 67).

Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja. Ada berbagai metode penilaian kinerja yang digunakan selama ini, sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu mencari laba, maka hampir semua perusahaan mengukur kinerjanya dengan ukuran keuangan. Disini, pihak manajemen perusahaan cenderung hanya ingin memuaskan shareholders, dan kurang memperhatikan ukuran kinerja yang lebih luas yaitu kepentingan stakeholders.

Atkinson, et. al. (1995:57) menyatakan pengukuran kinerja sebagai berikut: *“Performance measurement is perhaps the most important, most misunderstood, and most difficult task in management accounting. An ineffective system of performance measurement contains critical performance indicator (performance measures) that (1) consider each activity and the organization it self from the customer’s perspective, (2) evaluate each activity using customer validated measure of performance, (3) consider all facets of activity performance that affect customers and, therefore, are comprehensive, and (4) provide feed-back to help organization members identify problems and opportunities for improvement”*.

Pernyataan diatas mengandung makna bahwa penilaian kinerja sangat penting, kemungkinan memiliki salah pengertian, dan merupakan tugas yang paling sulit dalam akuntansi manajemen.

Sistem penilaian kinerja yang efektif sebaiknya mengandung beberapa indikator kinerja, di antaranya yaitu: (1) memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan, (2) menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan, (3) memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan, dan (4) menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

Dalam usaha mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance), maka penyelenggaraan organisasi sektor publik seperti organisasi pelayanan kesehatan

yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan menjadi suatu keharusan dan tuntutan reformasi di Indonesia. Goodcorporate governancedapat dicapai dengan memenuhi beberapa unsur, yaitu perencanaan dan pengarahan yang tepat, accountable, informasi yang dihasilkan tepat waktu, partisipasi dari semua pihak yang terkait, manajemen sumber daya yang baik, pengendalian yang tepat, dan transparansi.

Ukuran kinerja digunakan untuk memonitor apakah manajemen dapat menggunakan input yang digunakan untuk menghasilkan output secara baik. Scott dan Tiessen (1999: 38) beranggapan bahwa pengukuran kinerja secara positif berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja organisasi, baik organisasi sektor swasta maupun organisasi non-profit.

3. Manfaat Pengukuran Kinerja

Ada beberapa hal yang membuat pengukuran kinerja itu penting. Dalam manfaat sistem Niven (2007), pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat dengan pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi para pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur, menjadi lebih nyata sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun komitmen untuk melakukan suatu perubahan dengan melakukan evaluasi atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar bagi mereka mengetahui manfaat yang mereka harapkan (Basri dan Rivai, 2004:55). Manfaat penilaian kinerja menurut pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah:

1. Bagi orang yang dinilai (karyawan). Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja, antara lain:
 - a) Meningkatkan motivasi.
 - b) Meningkatkan kepuasan hidup.
 - c) Adanya kejelasan standar hasil yang mereka terapkan.
 - d) Umpan balik dari kinerja lalu yang kurang akurat dan konstruktif.
 - e) Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar.
 - f) Pengembangan tantang pengetahuan dan kelemahan menjadi lebih besar, membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.
 - g) Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas.
 - h) Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.

- i) Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka mengatasinya.
 - j) Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut.
 - k) Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan.
 - l) Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apa pun dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan.
 - m) Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.
2. Bagi Penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manager, konsultan) Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja adalah:
- a) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
 - b) Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.
 - c) Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya.
 - d) Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi.
 - e) Peningkatan kepuasan kerja.
 - f) Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan, dan aspirasi mereka.
 - g) Meningkatkan kepuasan kerja baik terhadap karyawan dari para manajer maupun dari para karyawan.
 - h) Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan.
 - i) Meningkatkan rasa harga diri yang kuat di antara manajer dan juga para karyawan, karena telah berhasil mendekatkan ide dari karyawan dengan ide para manajer.
 - j) Sebagai media untuk mengurangi kesejangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan.
 - k) Kesempatan bagi para manajer untuk menjelaskan kepada karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan dari para karyawan sehingga para karyawan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya, dan berjaya sesuai dengan harapan dari manajer.
 - l) Sebagai media untuk meningkatkan interpersonal relationship atau hubungan pribadi antara karyawan dan manajer.
 - m) Dapat sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi.
 - n) Merupakan kesempatan berharga bagi manajer agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas kembali.
 - o) Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan.

3. Bagi perusahaan, manfaat penilaian kinerja antara lain:
- a) Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan karena: komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan, peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas, peningkatan kemampuan dan kemauan manajer menggunakan keterampilan dan keahlian memimpinya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan.
 - b) Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan.
 - c) Meningkatkan kualitas komunikasi.
 - d) Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan.
 - e) Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan.
 - f) Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh setiap karyawan.
 - g) Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan.
 - h) Untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
 - i) Kemampuan menemu kenali setiap permasalahan.
 - j) Sebagai sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan.
 - k) Budaya perusahaan menjadi mapan. Setiap kelalaian dan ketidakjelasan dalam membina sistem dan prosedur dapat dihindarkan dan kebiasaan yang baik dapat diciptakan dan dipertahankan. Berita baik bagi setiap orang dan setiap karyawan akan mendukung pelaksanaan penilaian kinerja, mau berpartisipasi secara aktif dan pekerjaan selanjutnya dari penilaian kinerja akan menjadi lebih baik.
 - l) Karyawan yang potensial dan memungkinkan untuk menjadi pimpinan perusahaan atau sedikitnya yang dapat dipromosikan menjadi lebih mudah terlihat, mudah diidentifikasi, mudah dikembangkan lebih lanjut, dan memungkinkan peningkatan tanggung jawab secara kuat.
 - m) Jika penilaian kinerja ini telah melembaga dan keuntungan yang diperoleh perusahaan menjadi lebih besar, penilaian kinerja akan menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

4. Pengertian Benchmarking

Dalam Bahasa Indonesia, benchmarking dapat diartikan sebagai “Patok Duga”. Ada berbagai definisi mengenai *benchmarking*, antara lain:

- a. Gregory H. Watson, mengartikan benchmarking sebagai pencarian secara berkesinambungan dan penerapan secara nyata praktik-praktik yang lebih baik yang mengarah pada kinerja kompetitif unggul.

- b. David Kearns (CEO dari Xerox), mengartikan benchmarking sebagai suatu proses pengukuran terus-menerus atas produk, jasa dan tata cara yang dilakukan sebuah perusahaan terhadap pesaing yang terkuat atau badan usaha lain yang dikenal sebagai yang terbaik.
- c. IBM, mengartikan benchmarking merupakan suatu proses terus-menerus untuk menganalisis tata cara terbaik di dunia dengan maksud menciptakan dan mencapai sasaran dan tujuan dengan prestasi dunia.
- d. Teddy Pawitra, mengartikan benchmarking sebagai suatu proses belajar yang berlangsung secara sistematis dan terus-menerus dimana setiap bagian dari suatu perusahaan dibandingkan dengan perusahaan yang terbaik atau pesaing yang paling unggul.
- e. Goetsch dan Davis, mengartikan benchmarking sebagai proses perbandingan dan pengukuran operasi atau proses internal organisasi terhadap mereka yang terbaik dalam kelasnya, baik dari dalam maupun dari luar industri.

Dalam beberapa literatur lain, disebutkan bahwa Benchmarking merupakan pencarian metode-metode, proses dan praktik-praktik terbaik yang akan mengarahkan performa terbaik dari suatu perusahaan. Selain itu, juga ada yang mengartikan Benchmarking merupakan riset industrial atau pengumpulan informasi yang memungkinkan seorang manajer membandingkan performa fungsi-fungsinya terhadap performa fungsi-fungsi yang sama di perusahaan lain.

Dari berbagai definisi yang ada dapat disimpulkan bahwa benchmarking merupakan suatu proses belajar yang berlangsung secara sistematis dan terus-menerus atas produk atau jasa dan tatacara suatu perusahaan dibandingkan dengan perusahaan yang terbaik atau pesaing yang paling unggul, dengan maksud menciptakan dan mencapai sasaran dan tujuan dengan prestasi kelas dunia.

Uraian diatas dapat memberikan pencerahan bahwa *benchmarking* tidak hanya berfungsi sebagai alat pemasaran yang didalamnya juga mengandung unsur pelayanan. Tapi lebih dari itu, pada *benchmarking* mengandung unsur taktis dan strategis dalam pencapaian kinerja perusahaan yang maksimal. *Benchmarking* tidak juga berfungsi sebagai pengumpul data (*data collecting*) tapi juga bagaimana mengolah data menjadi input yang berdaya guna, agar mampu menghasilkan kinerja perusahaan yang maksimal.

5. Proses Penilaian Kinerja

Dalam menetapkan kriteria kinerja, Mondy & Noe(2005) membagi menjadi beberapa kriteria, yaitu :

- a. Ciri-ciri. Ciri-ciri karyawan tertentu seperti sikap, penampilan, dan inisiatif merupakan dasar untuk evaluasi.
- b. Kompetensi. Kompetensi terdiri dari pengetahuan, keterampilan, sifat dan perilaku, dan berhubungan dengan keterampilan interpersonal atau berorientasi bisnis.
- c. Pencapaian tujuan. Jika organisasi mempertimbangkan hasil akhir pencapaian tujuan sebagai suatu hal yang berarti, hasil pencapaian tujuan

akan menjadi faktor yang tepat untuk dievaluasi untuk dibandingkan dengan standar.

- d. Peningkatan potensi. Ketika organisasi mengevaluasi kinerja karyawan, kriteria difokuskan pada masa lalu, masa sekarang, dibandingkan dengan standar.

6. Metode-metode Penilaian Kinerja

Menurut Mondy & Noe(2005), ada tujuh metode penilaian kinerja yaitu:

- a. *Rating Scales*. Menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja (*performance factor*). Misalnya dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu 1 adalah yang terburuk dan 5 adalah yang terbaik. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai tersebut biasa saja, maka ia diberi nilai 3 atau 4 dan begitu seterusnya untuk menilai faktor-faktor kinerja lainnya.
- b. *Critical Incidents*. Evaluator mencatat mengenai apa saja perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behaviour*) pegawai. Dalam metode ini, penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau perilaku kerja yang sangat positif (*high favorable*) dan perilaku kerja yang sangat negatif (*high unfavorable*) selama periode penilaian.
- c. *Essay*. Evaluator menulis deskripsi mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan, kinerjanya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut. Metode ini cenderung lebih memusatkan perhatian pada perilaku ekstrim dalam tugas-tugas karyawan daripada pekerjaan atau kinerja rutin yang mereka lakukan dari hari ke hari. Penilaian seperti ini sangat tergantung kepada kemampuan menulis seorang penilai.
- d. *Work standard*. Metode ini membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan. Standar mencerminkan keluaran normal dari seorang pekerja yang berprestasi rata-rata, yang bekerja pada kecepatan atau kondisi normal. Agar standar ini dianggap objektif, para pekerja harus memahami secara jelas bagaimana standar yang ditetapkan.
- e. *Ranking*. Penilai menempatkan seluruh pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan. Contohnya, pekerja terbaik dalam satu bagian diberi peringkat paling tinggi dan pekerja yang paling buruk prestasinya diletakkan di peringkat paling bawah. Kesulitan terjadi bila pekerja menunjukkan prestasi yang hampir sama atau sebanding.
- f. *Forced distribution*. Penilai harus “memasukkan” individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal. Contoh para pekerja yang termasuk ke dalam 10 persen terbaik ditempatkan ke dalam kategori tertinggi, 20 persen terbaik sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, 40 persen berikutnya ke dalam

kategori menengah, 20 persen sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, dan 10 persen sisanya ke dalam kategori terendah. Bila sebuah departemen memiliki pekerja yang semuanya berprestasi istimewa, atasan “dipaksa” untuk memutuskan siapa yang harus dimasukkan ke dalam kategori yang lebih rendah.

- g. *Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)*. Evaluators menilai pegawai berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya. Misalnya penilaian pelayanan pelanggan. Bila pegawai bagian pelayanan pelanggan tidak menerima tip dari pelanggan, ia diberi skala 4 yang berarti kinerja lumayan. Bila pegawai itu membantu pelanggan yang kesulitan atau kebingungan, ia diberi skala 7 yang berarti kinerjanya memuaskan, dan seterusnya. Metode ini mendeskripsikan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan.

B. METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang utama. Variabel yang akan dijelaskan adalah kinerja karyawan divisi *Plant*; Akunting dan *Finance*; serta Marketing pada PT X, Jawa Barat dengan model pendekatan *internal benchmarking*.

Populasi adalah seluruh karyawan divisi *Plant*; Akunting dan *Finance*; serta Marketing pada PT X yang sejumlah 21 orang. Distribusi jumlah karyawan pada masing-masing divisi adalah :

Table 1.
Distribusi Jumlah Karyawan

No	Divisi	Jumlah
1	Plant	5
2	Akunting dan Finance	3
3	Marketing	13
Jumlah Total		21

Skala pengukuran yang digunakan dalam pengukuran variabel penelitian ini yaitu menggunakan skala Likert yang menggunakan interval penilaian untuk setiap jawaban responden adalah 1 sampai 5. Interval jawaban responden akan disesuaikan dengan pertanyaan yang akan diajukan. Menurut Sugiyono (2007) skala Likert ini berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu, misalnya setuju-tidak setuju, senang-tidak senang, dan baik-tidak baik. Pengolahan data akan dilakukan dengan metode statistik sederhana yaitu menggunakan distribusi frekuensi.

Instrumen penelitian terdiri beberapa aspek antara lain sebagai berikut:

Table 2
Aspek Penelitian

NO	ASPEK	SKALA
----	-------	-------

MENGUKUR KINERJA ADMINISTRASI KARYAWAN DIVISI PLANT, AKUNTING DAN FINANCE, SERTA MARKETING PADA PT X, JAWA BARAT DENGAN MODEL PENDEKATAN INTERNAL BENCHMARKING

1	Ciri-ciri karyawan tertentu seperti sikap, penampilan, dan inisiatif merupakan dasar untuk evaluasi.	Skala Likert 5-poin
2	Kompetensi. Kompetensi terdiri dari pengetahuan, keterampilan, sifat dan perilaku, dan berhubungan dengan keterampilan interpersonal atau berorientasi bisnis.	Skala Likert 5-poin
3	Pencapaian tujuan. Jika organisasi mempertimbangkan hasil akhir pencapaian tujuan sebagai suatu hal yang berarti, hasil pencapaian tujuan akan menjadi faktor yang tepat untuk dievaluasi untuk dibandingkan dengan standar.	Skala Likert 5-poin
4	Peningkatan potensi. Ketika organisasi mengevaluasi kinerja karyawan, kriteria difokuskan pada masa lalu, masa sekarang, dibandingkan dengan standar.	Skala Likert 5-poin

Data yang dihasilkan akan diolah dengan menggunakan metode deskriptif untuk menggambarkan secara sistematis fakta dan karakteristik objek dan subjek yang diteliti secara tepat. Adapun urutan dalam analisis data adalah sebagai berikut:

1. Mentabulasi jawaban responden.
2. Mengkategorikan jawaban responden dari masing-masing aspek pada kategori sangat kurang, kurang, sedang, baik dan sangat baik.
3. Menditerminasikan kinerja masing-masing divisi.

C. PEMBAHASAN

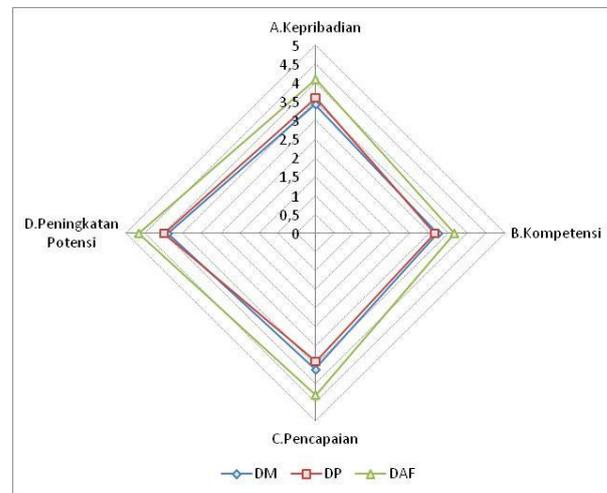
Perbandingan penilaian kinerja dari masing-masing divisi akan terlihat lebih jelas jika dituangkan dalam sebuah diagram Cartisius. Berikut adalah table rekapitulasi rata-rata penilaian karyawan dan bagan diagram cartisius untuk memudahkan dalam menginterpretasikan dan mengambil kesimpulan:

Table 3.
Rekapitulasi Rata-Rata Score

	DP	Total	Rata-Rata	DAF	Total	Rata-Rata	DM	Total	Rata-Rata
A. Kepribadian	19	54	3,6	13	37	4,1	74	216	3,43
	20			14			77		
	15			10			65		
B. Kompetensi	16	63	3,15	10	44	3,67	65	272	3,23
	15			11			64		
	16			13			74		
	16			10			69		
C. Pencapaian	17	17	3,4	13	13	4,3	76	76	3,62
D. Peningkatan Potensi	20	20	4	14	14	4,67	82	82	3,90

Sumber : Data diolah (2015)

Bagan 1.
Diagram Cartisius Benchmarking



Sumber : Data Diolah (2015)

Berdasarkan data dan bagan pada diagram Cartisius diatas terlihat bahwa divisi Akunting dan Finance memiliki nilai kepribadian, kompetensi, pencapaian dan peningkatan totensi yang cukup tinggi, bahkan paling tinggi jika dibandingkan kedua Divisi yang lain. Pada divisi *Plant*, secara global penilaian karyawannya cukup baik, bahkan lebih baik dibanding pada Divisi Marketing, walaupun masih dibawah divisi Akunting dan *Finance*. Hanya saja pada beberapa aspek yaitu aspek kompetensi dan pencapaian target, divisi Pemasaran lebih unggul dibandingkan divisi *Plant*.

E. PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwa;

1. Pendidikan formal yang dimiliki oleh karyawan masih cukup rendah sehingga perlu sebuah program khusus untuk meningkatkan pendidikan formal.
2. Kemerataan keterampilan sangat dibutuhkan agar setiap divisi dapat berjalan secara maksimal dan dapat berkerjasama dengan baik, sehingga perusahaan perlu menambah kegiatan pelatihan bagi karyawan.
3. Pada Divisi Marketing pencapaian tujuan cukup baik/ tinggi, salah satu faktanya adalah dikarenakan sistem penggajian pada Divisi Markeing yang mau tidak mau mentimulasi karyawannya untuk mengejar target yang sudah ditentukan. Sehingga terkait hal ini, perlu dikelola kembali dan dikaji kembali sistem penggajian yang lebih efektif untuk dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan.

Daftar Pustaka

- Atkinson, AA., RJ Banker, RS. Kaplan dan SM. Young. (1995). Management Accounting. Englewood Cliffts. New Jersey: Prentice-Hall.
- Mondy, R. Wayne, and Robert M. Noe. 2005. Human Resource Management. Ninth Edition. USA: Prentice Hall.
- Basri, A.F.M. dan Rivai V. (2004). Performance Appraisal. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Fauzi, Muzaham. 1995. Sosiologi Kesehatan. Jakarta : Universitas Indonesia. Jakarta.
- LAN dan BPKP. 2000. Akuntabilitas dan Good Governance. Lembaga Administrasi Negara. Measures. US : Journal Management Accounting.
- Mondy & Noe(2005), Human Resource Management. Ninth Edition. USA: Prentice Hall.
- Mulyadi (2001:337, Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Edisi kedua. Jakarta: Salemba Empat
- Paul R. Niven, Balanced Scorecard Diagnostics. *Mempertahankan Kinerja Yang Maksimal*,(Jakarta, PT Elex Media Komputindo, 2007), h. 18
- Scott dan Tiessen (1999: 38) “Managerial Tim and Performance Measurement” Accounting Organizational and Society . Vol. 24. P.263-285
- Sugiyono.(2007),Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D.Bandung: ALFABETA
- Tatikonda, Lakshmi U. and Rao J. Tatikonda. 1998. We need dynamic performance