

**TELAAH SISTEM PENILAIAN KINERJA
SIMKPNAS DI PLN**

(Studi pada Pegawai PT PLN (Persero) Area Semarang)



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Oleh:

Esti Yuniar

NIM. 12010112410073

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2015

vii. Kesesuaian hasil penilaian

1.	Apakah penilaian kinerja dengan SIMKPNAS saat ini sudah berjalan dengan baik?	
	<p style="text-align: center;">Jawaban</p> <p>ST1 : Sementara sudah baik, hanya saja ada peer assesment yang saya tidak suka. Karena dibatasi kinerja individu yang bagus-bagus. Harusnya kalau memang bagus ya biarkan nilainya bagus, tidak perlu dijatah.</p> <p>ST2 : Sedang mungkin ya. Yang pertama karena pemberitahuan yang seharusnya lebih awal, karena itu juga mempengaruhi teman-teman yang diberi deadline untuk segera mengisi membuat mereka tidak mengisi dengan benar-benar seksama. Yang kedua detil isian di SIMKPNAS itu yang mencakup kerja pegawai kadang masih bias dengan pekerjaan real sehari-hari.</p> <p>ST3 : Belum 100% karena kita masih dalam transisi. Kinerja yang ada di SIMKPNAS belum bisa memadai seluruh pekerjaan di rayon kami, jadi kadang staff saya harus ada yang memakai kinerja orang lain</p> <p>ST4 : Menurut saya sudah berjalan dengan baik</p> <p>ST5 : Sejauh ini saya nilai masih belum optimal, karena misal kita sudah melakukan penilaian kinerja, pada saat target sudah dicapai pada akhirnya masih ada yang namanya peer assesment, sehingga nilai pencapaian yang sudah dicapai masih harus disesuaikan lagi karena adanya kuota</p> <p>ST6 : Sudah berjalan dengan baik, Cuma terkadang kita terkendala dengan distribusi normal. Dari nilai yang sudah kita tetapkan saat pencapaian, perlu dilakukan peer assesment atau penilaian ulang, yaitu menyesuaikan nilai yang sudah kita tentukan dengan NKO. Kalau di kita, kita diberikan kuota, misalkan untuk nilai 100 hanya boleh 4 orang, maka kita harus pilih 4 terbaik yang bisa mendapat nilai 100 tsb. Kalau sudah dalam tahap penyesuaian kuota ini, kita sudah mengabaikan data-data kinerja, karena misal kalau dari data target seharusnya ada 6 orang yang bisa mendapat nilai 100, dari sini kita tetap harus memilih. Di sini saya melihat dari effort mereka sehari-hari atau loyalitinya. Biasanya saya utamakan yang memiliki kemauan untuk meningkatkan kinerja unit baik yang menjadi targetnya maupun bukan</p> <p>FU1 : Belum. Karena waktu itu saya pernah mendengar penjelasan dari Kantor Distribusi waktu itu DM Talenta, sebenarnya waktu mengisi SIMKPNAS, seharusnya atasan dapat membuat ranking dari bawahannya misal dari 1-10, tetapi pada kenyataannya tidak bisa, karena mungkin atasan di sini masih ada rasa ga enak, jadi kadang nilainya bagus semua, sama semua</p> <p>FU2 : Belum, karena tidak sesuai dengan harapan seperti yang kita rencanakan, kita isi pencapaiannya, karena ada kuota. Kalau ada kuota, walaupun kerja seperti apa, hasilnya tetap berdasarkan</p>	<p style="text-align: center;">Kesimpulan</p> <p>2 orang informan menyatakan penilaian kinerja dengan SIMKPNAS saat ini sudah berjalan dengan baik</p> <p>9 orang informan menyatakan penilaian kinerja dengan SIMKPNAS belum benar-benar berjalan dengan baik, karena :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adanya peer assesment (distribusi normal) yang membuat nilai yang sudah sesuai pencapaian harus disesuaikan lagi • Detil isian di SIMKPNAS kadang masih ada yg blm mewadahi pekerjaan real sehari-hari

<p>kuota. Jadi dari teman-teman tidak mau membuat yang muluk-muluk, toh nanti kena kuota. Yang tadinya semangat mau bikin, pencapaian sudah bagus juga, begitu kena kuota jadi berubah</p> <p>FU3 : Sangat jauh saya rasa, belum. Karena harus ada pembicaraan tadi sehingga bisa tahu maunya atasan apa, seharusnya waktu pencapaian juga ada bukti, kemudian ada feedback tadi, tetapi yang berjalan baru sekadar timbangan dari atasa saja apakah sudah bekerja dengan baik atau belum, tidak ditanya satu-satu. Mungkin kalau ditanya satu-satu ceritanya bisa berbeda-beda</p> <p>FU4 : Sudah. Semua lini bisa diatasi</p> <p>FU5 : Belum, karena penilaian menurut saya harus lebih spesifik lagi, misal dari segi kehadiran/jam kerja, karena kayak saya sendiri pernah selama sebulan saya masuk 30 hari, malam piket malam, pagi tetap masuk kantor pagi. Libur lebaran juga yang lain dapat 10 hari, saya cuma dapat 1 hari</p>	
---	--

2.	Apakah hasil penilaian kinerja dengan SIMKPNAS sudah sesuai dengan kinerja pegawai sesungguhnya?	
	<p style="text-align: center;">Jawaban</p> <p>ST1 : Belum, karena ada peer assesment /jatah tadi. Jadinya ada sistem gantian, melihat siapa yang mau naik gradenya agar tidak terhambat.</p> <p>ST2 : Belum sepenuhnya</p> <p>ST3 : Belum, karena kinerja kita kadang belum optimal secara perusahaan, tapi secara individu ternyata sudah optimal, jadi banyak yang perlu diperbaiki dari sistem SIMKPNAS ini</p> <p>ST4 : Kalau menurut saya belum, karena untuk hasil dari penilaian SIMKPNAS ini masi melalui tahapan yang namanya Peer, jadi itu dilakukan karena ada kuota dari pusat. Jadi kalau ada pegawai secara kinerja itu bagus, tetapi kita mendapat kuota pengurangan nilai, jadi mau tidak mau nilai pegawai tadi dikurangi</p> <p>ST5 : Belum. Karena ketika mereka sudah digambarkan dengan haisl kinerja mereka, tapi kemudian saat peer assesment khan tidak lagi menggambarkan penilaian pegawai tersebut</p> <p>ST6 : Secara prosentase belum, mungkin hanya 75% memotret kinerja pegawai sesungguhnya karena dari saya sendiri juga tidak 100% menggunakan data kinerja karena saya tahu nantinya masih harus dilakukan peer assesment sesuai NKO. Kecuali sebelum dilakukan penilaian sudah diberi tahu kuota untuk masing-masing unit, maka saya akan lebih ketat melakukan penilaian untuk menyesuaikan dengan kuota tersebut</p> <p>FU1 : Belum. Karena masih ada sistem bergiliran, misal di PA dapat kuota nilai optimal 4 orang, jadi digilir siapa yang dapat nilai optimal saat peer assesment</p> <p>FU2 : Belum. Karena pegawai sebelum di approve khan sudah tawar-menawar, sudah sharing, sudah oke, dan sudah hasilnya bagus sesuai harapan. Tapi kemudian dikala kena kuota, itu nanti nilai turun dan pegawai jadi kecewa semua</p> <p>FU3 : Ya dan tidak. Kadang yang saya terima, saya terima. Tapi saya lihat orang lain kadang seharusnya di bawah, atau kadang seharusnya di atas. Jadi masih banyak yang belum sesuai, terutama kadang nilai dari angkanya sendiri, karena kita juga ga pernah lihat. Seharusnya bisa dilihat sehingga kita bisa tahu kenapa kita nilainya di atasnya atau di bawahnya. Kalau cuma nilai misal potensial khan sepertinya sama</p> <p>FU4 : Sudah</p> <p>FU5 : Belum, karena belum bisa memperhitungkan absensi, jam kerja, dll. Karena bisa saja ada yang kerja santai tapi target terpenuhi, tapi ada yang kerja keras tapi target tidak terpenuhi karena usaha untuk mencapai target tsb lebih berat. Selama ini yang dilihat baru hasil akhirnya saja belum melihat prosesnya</p>	<p style="text-align: center;">Kesimpulan</p> <p>1 orang informan menyatakan hasil penilaian kinerja dengan SIMKPNAS sudah sesuai dengan kinerja pegawai sesungguhnya</p> <p>10 orang informan menyatakan belum sesuai, karena :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adanya peer assesment <p>Belum memperhatikan faktor lain seperti jam kerja, selama ini baru melihat hasil akhirnya bukan prosesnya</p>

viii. Kepuasan karyawan

1.	Apakah semua pegawai sudah puas dengan hasil penilaian kinerja mereka?	
	Jawaban	Kesimpulan
	<p>ST1 : Cukup puas. Kalau ada yang belum puas, kita minta pegawai tersebut membuktikan. Di sini yang terlibat atasan langsung.</p> <p>ST2 : Tentunya belum semua</p> <p>ST3 : Belum</p> <p>ST4 : Kalau puas atau tidak, sebenarnya saya juga tidak puas karena penilaian dari atasan saat kita sudah melakukan peer terhadap nilai bawahan kita, di kantor distribusi juga dilakukan peer lagi sesuai kuota yang didapat tanpa sepengetahuan dari atasan pegawai terkait sehingga pegawai yang sudah dinilai bagus bisa jadi dari kantor distribusi nilainya berubah</p> <p>ST5 : Kalau itu beda-beda ya masing-masing pegawai, karena kalau sudah di hasil akhir khan ada beda, tapi sejauh ini karena teritorial penilaian ada di atasan biasanya mereka menerima</p> <p>ST6 : Kalau secara aplikasi mereka bisa menerima, tetapi biasanya sedikit kecewa karena harus ada peer assesment</p> <p>FU1 : Saya rasa puasnya orang itu relatif, karena kadang orang dinilai segini pun kadang ngga puas padahal kalau menurut saya puas atau tidaknya tergantung arahan atasan. Tetapi karena atasan tidak menjelaskan kenapa nilai segini jadi kita tidak puas</p> <p>FU2 : Belum</p> <p>FU3 : Ya dan tidak</p> <p>FU4 : Sudah</p> <p>FU5 : Ada yang sudah ada yang belum</p>	<p>2 orang informan menyatakan semua pegawai sudah puas dengan hasil penilaian kinerja mereka</p> <p>9 orang informan menyatakan belum semua pegawai puas dengan hasil penilaian kinerja mereka</p>

2.	Apakah yang membuat pegawai merasa belum puas dengan hasil penilaiannya?	
	<p style="text-align: center;">Jawaban</p> <p>ST1 : Karena ada nya peer assesment</p> <p>ST2 : Karena secara real yang bersangkutan sudah bekerja maksimal, begitu keluar hasil SIMKPNAS, belum sesuai dengan hasil kinerjanya. Belum lagi dengan kebijakan kalibrasi dan pagu/jatah nilai kinerja individu</p> <p>ST3 : Dari sisi pegawai justru mereka merasa sudah kerja lebih, ini yang belum sinkron antara pihak manajemen dan dari bawahan. Pegawai merasa sudah kerja siang malam, sabtu-minggu pun masuk, tapi masih dinilai belum memuaskan karena adanya kuota dari pihak manajemen. Sebenarnya yang dinilai adalah nilai unit induk yang dibagi ke semua area, nah di area ini ada kuota untuk nilai tertentu. Jadi pegawai yang sudah kerja baik, kalau kuota nya sudah cukup ya terpaksa dinilai di bawah standar</p> <p>ST4 : Saya sebagai atasan saja bisa tidak tahu nilai akhir dari bawahan yang saya nilai, karena di unit tingkat atas masih dipeer lagi</p> <p>ST5 : Biasanya sih karena mereka membandingkan dengan pegawai lainnya. Misal satu pegawai merasa sudah melakukan pekerjaan dengan sangat baik tapi kenapa beliau dinilai berbeda dengan pegawai lainnya. Ketika ada perbedaan seperti itu mereka merasa ada ketidak adilan, padahal mereka merasa sudah bekerja sama dengan yang lainnya</p> <p>ST6 : Adanya peer assesment membuat nilai pegawai harus disesuaikan kembali, misal yang awalnya mendapat nilai 100 harus dikurangi menjadi 80 atau 70</p> <p>FU1 : Karena kurangnya penjelasan dari atasan mengenai nilai yang didapat</p> <p>FU2 : Banyak yang komplain karena kuota tadi</p> <p>FU3 : Merasa sudah bekerja dengan baik padahal belum tentu juga, Atasan tidak tahu bahwa kita sudah bekerja, karena beliau tidak tanya. Atau kita sendiri kurang menjual diri kita, Kita sudah bekerja ternyata atasan maunya lain, atau tidak tahu</p> <p>FU4 : Sudah puas</p> <p>FU5 : Kalau saya sendiri belum puas, karena belum ada perbedaan bobot tiap pegawai</p>	<p style="text-align: center;">Kesimpulan</p> <p>Yang membuat pegawai belum puas :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Karena ada peer assessment (ada kuota) • Karena merasa tidak adil saat membandingkan dengan orang lain • Kurang penjelasan dari atasan mengenai nilai yang didapat • Belum ada perbedaan bobot tiap pegawai

ix. **Kelemahan SIMKPNAS dan saran perbaikan**

1.	Menurut Anda, apa kelemahan-kelemahan dari penilaian kinerja SIMKPNAS?	
	<p style="text-align: center;">Jawaban</p> <p>ST1 : Nilai akhir belum tersistem ST2 : Pilihan isian kinerja di SIMKPNAS belum bisa mengakomodir semua real pekerjaan teman-teman di lapangan, kadang-kadang penilaian itu sifatnya subjektif karena dalam perjalanan semesteran itu kadang muncul program baru di PLN, misal PLN bersih, OPI yang tidak ada di SIMKPNAS dari awal ST3 : Masih banyak. Walaupun sistemnya sudah teratur (ada perencanaan, pencapaian, penilaian) tapi waktu penilaian masih ada kuota ST4 : Kalau dari sistem sudah bagus, penurunan sasaran KPI dari atasan ke bawahan serta pengisian dan penilaiannya sebenarnya sudah bagus, hanya saja yang menjadi kekurangan adalah sistem kuota tadi jadi seolah-olah dari perusahaan sendiri tidak mengakui bahwa pegawai itu nilainya bagus karena ada kuota yang ditetapkan dari pusat ST5 : Lebih pada saat penilaian akhir saja sih, kalau pada saat usulan sampai saat ini sudah cukup baik hanya perlu menambahkan KPI manajemen yang belum bisa mencerminkan job desk sampai level bawah. Kalau pada penilaian akhir, nilai yang sudah mencerminkan kinerja harus disesuaikan lagi karena ada kuota dengan peer assesment ST6 : Ada beberapa item yang perlu dibenahi menurut saya, contoh sistem distribusi normal tadi. sebaiknya NKO diberikan sebelum penilaian sehingga kita sudah mengetahui kuotanya berapa dan menyesuaikan penilaiannya FU1 : Kelamahnya kenapa ngga dari awal saat menilai atasan sudah tahu siapa yang dapat optimal, siapa yang dapat potensial sehingga di akhir tidak perlu dilakukan peer karena nilai sudah teranking FU2 : Dari online nya. Biasanya untuk SIMKPNAS kita diberi waktu seminggu, di hari ketiga sudah mulai trouble, seperti putus jaringannya, tidak mau masuk, lama loadingnya, dll. Kita banyak menerima komplain dari temen-temen. Saya mengharap para pegawai begitu jadwal dibuka, luangkan waktu 1 menit untuk mengisi. Biasanya pada mengisi di hari terakhir dan jam-jam terakhir, jadinya admin harus stand by terus mengecek, menelponin satu-satu FU3 : Jelas karena kalibrasi yang kita tidak bisa semacam itu. Cuma memang penilaian adil atau tidak itu hak atasan, dan adil menurut dia harus kita terima. Misal dalam satu bagian dengan bagian lain, belum dari satu unit dengan unit lain, itu kalau mau</p>	<p style="text-align: center;">Kesimpulan</p> <p>Kelemahan dari penilaian kinerja dengan SIMKPNAS :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sering muncul program di tengah semester yang tidak tercakup dalam SIMKPNAS • Adanya kuota (peer assessment) di akhir penilaian • Atasan kurang dapat menranking bawahannya, sehingga perlu dilakukan peer assessment • Jaringan masih sering trouble saat pengisian

diratakan memang tidak adil

FU4 : Tidak ada

FU5 : Sekarang ini masih ada jatah untuk nilai bagus di tiap bagian, ada jatah gitu. Seharusnya tidak ada jatah dan benar-benar memperhatikan bobot kerja

2.	Menurut Anda, apakah ada menu yang kurang dalam aplikasi SIMKPNAS?	
	<p style="text-align: center;">Jawaban</p> <p>ST1 : Tidak, sudah cukup bagus ST2 : Kalau dari menu sudah standar, tapi isian target kinerja itu yang belum sepenuhnya menggambarkan real kerja pegawai ST3 : Engga ada ST4 : Dari aplikasi sudah cukup, hanya kadang dari jaringan saja yang kurang, jadi pada saat jadwal akses SIMKPNAS sedang berlangsung, server sering tidak memadai jadi loadingnya lama, kadang yang disimpan tidak tersimpan, dsb ST5 : Sekarang sih sepertinya untuk menu sudah memadai, sekaran juga kalau mau mengakses sudah tidak ada kesulitan seperti sebelum-sebelumnya ST6 : Untuk menu sudah cukup interaktif dan user friendly FU1 : Menurut saya kenapa ada menu PDP lain yang katanya itu nilai tambahan jadi tidak bisa di peer, tapi jadinya kalau ada nilai PDP lain, yang di peer adalah nilai kinerjanya, jadi untuk apa ditambah nilai PDP lain kalau membuat jadinya nilai kinerjanya yang dikurangi lagi. Kemudian untuk menu nilai, di menu nilai seperti dikunci jadi kita tidak bisa melihat nilainya FU2 : SIMKPNAS sudah bagus menurut saya, cuma cara menilainya dan online nya tadi yang belum lancar FU3 : Iya. saya inginnya semua harus sangat terukur dan tidak ada lagi peer. Misal seseorang tugasnya membuat kontrak, antara seorang dengan yang lain khan bisa beda, misal jumlah kontrak yang dia buat banyak, saya sedikit, sehingga nanti pencapaiannya juga beda khan jumlahnya, harusnya nilainya juga beda FU4 : Tidak ada FU5 : Kalau menu tidak, tetapi untuk aksesnya sekarang masih lambat kalau waktu pengisian terutama saat pegawai sedang bareng-bareng mengisi. Saya biasanya ngisi malam-malam jam 12 malam baru cepet kalau di hari-hari akhir</p>	<p style="text-align: center;">Kesimpulan</p> <p>Untuk menu tidak ada yang kurang, hanya dari jaringan kadang loading masih lama terutama saat pegawai sedang banyak yang mengakses.</p>

3.	Apakah Anda memiliki saran perbaikan terhadap pelaksanaan penilaian kinerja dengan SIMKPNAS?	
	<p style="text-align: center;">Jawaban</p> <p>ST1 : Diharapkan atasan mengerti persis yang dikerjakan bawahan, sehingga ada tanggung jawab moral dalam menilai.</p> <p>ST2 : Begitu ada jadwal pengisian harus lebih awal. Teman-teman SDM harus lebih meluangkan waktu untuk memonitor agar tidak ada teman-teman pegawai yang mengisi di akhir waktu sehingga hasilnya tidak bagus. Di SIMKPNAS ini bobot pekerjaan belum terakomodir dengan baik, di SIMKPNAS yang penting pekerjaan mencapai target, tidak melihat bagaimana effort yang dibutuhkan untuk mencapai target tsb. Contoh pegawai yang targetnya membuat laporan dengan pegawai pdkb yang bekerja di lapangan dengan tantangan dan resiko yang lebih banyak, seharusnya dibedakan bobotnya.</p> <p>ST3 : Lebih transparan saja dan tidak ada nilai kuota lagi, jadi kalau pegawai sudah bagus ya dinilai bagus, kalau dia kerjanya jelek ya dinilai jelek</p> <p>ST4 : Menurut saya perlu diubah dari sistem kuota, karena adanya sistem kuota menjadi pegawai banyak yang apatis, yang penting mengisi sasaran dan pencapaian, karena toh nanti akan dikenakan peer dan ada kuota</p> <p>ST5 : Menurut saya pada saat usulan sepertinya sudah tidak ada masalah, hanya pada saat penilaian akhir karena ada peer asesmen mungkin harus lebih dioptimalkan lagi tentang penilaiannya agar semua pegawai merasa pekerjaannya dinilai secara fair</p> <p>ST6 : Menurut saya tiap individu seharusnya mengisi sendiri, dengan target sesuai target kinerja jadi jangan aplikasi yang sudah dibangun dengan susah payah ini disepelekan. Perlu dilakukan sosialisasi ulang mengenai inti dari aplikasi SIMKPNAS ini agar pegawai paham peran dari SIMKPNAS ini yang bisa juga untuk memotret kinerja unit maupun individu</p> <p>FU1 : Sebenarnya sistemnya sudah dibuat cukup bagus, agar atasan bisa menilai secara objektif, tapi kembali lagi ke individunya masih belum bisa dengan sistem itu. Jadi masih ada atasan yang menilainya sama semua nilainya</p> <p>FU2 : Online nya harus dibenerin, Tidak usah memakai kuota, karena pekerjaan khan yang tahu masing-masing dengan atasannya dan sudah ada yang bertanggung jawab yaitu manajer area</p> <p>FU3 : Mungkin ini khan semua dari pusat, jadi kita tidak pernah dimintain saran, tapi saya yakin dari pusat sana ada perbaikan terus-menerus</p> <p>FU4 : Tidak ada</p> <p>FU5 : Kalau bisa aksesnya dipermudah biar tidak mengganggu</p>	<p style="text-align: center;">Kesimpulan</p> <p>Saran perbaikan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atasan diharapkan mengerti persis apa yang dikerjakan bawahan • Kalau bisa SIMKPNAS mengakomodir perbedaan bobot pekerjaan, jadi bukan hanya melihat target tercapai atau tidak, tetapi seberapa besar usaha untuk mencapai target tsb. • Sebaiknya tidak ada kuota (peer assessment), jadi pegawai yang kinerjanya baik dinilai baik, tidak dikurangi karena kuota • Tiap individu seharusnya mengisi sendiri, aplikasi ini sudah dibangun dengan baik jangan disepelekan • Keandalan jaringan ditingkatkan agar mudah dalam mengakses

	kerja, Untuk penilaian mungkin tidak usah dikuota, sesuai kinerjanya saja, juga memperhitungkan absen dan jam kerja	
--	---	--