

**PERANCANGAN SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN
BERBASIS KOMPETENSI DENGAN METODE 360 DERAJAT PADA
PT. PETROKIMIA GRESIK**

**SKRIPSI
TEKNIK INDUSTRI**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



**RACHMADHANA MIZWARUDIN FAHMI
NIM. 135060701111108**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS TEKNIK
MALANG
2018**

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan atas ke hadirat Allah SWT, karena berkat atas rahmat, karunia, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Tidak lupa shalawat dan salam juga tercurah kepada Nabi Muhammad SAW. Skripsi yang berjudul “Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Berbasis Kompetensi dengan Metode 360 Derajat Pada PT. Petrokimia Gresik” ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S-1) pada Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa terdapat banyak hambatan yang dihadapi oleh penulis dalam penulisan skripsi ini, namun berkat dukungan, bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, hambatan-hambatan tersebut dapat teratasi. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik.
2. Kedua orang tua tercinta dan adik tersayang, Bapak Saifudin, Ibu Sukriyah, dan Ilham Khoiruddin yang telah memberikan doa, motivasi, nasihat, dukungan mental maupun materiil, kesabaran yang tak terbatas, dan kasih sayang yang tidak pernah putus. Serta perjuangan yang tidak pernah lelah demi memberikan pendidikan yang terbaik kepada penulis.
3. Bapak Oyong Novareza, ST., MT., Ph.D., dan Ibu Rahmi Yuniarti, ST., MT., selaku Ketua Jurusan Teknik Industri dan Sekertaris Jurusan Teknik Industri Universitas Brawijaya.
4. Bapak Remba Yanuar Efranto, ST., MT., dan bapak Raditya Ardianwiliandri, ST., MMT., selaku Dosen Pembimbing I dan Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, masukan, waktu, arahan, motivasi, ilmu yang sangat bermanfaat, dan nasihat yang berharga bagi penulis
5. Ibu Wifqi Azlia, ST., MT., selaku Dosen Pembimbing Akademik, yang selalu memberikan bimbingan dan arahan terhadap kegiatan akademik maupun non akademik kepada penulis.
6. Ibu Ratih Ardia Sari, ST., MT., ibu Agustina Eunike, ST., MT., M.BA., bapak Rio Prasetyo Lukodono, ST., MT., dan bapak Suluh Elman Swara, ST., MT., yang telah dengan ikhlas memberikan ilmu kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi.

7. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Teknik Industri yang telah dengan ikhlas memberikan ilmu yang sangat berharga bagi penulis selama menuntut ilmu di Jurusan Teknik Industri serta Bapak dan Ibu Staff Jurusan Teknik Industri yang banyak membantu dalam urusan kegiatan akademik maupun non akademik penulis.
8. Mas Muhamad Bilal selaku pendamping dan pembimbing lapangan dalam penelitian dan juga seluruh karyawan PT. Petrokimia Gresik yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Teman-teman Astagfirullah yang selalu ada dari awal masuk perkuliahan hingga saat ini, Farik, Udin, Vita, Ariez, Nasrul, Irna dan Rinda. Terimakasih sudah selalu menemani, memberi semangat dan juga doa pada penulis.
10. Teman-teman Noobs, Dzulfi, Arbi, dan Farik yang selalu memberikan dukungan dan semangat pada penulis dalam menyelesaikan penulisan.
11. Teman-teman BBOY, Ade, Yudha, dan Rangga yang selalu memberikan dukungan, semangat, dan doa pada penulis.
12. Keluargaku, seluruh Mahasiswa Teknik Industri angkatan 2013. Terimakasih sudah berproses bersama, terimakasih untuk segala dukungan, motivasi, dan juga doa yang telah diberikan semoga kita semua selalu diberi kemudahan dan kelancaran untuk meraih kesuksesan serta seluruh pihak untuk bantuannya yang tidak dapat disebut satu-persatu dan yang sangat berperan dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis juga mengucapkan permohonan maaf atas kesalahan dan kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Semoga kritik dan saran dapat diberikan agar penulisan skripsi ini menjadi lebih baik. Penulis berharap skripsi ini dapat dikembangkan dan bermanfaat bagi ilmu pengetahuan ke depannya.

Malang, Juli 2018

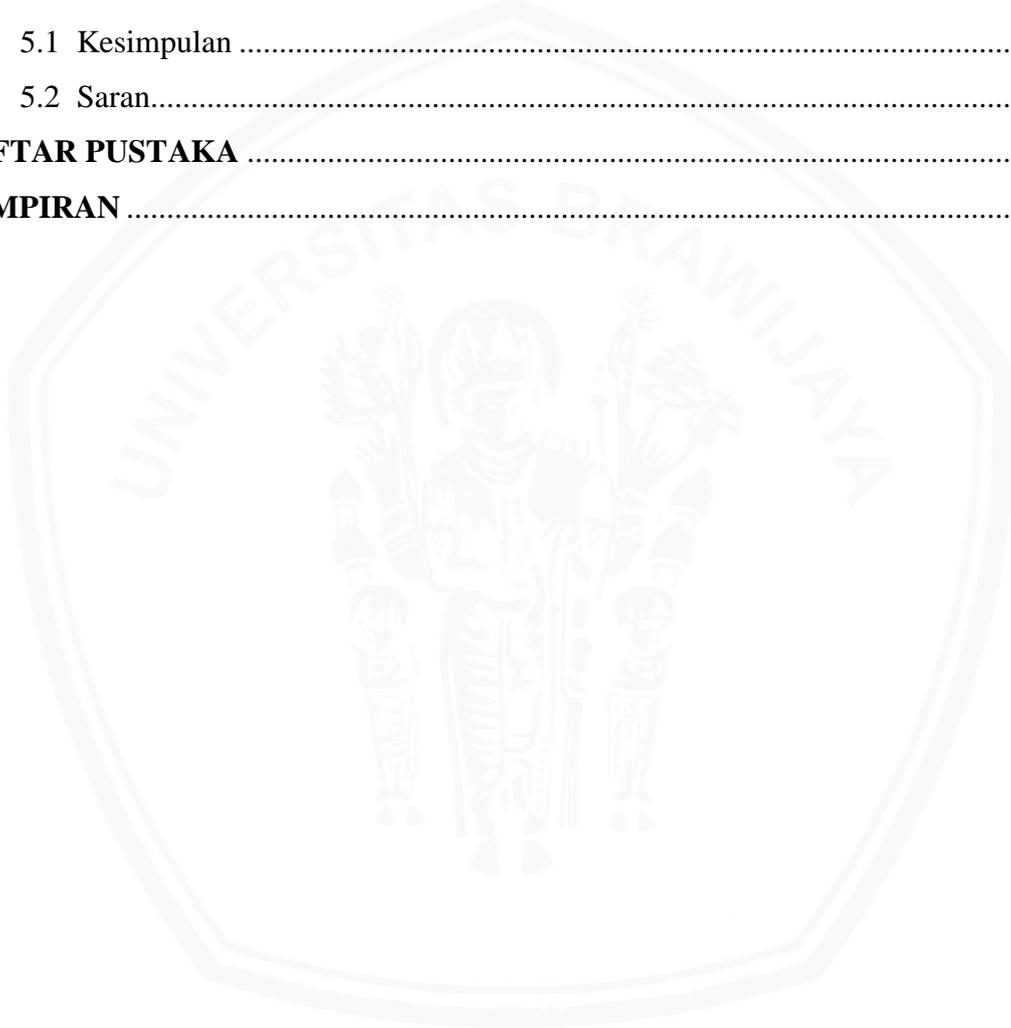
Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	xi
RINGKASAN	xiii
SUMMARY	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	3
1.3 Rumusan Masalah	4
1.4 Batasan Masalah	4
1.5 Asumsi-Asumsi	4
1.6 Tujuan Penelitian	4
1.7 Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Penelitian Terdahulu	7
2.2 Penilaian Kinerja.....	8
2.2.1 Kegunaan Penilaian.....	10
2.2.2 Metode Penilaian Kinerja.....	11
2.2.3 Karakteristik Sistem Penilaian Kinerja yang Efektif	14
2.2.4 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja	15
2.2.5 Hambatan Penilaian Kinerja	17
2.3 Metode <i>360 Degree Feedback</i>	18
2.3.1 Implementasi Metode <i>360 Degree Feedback</i>	20
2.4 Kompetensi	21
2.5 <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	24
2.5.1 Langkah Perhitungan AHP	25
2.5.2 Skala Perbandingan Berpasangan	26
2.5.3 Perhitungan <i>Consistency Index (CI)</i> dan <i>Consistency Ratio (CR)</i>	26
2.6 <i>Paired Sample T-test</i>	27
2.7 Insentif	28

BAB III METODE PENELITIAN	31
3.1 Jenis Penelitian	31
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	31
3.3 Tahap Penelitian	31
3.3.1 Tahap Pendahuluan.....	31
3.3.2 Tahap Pengumpulan Data.....	32
3.3.3 Tahap Pengolahan Data	33
3.3.4 Tahap Analisis dan Pembahasan.....	34
3.3.5 Tahap Kesimpulan dan Saran	34
3.4 Diagram Alir Penelitian.....	35
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	37
4.1 Profil Perusahaan	37
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan	37
4.1.2 Visi, Misi dan Tata Nilai Perusahaan	38
4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan	39
4.2 Pengumpulan Data Sistem Penilaian Kinerja <i>Existing</i>	41
4.2.1 Bentuk Daftar Penilaian Kinerja Karyawan PT. Petrokimia Gresik	41
4.2.2 Uraian Kelemahan Sistem Kinerja Individu	42
4.3 Pengolahan Data	43
4.3.1 Daftar Rincian Penilaian Metode 360 Derajat.....	43
4.3.2 Penyusunan Kriteria Kompetensi	45
4.3.2.1 Kompetensi Inti	45
4.3.2.2 Kompetensi Pendukung.....	47
4.3.3 Penyusunan Penilaian Prestasi Kerja (<i>Job Performance</i>).....	47
4.3.4 Metode Penilaian	47
4.3.5 Pembobotan dengan AHP	48
4.3.5.1 Pembobotan Job Performance dengan Kompetensi	48
4.3.5.2 Pembobotan Kompetensi Inti dengan Kompetensi Pendukung	49
4.3.5.3 Pembobotan Kompetensi Inti	49
4.3.5.4 Pembobotan Kompetensi Pendukung.....	50
4.3.5.5 Pembobotan Evaluator	51
4.3.6 <i>Output</i> Pengukuran	51
4.3.6.1 Hasil Penilaian <i>Existing</i>	52
4.3.6.2 Hasil Penilaian dengan 360 derajat	52

4.3.7 Pengujian <i>Paired Sample T-test</i> Terhadap <i>Output</i> Pengukuran.....	53
4.3.8 Pemberian Insentif Berdasarkan Kinerja.....	55
4.4 Hasil dan Pembahasan	56
4.4.1 Analisis Penilaian Kinerja <i>Existing</i>	56
4.4.2 Analisis Penilaian Kinerja Menggunakan Metode 360.....	57
4.4.3 Analisis Perbandingan Penilaian Kinerja <i>Existing</i> Dengan Hasil Penilaian Kinerja Menggunakan Metode 360	60
BAB V PENUTUP	65
5.1 Kesimpulan	65
5.2 Saran.....	66
DAFTAR PUSTAKA	67
LAMPIRAN	71





Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Saat Ini	8
Tabel 2.2	Tabel Kompetensi Spencer	24
Tabel 2.3	Skala Nilai Perbandingan Berpasangan	26
Tabel 2.4	Nilai Indeks Random (RI).....	27
Tabel 4.1	Daftar Penilai Metode 360 Derajat	44
Tabel 4.2	Bobot Penilaian <i>Job Performance</i> dan Kompetensi	49
Tabel 4.3	Perbandingan Bobot Kompetensi Inti dengan Kompetensi Pendukung	49
Tabel 4.4	Perbandingan Bobot Kompetensi Inti	50
Tabel 4.5	Bobot Penilaian Kompetensi Pendukung.....	50
Tabel 4.6	Bobot Antar Evaluator	51
Tabel 4.7	Penilaian Kinerja <i>Existing</i>	52
Tabel 4.8	Penilaian Kinerja dengan 360 derajat	53
Tabel 4.9	<i>Output</i> Pendekatan Distribusi Normal	54
Tabel 4.10	<i>Output Paired Sample Statistic</i>	54
Tabel 4.11	<i>Output Uji Paired Sample</i>	54
Tabel 4.12	Insentif yang Diterima	56
Tabel 4.13	Hasil Penilaian Kinerja <i>Existing</i>	57
Tabel 4.14	Hasil Penilaian Kinerja Dengan Metode 360 Derajat.....	58
Tabel 4.15	Hasil Penilaian Kompetensi	58
Tabel 4.16	Legenda Hasil Penilaian Kompetensi	59
Tabel 4.17	Insentif Manajer	59
Tabel 4.18	Perbandingan Model Penilaian <i>Existing</i> dengan Model Penilaian 360 Derajat.....	60
Tabel 4.19	Perbandingan <i>Output</i> Penilaian.....	61
Tabel 4.20	Legenda Perbandingan <i>Output</i> Penilaian.....	61
Tabel 4.21	Hasil Penilaian Kinerja	62



Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Proses implementasi <i>360 degree feedback</i>	20
Gambar 2.2	Kompetensi permukaan dan pusat	23
Gambar 3.1	Diagram Alir Penelitian	35
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PT. Petrokimia Gresik	40





Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Lembar Penilaian <i>existing</i>	71
Lampiran 2	Lembar Penilaian Kompetensi Inti	72
Lampiran 3	Lembar Penilaian Kompetensi Pendukung.....	74
Lampiran 4	Lembar Penilaian Prestasi Kerja / <i>Job Performance</i>	77
Lampiran 5	Lembar Kuesioner Pembobotan Tingkat Kepentingan	78
Lampiran 6	Lembar Output Hasil Uji Pembobotan antar Kriteria dengan Menggunakan perangkat.....	82





Halaman ini sengaja dikosongkan

RINGKASAN

Rachmadhana Mizwarudin Fahmi, Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya, Juli 2018, *Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Berbasis Kompetensi dengan Metode 360 Derajat Pada PT. Petrokimia Gresik*, Dosen Pembimbing: Remba Yanuar Efranto dan Raditya Ardianwiliandri.

PT. Petrokimia Gresik, perusahaan ini memproduksi pupuk, non-pupuk, bahan-bahan kimia, serta jasa (konstruksi dan *engineering*). PT. Petrokimia Gresik memiliki karyawan sebanyak 3.159 yang terbagi atas 17 kompartemen dan 3 area produksi. Permasalahan saat ini terdapat pada aktivitas penilaian kinerja, dimana saat penilaian hanya melibatkan satu evaluator dan juga belum adanya tolak ukur yang jelas dalam penilaian menimbulkan penilaian yang subjektif. Selain itu PT. Petrokimia Gresik belum memiliki sistem pemberian insentif berdasarkan kinerja. Untuk mengatasi permasalahan tersebut dibutuhkan suatu rekomendasi perbaikan berupa *performance appraisal* untuk mengurangi subjektifitas dan menggunakan sistem penilaian kinerja sebagai acuan pemberian insentif. Aktivitas yang akan diteliti berada di kompartemen pabrik 1, 2, dan 3.

Penelitian ini dilakukan dengan metode penilaian 360 derajat. Sebelum melakukan penilaian dengan metode ini, dilakukan diskusi untuk mengidentifikasi kriteria kompetensi, kemudian melakukan pembobotan kompetensi dengan menggunakan AHP, setelah itu membuat form penilaian 360 derajat. Penilaian 360 derajat dilakukan pada 8 orang manajer yang ada pada Kompartemen Pabrik 1, 2, dan 3. Hasil penilaian 360 derajat dibandingkan dengan hasil *performance appraisal existing* menggunakan uji *paired sample t-test* untuk mengetahui apakah terjadi penyimpangan penilaian. Hasil penilaian 360 derajat juga digunakan sebagai dasar pemberian insentif kepada karyawan.

Pada penilaian kinerja 360 derajat terdapat 2 kriteria penilaian yaitu *job performance* dan kompetensi, dimana pada kriteria kompetensi dibagi menjadi dua yaitu kompetensi inti dan kompetensi pendukung. Dipenilaian ini seorang manajer dinilai oleh 6 orang dengan tingkat jabatan yang berbeda. Enam orang yang menilai tersebut terdiri dari satu orang atasan, satu orang rekan kerja, tiga orang bawahan, dan diri sendiri. Berdasarkan hasil dari *performance appraisal* menggunakan metode 360 derajat, tujuh dari delapan orang manajer berhasil melampaui target yang telah ditetapkan. Dimana Manajer Pemeliharaan II mendapatkan hasil *performance appraisal* tertinggi dengan nilai 88.63 sedangkan Manajer Produksi III A menjadi satu-satunya manajer yang memiliki kinerja dibawah target dengan nilai 84.98. Hasil dari penilaian 360 derajat digunakan untuk menentukan besar persentase insentif yang diterima. Berdasarkan hal tersebut, persentase insentif yang diterima karyawan berkisar 0-26% dimana Manajer Pemeliharaan II mendapatkan insetif paling banyak dengan nilai 26%. Manajer Produksi III A menjadi satu-satunya manajer yang tidak mendapatkan insentif atau 0% hal tersebut dikarenakan hasil kinerjanya tidak mencapai target.

Kata Kunci: *Analitycal Hierarchy Process*, Metode 360 Derajat, Penilaian Kinerja



Halaman ini sengaja dikosongkan

SUMMARY

Rachmadhana Mizwarudin Fahmi, Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Universitas Brawijaya, July 2018, Performance Appraisal System Design of Employee Performance based on 360 Degree Method at PT. Petrokimia Gresik, Lectures: Remba Yanuar Efranto and Raditya Ardianwiliandri.

PT. Petrokimia, is company that produce fertilizer, non-fertilizer, chemical substances and services (construction and engineering). PT. Petrokimia Gresik had about 3.159 employees which divided into 17 compartments and 3 production area. Issues regarding on this area is the work performance appraisal which the current assessment is conducted by only single evaluator and also didn't has fixed/clear indicator in the scoring process that makes evaluator difficult to determining the right value, so that make the current performance appraisal occurs based on subjectivity. Besides, PT. Petrokimia Gresik didn't have any incentive giving system based on work performance. To solve this problem a recommendation for improvement is needed in the form of performance appraisal to reduce subjectivity and using performance appraisal system as the reference for giving incentives. The activity that to be researched is placed on compartment 1,2 and 3.

This research is conducted by using 360 degree method. Before using this method, the discussion was held to identify the competency criteria and also weighting of each criteria by using AHP, and continued by making scoring form for 360 degree method. 360 degree method appraisal is conducted on 8 managers which is placed on compartment 1, 2 and 3. The result of appraisal is compared with existing performance appraisal by using paired sample t-test to discover whether there are deviations on appraisal. The result is also used as giving incentive reference for employees.

There are 2 appraisal criteria on performance appraisal by using 360 degree method, they are job performance and competency which is in competency criteria is divided into core competency and support competency. On this appraisal a manager is evaluated by others 6 manager who has different level of position. Those 6 managers whose include on the appraisal are one from the superior, on from the co-worker, three from the subordinates and the last one is from itself. Based on performance appraisal by using 360 degree method, seven out of eight managers has manage to surpass the target that Maintenance Manager II obtain the highest performance appraisal with score of 88,63 while Production Manager III A is the only one manager that have score of performance appraisal below the target with score of 84.98. Result of 360 degree method is used to determine the percentage of received incentives. Based on that result, the incentives percentages has range of 0%-26% which Maintenance Manager II has the highest incentive of 26% and Manager Production III A is the only one manager that doesn't have any incentives because the performance result doesn't hit the target.

Keywords: Analytical Hierarchy Process, Performance Appraisal, 360 Degree Method



Halaman ini sengaja dikosongkan

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya dan berdasarkan hasil penelusuran berbagai karya ilmiah, gagasan dan masalah ilmiah yang diteliti dan diulas di dalam Naskah Skripsi ini adalah asli dari pemikiran saya. Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Skripsi dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 20 Juli 2018

Mahasiswa



Rachmadhana Mizwarudin Fahmi

NIM. 135060701111108

LEMBAR PENGESAHAN
PERANCANGAN SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN
BERBASIS KOMPETENSI DENGAN METODE 360 DERAJAT PADA
PT. PETROKIMIA GRESIK

SKRIPSI
TEKNIK INDUSTRI

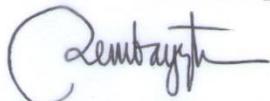
Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



RACHMADHANA MIZWARUDIN FAHMI
NIM. 135060701111108

Skripsi ini telah direvisi dan disetujui oleh dosen pembimbing pada
tanggal 19 Juli 2018

Dosen Pembimbing I



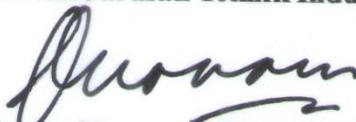
Remba Yanuar Efranto, ST., MT.
NIP. 19840116 200812 1 003

Dosen Pembimbing II



Raditya Ardianwiliandri, ST., MMT.
NIP. 2016038908251001

Mengetahui,
Ketua Jurusan Teknik Industri



Oyong Novareza, ST., MT., Ph.D
NIP. 19741115 200604 1 002

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang, identifikasi masalah, rumusan masalah, batasan masalah, asumsi, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian. Keseluruhan aspek tersebut menjadi dasar dalam pelaksanaan penelitian.

1.1 Latar Belakang

Dalam perkembangan dunia industri, tingkat persaingan menunjukkan peningkatan yang signifikan baik dalam industri jasa maupun industri manufaktur sehingga kinerja perusahaan dituntut untuk terus meningkat tiap tahunnya. Kinerja suatu perusahaan berhubungan dengan peran serta karyawan di perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa salah satu faktor utama penentu keberhasilan perusahaan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia ini harus dikelola dengan baik agar dapat menjadi salah satu kunci keberhasilan perusahaan.

Saat ini pola pengelolaan dan pengembangan SDM yang sedang banyak digunakan adalah pengembangan SDM berdasarkan kompetensi. Menurut Spencer (1993) kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja. Oleh sebab itu kompetensi dapat digunakan untuk mengevaluasi proses kerja seseorang dalam usaha mencapai target yang telah ditetapkan. Karena tiap jabatan memiliki standart kompetensi yang berbeda, maka standar pengukuran kinerjanya pun harus disesuaikan dengan standar kompetensinya.

Untuk mengukur seberapa baik kompetensi yang dimiliki seorang karyawan digunakannya penilaian kinerja. Menurut Grote (2002), penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan sebuah sistem penilaian dalam manajemen secara formal yang dapat digunakan sebagai alat atau *tools* dalam mengevaluasi kinerja individu dalam sebuah organisasi. Sedangkan menurut Stoner (1996) penilaian prestasi kinerja adalah proses yang meliputi penetapan standar prestasi kerja, penilaian prestasi kerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar ini, dan memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan prestasi kerja. Akan tetapi, tujuan tersebut sering tidak tercapai karena banyak perusahaan yang melakukan penilaian kinerja yang kurang baik. Dampaknya adalah demotivasi kerja dan turunnya



pencapaian sasaran perusahaan dari tahun ke tahun. Oleh karena itu, sebuah sistem *performance appraisal* karyawan yang komprehensif atau terintegrasi diperlukan agar tercipta hasil evaluasi yang mendukung kemajuan organisasi.

Performance appraisal merupakan perwujudan dalam rangka pengelolaan sumber daya manusia ke arah yang lebih baik. Dalam dunia industri, *performance appraisal* terhadap karyawan sangat penting untuk mengetahui hasil kinerja dari seorang karyawan. Hasil kinerja organisasi secara keseluruhan dapat dinilai dari hasil kinerja karyawannya. Hasil kinerja karyawan merupakan salah satu komponen pendukung untuk menciptakan performansi organisasi yang berkompeten. Manfaat dari *performance appraisal* karyawan terhadap organisasi dan karyawan adalah organisasi dapat mengetahui kelemahan dan kekurangan karyawannya serta memberikan *feedback* terhadap karyawan untuk melakukan pengembangan diri.

PT. Petrokimia Gresik, salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang industri pupuk, non-pupuk, bahan-bahan kimia serta jasa (konstruksi dan *engineering*) ini memiliki tiga buah pabrik yaitu Pabrik 1, 2, dan 3. Dimana setiap pabriknya menghasilkan produk yang berbeda-beda, hal tersebut menjadikan PT. Petrokimia Gresik sebagai pabrik pupuk terlengkap se-Indonesia. Sebagai perusahaan pupuk terlengkap di Indonesia PT. Petrokimia Gresik menaruh perhatian lebih kepada karyawannya. Dikarenakan pada era *knowledge-based global economy*, hampir 80% *value* dalam sebuah perusahaan berasal dari *intangible assets* seperti *human capital* (Kaplan dan Norton, 2006). Salah satu bentuk perhatian yang dilakukan adalah dengan memberikan stimulan pada karyawannya dalam bentuk sistem penilaian kinerja.

Sistem penilaian kinerja yang dimiliki PT. Petrokimia Gresik saat ini adalah Sistem Kinerja Individu (SKI) yang berdasar pada hasil kerja, aspek kepribadian, aspek kemampuan kerja. Dalam *performance appraisal existing*, bobot untuk hasil kerja adalah 60%, 25% untuk aspek kepribadian, dan 15% untuk aspek kemampuan kerja. Prosedur *performance appraisal* yang diterapkan PT. Petrokimia Gresik adalah atasan langsung dari pegawai yang dinilai lah yang melakukan penilaian. Kemudian hasil penilaian tersebut diberikan kepada pihak SDM untuk di rekap.

PT. Petrokimia Gresik berencana menggunakan sistem penilaian kinerja sebagai acuan pemberian insentif kepada karyawan dikarenakan saat ini PT. Petrokimia Gresik belum memiliki sistem pemberian insentif berdasarkan kinerja. Akan tetapi pada penilaian kerja *existing* yang dimiliki oleh PT. Petrokimia Gresik memiliki beberapa kelemahan yaitu penilaian terhadap karyawan hanya melibatkan satu evaluator yaitu atasan langsung dari

karyawan yang dinilai. Metode penilaian sepihak tersebut bersebrangan dengan teori yang disampaikan oleh Werner. Menurut Werner (2011), evaluasi kinerja karyawan dari berbagai pihak dianggap lebih adil, dapat dipertanggungjawabkan, dan lebih valid daripada evaluasi kinerja dari satu pihak. Kelemahan tersebut ditambah dengan tidak adanya indikator yang jelas dalam pemberian nilai membuat evaluator mengalami kesulitan dalam menentukan nilai yang tepat untuk karyawan, sehingga yang terjadi dalam penilaian kinerja saat ini adalah subjektivitas. Pada *performance appraisal existing* juga belum memiliki ketentuan pemberian insentif berdasarkan hasil kerja karyawan. Oleh karena itu, *performance appraisal* karyawan dengan sistem yang baru diperlukan agar dapat digunakan sebagai pembanding dalam melakukan *performance appraisal* karyawan serta menggunakan hasil *performance appraisal* sebagai acuan pemberian insentif kepada karyawan.

Salah satu metode yang dapat digunakan adalah *performance appraisal* menggunakan metode 360 derajat dengan menambahkan kompetensi Spencer sebagai kompetensi inti dan *job description* sebagai kompetensi pendukung. Menurut Mathis dan Jackson (2000), *performance appraisal* 360 derajat adalah sebuah *performance appraisal* individu dengan mempertimbangkan penilaian dari berbagai pihak yang berhubungan dengan karyawan. Metode penilaian 360 derajat membutuhkan pendapat ataupun penilaian langsung mengenai hasil kinerja karyawan dari atasan, bawahan, dan rekan kerja karyawan. Karyawan akan mendapatkan feedback yang positif untuk pengembangan karir dan potensi diri. Menurut Werner (2011), Evaluasi kinerja karyawan dari berbagai pihak dianggap lebih adil, dapat dipertanggungjawabkan, dan lebih valid daripada evaluasi kinerja dari satu pihak. Menurut Mathis (2000), penilaian terhadap karyawan akan lebih tepat jika dilakukan oleh sebuah tim yang terdiri dari berbagai pihak yang berhubungan dengan karyawan. Untuk pemberian bobot pada masing-masing kompetensi digunakanlah metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi *performance appraisal* PT. Petrokimia Gresik, mengetahui hasil penilaian menggunakan metode 360 derajat, dan mengetahui apakah terdapat perbedaan antara hasil penilaian *existing* dengan hasil penilaian menggunakan metode 360 derajat. Serta menggunakan hasil dari *performance appraisal* sebagai salah satu acuan untuk penyusunan pemberian insentif pada karyawan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, terdapat sebuah masalah yang dapat diidentifikasi pada PT. Petrokimia Gresik yaitu sistem penilaian kinerja yang ada masih belum memiliki

indikator yang jelas dimana hal tersebut menimbulkan penilaian subjektif dikarenakan tidak adanya tolak ukur dalam penilaian.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian identifikasi masalah, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Bagaimana hasil dari *performance appraisal existing* di PT. Petrokimia Gresik?
2. Bagaimana hasil dari *performance appraisal* menggunakan metode 360 derajat?
3. Bagaimana konsep pemberian insentif berdasarkan penilaian 360 derajat?

1.4 Batasan Masalah

Batasan masalah yang digunakan sebagai acuan lingkup permasalahan adalah:

1. Penelitian dilakukan pada Kompartemen Pabrik 1, 2 dan 3 PT. Petrokimia Gresik.
2. *Performance appraisal* dilakukan pada *manager* produksi dan *manager* pemeliharaan.
3. Pihak yang melakukan penilaian adalah atasan, rekan kerja, bawahan dan karyawan yang bersangkutan.

1.5 Asumsi-Asumsi

Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. *Job description* digunakan sebagai acuan dalam perancangan faktor kompetensi, uraian tugas serta tanggung jawab dari masing-masing jabatan.
2. Tidak ada perubahan struktur organisasi dari PT. Petrokimia Gresik selama penelitian berlangsung.

1.6 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menilai dengan menggunakan *performance appraisal existing*.
2. Mengidentifikasi *performance appraisal* menggunakan metode 360 derajat.
3. Membandingkan hasil *performance appraisal existing* dengan hasil *performance appraisal* menggunakan metode 360 derajat.
4. Menggunakan hasil dari *performance appraisal* dengan metode 360 derajat sebagai acuan pemberian insentif pada karyawan.

1.7 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan pengetahuan yang bermanfaat bagi pihak yang terkait diantaranya:

1. Sistem penilaian kinerja karyawan yang baru diharapkan lebih objektif dalam menilai karyawan.
2. Rekomendasi pemberian insentif kepada karyawan sehingga diharapkan motivasi dalam bekerja meningkat.





Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini dijelaskan mengenai dasar-dasar ilmiah yang berhubungan dengan permasalahan dalam penelitian dan akan digunakan dalam analisis.

2.1 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkesesuaian dengan perancangan penilaian kinerja karyawan untuk dijadikan sebagai referensi dari penelitian ini. Deskripsi dari beberapa penelitian terdahulu akan dijelaskan sebagai berikut ini.

1. Mukti (2013), penelitiannya membahas terkait performance appraisal kepala bagian produksi di PT. Siantar Top, Tbk. Waru-Sidoarjo. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui nilai bobot dari kriteria terkait performance appraisal dengan menggunakan metode ANP dan mendapatkan nilai kinerja kepala bagian produksi dengan metode rating scale. Penelitian ini melakukan *performance appraisal* terhadap 16 orang kepala bagian produksi berdasarkan 3 kriteria yang terdiri atas 18 subkriteria. Diharapkan dengan adanya penelitian ini, karyawan dapat termotivasi dan dapat meningkatkan kinerjanya Sehingga hasil yang diperoleh bisa mencapai nilai A.
2. Chasanah (2015) membahas mengenai penentuan bobot kriteria kompetensi dan bobot penilai untuk menilai kinerja karyawan tetap bagian personalia dengan *Analytic Network Process* (ANP), dan menentukan peringkat kinerja karyawan berdasarkan kompetensi dengan metode 360 derajat). Pada PG Kebon Agung Malang hasil penilaian dengan *rating scale*, tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara penilaian dari berbagai sumber (atasan dan rekan kerja) dengan penilaian dari diri sendiri. Hal ini menunjukkan karyawan bagian personalia PG Kebon Agung dapat menilai dirinya sendiri dengan cukup objektif.
3. Susanty (2014) membahas perancangan sistem penilaian kinerja operator dengan metode analytic hierarcy process, rating scale, dan fuzzy logic. Penelitian ini dilakukan pada PT. X dimana perusahaan bergerak di bidang vacuum metalizing. Hasil yang didapatkan adalah operator adalah mengetahui kelebihan dan kelemahan performansinya sehingga untuk menjadi bahan evaluasi serta dapat meningkatkan insentif dengan bekerja lebih baik lagi.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan saat ini dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Saat Ini

No.	Penulis	Metode/ Tools	Objek Penelitian	Hasil Penelitian
1	Ayu (2013)	Metode ANP dan <i>rating scale</i>	PT. Siantar Top, Tbk Waru Sidoarjo	Nilai bobot kriteria dan nilai kinerja kepala bagian produksi
2	Chasanah, T. D. (2015)	Metode 360 derajat dan ANP	PG Kebon Agung Malang	Nilai bobot kriteria dan nilai kinerja karyawan bagian personalia
3	Susanty, F. (2014)	Metode AHP, <i>rating scale</i> dan <i>rating scale</i>	PT. INNAN	Nilai bobot kriteria
4	Rachmadhana M.F	Kompetensi Spencer dan 360 derajat	PT. Petrokimia Gresik	Perbandingan <i>output</i> pengukuran <i>existing</i> dengan rekomendasi

2.2 Penilaian Kinerja

Melakukan sebuah penilaian kinerja bukanlah hal yang mudah. Akan banyak kesulitan yang ditemui untuk membuat sebuah penilaian kinerja yang berkualitas. Kesulitan ini tentunya dikarenakan tidak mudahnya untuk menilai kinerja karyawan secara akurat. Didalam sebuah industri manufaktur seperti halnya produksi pupuk skala nasional tentunya sangat memerlukan karyawan dengan kinerja yang tinggi. Pada saat yang sama sebenarnya karyawan juga memerlukan umpan balik untuk meningkatkan kinerja mereka sesuai tuntutan perusahaan.

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran yang telah ditetapkan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2004).

Sedangkan Penilaian kinerja merupakan proses menilai hasil karya personel dalam suatu organisasi melalui instrument penilaian kinerja (Ilyas, 2002). Sementara menurut Mejia (2001) penilaian kinerja adalah pengenalan, pengukuran dan pengaturan prestasi karyawan di dalam sebuah organisasi. Penilaian ini sebaiknya berorientasi pada aktifitas masa depan yang memberikan *feedback* yang berguna bagi karyawan dan melatih mereka meningkatkan aktifitasnya.

Sementara itu Gary Dessler (1997) mengartikan penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian prestasi kinerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Pendapat yang tidak jauh berbeda mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah proses dimana organisasi - organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan, kegiatan ini dapat memperbaiki

keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka (Handoko, 1994).

Menurut Stoner (1996) penilaian prestasi kinerja adalah proses yang meliputi:

1. Penetapan standar prestasi kerja
2. Penilaian prestasi kerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar ini
3. Memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan prestasi kerja.

Penilaian prestasi kerja adalah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai yang di dalamnya terdapat berbagai faktor seperti (Siagian, 1995):

1. Penilaian dilakukan pada manusia sehingga disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan
2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif
3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan lima maksud
 - a. Apabila penilaian tersebut positif maka penilaian tersebut menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi pada masa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karier lebih terbuka baginya.
 - b. Apabila penilaian tersebut bersifat negatif maka pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan sedemikian rupa mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut
 - c. Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.
 - d. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan secara rapi dalam arsip kepegawaian setiap pegawai sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai bersangkutan.
 - e. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

2.2.1 Kegunaan Penilaian Kinerja

Selain tujuan yang ingin dicapai penilaian kinerja juga memiliki kegunaan lain. Kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembang perusahaan, khususnya manajemen SDM, yaitu (Rivai et al., 2008):

1. Performance Improvement

Berguna untuk memperbaiki kinerja pada masa yang akan datang

2. Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja sangat membantu dalam pengambilan keputusan penentuan siapa yang seharusnya menerima kenaikan pembayaran dalam bentuk bonus ataupun yang lainnya.

3. Keputusan Penempatan

Promosi, transfer ataupun demosi biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan bersifat antisipatif seperti dalam bentuk penghargaan

4. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja yang buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Umpan balik kinerja sangat membantu dalam proses pengambilan keputusan utamanya tentang karir spesifik dari karyawan, sebagai tahapan untuk pengembangan diri karyawan tersebut.

6. Defisiensi Proses Penempatan Karyawan

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen.

7. Mengidentifikasi Ketidakakuratan Informasi

Kinerja yang buruk dapat mengindikasikan adanya kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM, dan hal lain dari sistem manajemen SDM.

8. Menginformasikan Kesalahan dalam Merancang Pekerjaan

Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu gejala dari pekerjaan yang tidak tepat.

9. Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian kinerja dapat menjamin bahwa penempatan dan kesempatan bukanlah suatu hal yang diskriminatif.

10. Mengatasi Tantangan - Tantangan Eksternal

Kadang – kadang penilaian kinerja seseorang dipengaruhi oleh lingkungan luar seperti, keuangan, keluarga, kesehatan, jika masalah tersebut tidak dapat diatasi melalui penilaian, maka departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuan.

11. Umpan Balik ke SDM

Baik buruknya kinerja seseorang di seluruh perusahaan menggambarkan bagaimana fungsi dari departemen SDM.

2.2.2 Metode Penilaian Kinerja

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan sistem penilaian (*rating*) yang relevan. Rating tersebut harus mudah digunakan sesuai dengan yang akan diukur, dan mencerminkan hal-hal yang memang menentukan kinerja (Werther and Davis, 1996). Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja sebenarnya yang terjadi.

Pengukuran kinerja dapat bersifat subyektif atau obyektif. Obyektif berarti pengukuran kinerja dapat juga diterima, diukur oleh pihak lain selain yang melakukan penilaian dan bersifat kuantitatif. Sedangkan pengukuran yang bersifat subyektif berarti pengukuran yang berdasarkan pendapat pribadi atau standar pribadi orang yang melakukan penilaian dan sulit untuk diverifikasi oleh orang lain.

Banyak metode dalam penilaian kinerja yang bisa dipergunakan, Werther dan Davis secara garis besar membagi menjadi dua jenis, yaitu *past oriented appraisal methods* (penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu) dan *future oriented appraisal methods* (penilaian kinerja yang berorientasi ke masa depan) (Werther and Davis, 1996).

Past based methods adalah penilaian kinerja atas kinerja seseorang dari pekerjaan yang telah dilakukannya. Kelebihannya adalah jelas dan mudah diukur, terutama secara kuantitatif. Kekurangannya adalah kinerja yang diukur tidak dapat diubah sehingga kadang-kadang justru salah menunjukkan seberapa besar potensi yang dimiliki oleh seseorang. Selain itu, metode ini kadang-kadang sangat subyektif dan banyak biasnya.

Future based methods adalah penilaian kinerja dengan menilai seberapa besar potensi pegawai dan mampu untuk menetapkan kinerja yang diharapkan pada masa datang. Metode ini juga kadang-kadang masih menggunakan *past method*. Catatan kinerja juga masih digunakan sebagai acuan untuk menetapkan kinerja yang diharapkan. Kekurangan dari metode ini adalah keakuratannya, karena tidak ada yang bisa memastikan 100% bagaimana kinerja seseorang pada masa datang.

Sementara itu Cascio (2010) membaginya menjadi dua yaitu metode yang memfokuskan pada tingkah laku individu (*Behavior – Oriented Rating Methods*) dan metode yang memfokuskan penilaian pada hasil kerja individu (*Results Oriented Rating Methods*).

1. *Behavior – Oriented Rating Methods*

a. *Narrative Essay*

Adalah metode yang paling sederhana dimana penilai menuliskan kekuatan dan kelemahan karyawan serta saran untuk pengembangan. Jika dilaksanakan dengan baik maka metode ini dapat memberikan umpan balik kepada bawahan terkait kinerjanya. Tetapi kelemahan metode ini adalah tidak dapat membandingkan antara karyawan satu dengan karyawan lainnya dan antar departemen karena penilaian yang di berikan tiap penilai menyentuh aspek yang berbeda.

b. *Ranking*

Metode ini terdiri dari simple ranking dan alternation ranking. Dalam simple ranking, penilai mengurutkan para pemegang jabatan, dari yang terbaik sampai yang terburuk, yang biasanya berdasarkan kinerja secara keseluruhan. Rangkaian semacam ini hanya cocok dalam organisasi kecil karena semakin banyak pemegang jabatan maka semakin sulit melihat perbedaan-perbedaan kinerja mereka. Sementara itu pada metode alternation adalah penilai akan memilih pekerja yang terbaik untuk posisi teratas dan pekerja terburuk di posisi terburuk. Kemudian memilih pekerja kedua terbaik di posisi kedua terbaik dan pekerja terburuk kedua di posisi kedua terburuk. Demikian seterusnya hingga posisi yang tengah dapat terakhir diisi.

c. Perbandingan berpasangan (*Paired comparison*)

Pendekatan perbandingan berpasangan melibatkan perbandingan tiap individu dengan individu lainnya, dua orang sekaligus, dengan standar tunggal untuk menentukan siapa yang lebih baik. Urutan ranking individu dapat diperoleh dengan menghitung berapa kali masing-masing individu terpilih sebagai yang lebih baik untuk satu buah pasangan.

d. *Multiperson comparison* (Mondy and Noe, 1996)

Merupakan teknik penilaian kinerja yaitu seorang pegawai dibandingkan dengan rekan kerjanya. Biasanya dilakukan oleh supervisor. Ini sangat berguna untuk menentukan kenaikan gaji (merit sistem), promosi, dan penghargaan perusahaan.

e. Metode distribusi paksaan (*Forced distribution*)

Istilah distribusi paksaan digunakan untuk menggambarkan format penilaian dimana penilai dipaksa mendistribusikan orang yang dinilai kepada beberapa kategori kinerja. Penilaian tersebut biasanya menggunakan beberapa kategori yaitu dari terendah (mewakili kinerja yang buruk) sampai dengan tingkat tertinggi (Mewakili kinerja yang sangat baik).

f. *Behavior checklist*

Pada metode ini penilai dibekali dengan panduan yang menggambarkan hubungan kerja dengan perilaku. Tugas penilai menentukan masuk di kategori manakah karyawan yang dinilai tersebut.

g. *Kejadian kritis (Critical incidents)*

Metode ini Merupakan teknik penilaian kinerja yaitu penilai mencatat mengenai apa saja perilaku atau pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behaviour*) pegawai. Pendekatan dengan metode ini memerlukan kejelian dari penilai dalam mengamati setiap perilaku orang yang dinilai.

h. *Skala rating grafik (Graphic rating Scales)*

Pada metode ini, penilai menentukan dimensi kinerja yang akan dinilai. Kemudian penilai menentukan kategori penilaian yang akan dilakukan. Kategori penilaian ini menggunakan angka 5 untuk yang terbaik dan angka 1 untuk yang terburuk. Misalnya adalah dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai tersebut biasa saja, misalnya, maka ia diberi nilai 3 atau 4 dan begitu seterusnya untuk menilai faktor-faktor kinerja lainnya. Kemudian penilai langsung menilai kinerja dari individu tersebut dan nilai yang dihasilkan akan dijumlahkan. Individu dengan nilai yang tertinggi merupakan individu dengan kinerja yang terbaik dan individu dengan nilai yang terendah merupakan individu dengan kinerja terburuk. Metode ini merupakan metode umum yang paling banyak digunakan oleh organisasi (Mondy and Noe, 1996).

i. *Behaviorally anchored rating scales (BARS)*

Langkah pertama yang harus dilakukan dalam metode ini adalah mengumpulkan data yang menggambarkan perilaku yang baik, rata-rata, dan buruk untuk masing-masing kategori jabatan. Kejadian-kejadian ini kemudian dikelompokkan menjadi dasar penilaian yang akan dilakukan. Kemudian kejadian-kejadian tersebut diberi nilai sesuai dengan kontribusinya pada kerjanya. Misalnya adalah penilaian pelayanan pelanggan. Bila pegawai bagian pelayanan pelanggan tidak menerima suap 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 kerjanya memuaskan, dan seterusnya. Metode ini mendeskripsikan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan. Pada contoh di atas, nilai 4 dideskripsikan dengan tidak menerima suap dari pelanggan.

Nilai 7 dideskripsikan dengan menolong pelanggan yang membutuhkan bantuan. Dengan mendeskripsikannya, metode ini mengurangi bias yang terjadi dalam penilaian (Mondy and Noe, 1996).

2. *Result – oriented rating methods*

a. *Management by objectives*

Penilai pada metode ini adalah orang-orang yang berpengalaman dan berkinerja tinggi yang dapat mengembangkan strategi mereka sendiri. Cara kerja dari metode ini adalah bagaimana suatu sasaran dapat tercapai dengan mengurangi ambiguitas dan juga hambatan yang mungkin dapat menghalangi tercapainya sasaran. Penilaian yang dilakukan dapat secara sederhana maupun secara rumit, bergantung pada kebutuhan sasaran yang akan dicapai. Atasan dan bawahan akan sama-sama melakukan evaluasi atas kegagalan yang mungkin terjadi dan kemudian memutuskan sasaransasaran baru yang dimungkinkan bagi sasaran yang belum tercapai sebelumnya. Rata-rata sistem MBO membutuhkan waktu 2 tahun sesudah penerapannya untuk berjalan dengan efektif.

b. *Work planning and review*

Metode ini mirip dengan MBO hanya saja lebih menekankan pada proses dari pada hasil. Pada metode ini sangat membutuhkan *review* yang lebih sering terkait dengan rencana kerja, sangat memakan waktu dan tidak dapat membedakan antar karyawan.

2.2.3 Karakteristik Sistem Penilaian Kinerja yang Efektif

Tujuan utama dari penilaian kinerja karyawan adalah untuk meningkatkan performansi individual, tim dan seluruh aspek organisasai. Meskipun metode yang paling sempurna tidak dideklarasikan secara eksplisit, penerapan metode penilaian kinerja karyawan harus memenuhi beberapa karakteristik. Perusahaan harus mampu memilih dan memutuskan metode penilaian kinerja karyawan yang paling sesuai dengan tujuan perusahaannya. Menurut Mondy & Noe (2005), karakteristik sistem penilaian yang efektif, adalah:

1. Kriteria yang terkait dengan pekerjaan

Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan harus berkaitan dengan pekerjaan / valid.

2. Ekspektasi kinerja

Sebelum periode penilaian, para manajer harus menjelaskan secara gamblang tentang kinerja yang diharapkan kepada pekerja.

3. Standarisasi

Pekerja dalam kategori pekerjaan yang sama dan berada di bawah organisasi yang sama harus dinilai dengan menggunakan instrumen yang sama.

4. Penilaian yang Cakap

Tanggung jawab untuk menilai kinerja karyawan hendaknya dibebankan kepada seseorang atau sejumlah orang, yang secara langsung mengamati paling tidak sampel yang representatif dari kinerja itu. Untuk menjamin konsistensi penilaian, para penilai harus mendapatkan latihan yang memadai.

5. Komunikasi Terbuka

Pada umumnya, para pekerja memiliki kebutuhan untuk mengetahui tentang seberapa baik kinerja mereka.

6. Akses Karyawan Terhadap Hasil Penilaian

Setiap pekerja harus memperoleh akses terhadap hasil penilaian. Kerahasiaan akan menumbuhkan kecurigaan. Menyediakan akses terhadap hasil penilaian memberikan kesempatan karyawan untuk mendeteksi setiap kesalahannya.

7. Proses Pengajuan Keberatan (*due process*)

Dalam hubungannya dengan pengajuan keberatan secara formal atas hasil penilainnya, penetapan *due process* merupakan langkah penting.

2.2.4 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Secara garis besar tujuan dari penilaian kinerja di kelompokkan menjadi dua, yaitu (Sherman et al., 1998, Bohlander and Snell, 2004):

1. Tujuan Administrasi

Program penilaian kinerja menyediakan banyak informasi yang dapat digunakan untuk semua kegiatan SDM. Seperti penentuan promosi, transfer, kompensasi, mengevaluasi program pelatihan

2. Tujuan Pengembangan

Penilaian menghasilkan umpan balik yang menggambarkan kekuatan dan kelemahan dalam rangka meningkatkan kinerja. Seperti menyediakan tindak lanjut dari hasil penilaian, mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, menentukan kebutuhan pelatihan organisasi, memperbaiki komunikasi.

Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah

orang yang dinilai (karyawan), penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manajer) dan perusahaan (Rivai et al., 2008).

1. Manfaat Bagi Karyawan yang Dinilai

- a. Meningkatkan motivasi
- b. Meningkatkan kepuasan kerja
- c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan
- d. Umpan balik dari kinerja lalu yang akurat dan konstruktif
- e. Meningkatkan pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan
- f. Kesempatan untuk mendiskusikan masalah pekerjaan dan bagaimana mereka dapat mengatasinya
- g. Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut
- h. Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan

2. Manfaat Bagi Penilai

- 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
- g. Sebagai media untuk mengurangi kesejangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan.
- h. Kesempatan bagi para manajer untuk menjelaskan pada 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

3. Manfaat Bagi Perusahaan

- a. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan
- b. Meningkatkan kualitas komunikasi
- c. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan

- d. Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan
- e. Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh setiap karyawan.
- f. Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan
- g. Untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan
- h. Sebagai sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan
- i. Budaya perusahaan menjadi mapan

2.2.5 Hambatan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi. Apapun bentuk atau metode penilaian yang dilakukan oleh pihak manajemen harus adil, realistis, valid, dan relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai karena penilaian kinerja ini tidak hanya berkaitan dengan masalah prestasi semata, namun juga menyangkut masalah gaji, hubungan kerja, promosi/demosi, dan penempatan pegawai.

Adapun sejumlah penyebab yang sering menimbulkan kegagalan dan harus dihindari menurut Gary Dessler (Dessler, 1997):

1. Tidak adanya standar
Tanpa adanya standar berarti penilaian yang dilakukan hanya berdasarkan perasaan dan tidak bersifat obyektif.
2. Standar yang tidak relevan dan bersifat subyektif
Standar yang ditetapkan seharusnya berasal dari analisa pekerjaan untuk menentukan hasil dari sebuah pekerjaan.
3. Standar yang tidak realistis
Standar – standar yang ditetapkan akan menimbulkan motivasi karyawan. Standar yang masuk akal tentunya akan merangsang motivasi karyawan dengan baik.
4. Ukuran prestasi yang tidak tepat
Objektifitas dan pencapaian memerlukan sebuah standar yang dapat di ukur dengan mudah dan transparan.
5. Rating yang tidak konsisten diantara para penilai
6. Kurangnya persiapan manager / atasan
7. Karyawan tidak diberitahukan tujuan apa yang harus dicapai selama periode penilaian.
8. Pemberian umpan balik secara buruk
Pada awal manajemen kinerja harus mengkomunikasikan standar dan serangkaian proses penilaian kinerja kepada karyawan untuk disepakati bersama.

9. Komunikasi yang negatif

Proses terkadang terganggu oleh sikap arogansi penilai dan sikap pembelaan diri karyawan yang dinilai.

10. Kegagalan untuk memanfaatkan data hasil penilaian

Kegagalan dalam memanfaatkan data hasil penilaian kinerja sebagai dasar dalam pengambilan keputusan membuat karyawan dan manajer tidak lagi menganggap program tersebut sebagai hal yang penting.

11. Kesalahan penilai (bias)

Bias-bias yang sering muncul (Werther and Davis, 1996, Prawira, 2008, Rivai et al., 2008) adalah

a. *Halo effect*

Bias ini terjadi ketika opini personal penilai terhadap karyawan mempengaruhi ukuran kinerja. Sebagai contoh, jika seorang penilai menyukai seorang karyawan, maka opini tersebut bisa jadi mengalami distorsi estimasi terhadap kinerja karyawan itu. Masalah ini sering meringankan atau memberatkan ketika para penilai harus menilai karakter kepribadian teman-teman mereka, atau seseorang yang sangat tidak disukainya.

b. Kesalahan akibat kecenderungan menilai di tengah (*error of central tendency*)

c. Bias kemurahan dan ketegasan hati

d. Bias lintas budaya

e. Prasangka personal (*contrast effect*)

f. Kesan yang sekarang (*recency effect*)

g. Standar – standar penilaian

2.3 Metode 360 Degree Feedback

Metode 360 Degree Feedback merupakan metode dimana seorang karyawan menerima umpan balik dari seluruh pihak dalam perusahaan. Penilaian karyawan ini dilakukan oleh atasan, bawahan, rekan kerja, dan diri karyawan yang bersangkutan. *Feedbcak* dari berbagai pihak ini bertujuan karyawan dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan mereka saat bekerja, kemudian akan dievaluasi untuk peningkatan kinerja perusahaan pada umumnya.

Menurut Cumming (2001), penilaian kinerja (*performance appraisal*) 360 derajat *feedback* merupakan alat ukur sikap kerja karyawan yang didasarkan pada evaluasi dua atau lebih sumber penilai, contohnya dari manajer, bawahan, rekan kerja, dan karyawan yang bersangkutan sendiri. Menurut Lepsinger dan Lucia (1997) dalam Pinho (2006:34), umpan

balik 360 derajat sering disebut sebagai *multirater, multisource feedback*, dan penilaian lingkaran penuh, merupakan proses mendapatkan umpan balik (*feedback*) melalui penilaian dari berbagai sumber dalam organisasi (Brett & Atwater, 2001; Fletcher & Baldry, 2000). Metode *360 degree feedback* dikenal juga sebagai *all around feedback, 360 degree appraisal, peer appraisal, 180 degree feedback*, dan *540 degree feedback*.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa metode pengukuran kinerja *360 degree feedback* adalah proses mendapat umpan balik dari banyak sumber dalam organisasi dengan data sampel yang kecil, dimana variabel yang ada tidak dapat langsung diamati. Pada penelitian kali ini, pihak penilai adalah atasan, rekan kerja, dan karyawan yang bersangkutan hal tersebut sesuai dengan yang dikatakan McCarthy dan Garavan. McCarthy dan Garavan (2001) menyatakan terdapat empat penilai yang umumnya digunakan dalam penerapan metode *360 degree feedback* meliputi diri sendiri, rekan kerja, atasan dan *subordinate*.

1. Penilaian oleh diri sendiri

Penilaian oleh diri sendiri berarti subjek penilaian melakukan penilaian performansi terhadap dirinya sendiri. Dessler (1998) memaparkan bahwa masalah dasar dalam penilaian kinerja oleh diri sendiri adalah karyawan cenderung menilai dirinya sendiri lebih tinggi daripada penilaian oleh rekan kerja atau atasan. McCarthy dan Garavan (2001) juga menjelaskan hal serupa bahwa penilaian oleh diri sendiri seringkali memiliki korelasi negatif dengan penilaian lainnya. Subjek penilaian cenderung memberikan nilai yang relatif baik terhadap dirinya sendiri.

2. Penilaian oleh rekan kerja

Penilaian oleh rekan kerja melibatkan rekan kerja dalam menilai performansi seorang karyawan. Penilaian ini mengandung resiko potensial berupa bias akibat tingkat keakraban pertemanan. Untuk mengurangi resiko tersebut, Garavan, Morley dan Flynn (1997) menyarankan bahwa rekan kerja yang terpilih sebagai penilai adalah rekan kerja yang sering berinteraksi dengan subjek dan mampu menilai secara objektif.

3. Penilaian oleh atasan

Greguras dan Robie (1998) menyatakan bahwa penilaian dari manajer seringkali diidentifikasi sebagai sumber yang paling reliabel karena atasan dianggap lebih berpengalaman serta memiliki keahlian dan posisi yang lebih baik dalam melihat performansi karyawan secara objektif.

d. Penilaian oleh *subordinate*

Scullen, Mount, dan Judge (2003) menyatakan bahwa penilaian dari *subordinate* memiliki korelasi yang paling tinggi jika dibandingkan dengan penilaian lainnya. Hal tersebut karena *subordinate* memiliki posisi yang nyaman untuk melihat dan mengevaluasi sikap kepemimpinan serta menjadi sumber informasi yang akurat.

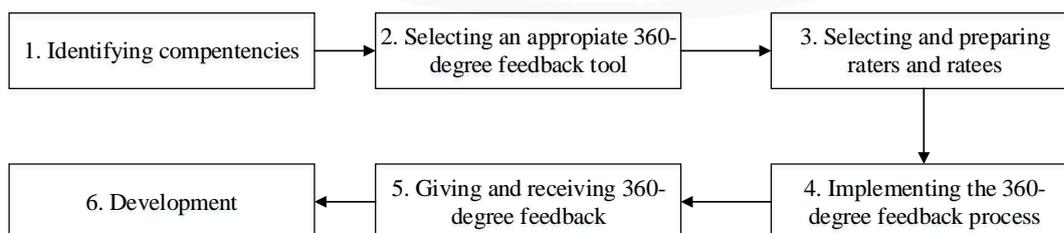
Penilaian dengan metode ini dapat meningkatkan keobjektifan dalam menilai seorang individu, dikarenakan penilaian tidak hanya dari atasan saja seperti pada umumnya. *Feedback* dari metode 360 derajat ini akan dijadikan acuan sebagai pengembangan diri seorang karyawan.

Armstrong (2005) merumuskan kriteria-kriteria yang harus dimiliki untuk mencapai kesuksesan penerapan metode *360 degree feedback* dalam penilaian kinerja karyawan yaitu:

1. Penerapan metode *360 degree feedback* harus mendapatkan dukungan dari manajemen secara keseluruhan,
2. Penerapan metode harus dilakukan dengan komitmen untuk mencapai tujuan dari organisasi yang sudah dicanangkan,
3. *Form* penilaian yang dibuat harus merefleksikan indikator penilaian yang tepat,
4. Penerapan metode ini harus diimbangi dengan komunikasi antar individu dan kelompok yang komprehensif dan program *training* yang mendukung,
5. Tidak terdapat pihak-pihak yang merasa dirugikan dengan penerapan metode ini,
6. Kuisisioner metode ini mudah digunakan, mudah dipahami, dan mencakup indikator penilaian kerja yang jelas.

2.3.1 Implementasi Metode 360 Degree Feedback

Proses implementasi metode *360 degree feedback* secara umum dikategorikan menjadi enam fase. Gambar 2.1 dibawah ini akan mengilustrasikan proses implementasi metode *360 degree feedback*.



Gambar 2.1 Proses implementasi *360 degree feedback* (Pinho, 2006:42)

Fase 1: Identifikasi kompetensi

Pada fase ini dilakukan identifikasi kompetensi yang sesuai dengan organisasi. Identifikasi kompetensi ini merupakan tahap terpenting dalam implementasi *360 degree feedback*.

Fase 2: Pemilihan *360 degree feedback tool*

Pemilihan instrumen dari *360 degree feedback* dipilih dari instrumen yang sudah ada ataupun instrumen yang disusun ulang secara lebih spesifik oleh organisasi. Peringkat dari instrumen harus seobjektif mungkin untuk mencerminkan masa kini dan masa depan.

Fase 3: Pemilihan dan persiapan *raters* dan *raters*

Raters dipilih sesuai dengan pengetahuan yang dimiliki dan harapan yang ingin didapatkan organisasi dalam penilaian kerja. Jumlah *raters* yang ideal disesuaikan dengan kebutuhan.

Fase 4: Implementasi metode *360 degree feedback*

Proses implementasi *360 degree feedback* merupakan proses yang memakan waktu lama dan dengan biaya yang cukup mahal. Sebelum menerapkan metode penilaian ini, diharapkan setiap elemen dalam organisasi dapat berpartisipasi dan memahami tujuan jangka panjang dari metode ini. Pencapaian kesuksesan proses harus didukung oleh manajemen senior untuk memberikan ataupun menerima umpan balik (*feedback*).

Fase 5: Pemberian dan penerimaan *360 degree feedback*

Pemberian dan penerimaan *feedback* bermanfaat untuk pembelajaran karyawan mengenai kompetensi-kompetensi yang harus ditingkatkan.

Fase 6: Pengembangan

Pengembangan dari hasil *360 degree feedback* harus dilakukan seefektif dan seefisien mungkin. Hal tersebut merupakan faktor penting untuk mencapai kesuksesan.

2.4 Kompetensi

Kompetensi merupakan salah satu syarat untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik. Seorang yang memiliki kompetensi yang memadai akan memiliki rasa percaya diri dan biasanya mampu memotivasi dirinya untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dengan baik.

Spencer, Lyle & Signe (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik sifat dasar manusia yang melekat, dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan kondisi pekerjaan. Karakteristik dasar artinya kompetensi harus bersifat mendasar dan mencakup *personality* atau kepribadian seseorang dan dapat

memprediksikan sikap seseorang pada situasi tertentu yang sangat bervariasi dan pada aktivitas pekerjaan tertentu, apakah itu baik atau buruk. `

Lima karakteristik kompetensi:

1. Motif

Yaitu sesuatu yang secara konsisten menjadi dorongan, pikiran atau keinginan seseorang yang 'menyebabkan munculnya suatu tindakan. Motif akan mengarahkan dan menyeleksi sikap menjadi tindakan atau mewujudkan tujuan sehingga berbeda dari yang lain.

2. Karakter (*trait*)

Karakter dan bawaan seseorang dapat mempengaruhi prestasi di tempat kerja. Karakter dan unsur bawaan ini berupa bawaan fisik maupun bawaan sifat yang lebih kompleks yang dimiliki seseorang.

3. Konsep diri (*self concept*)

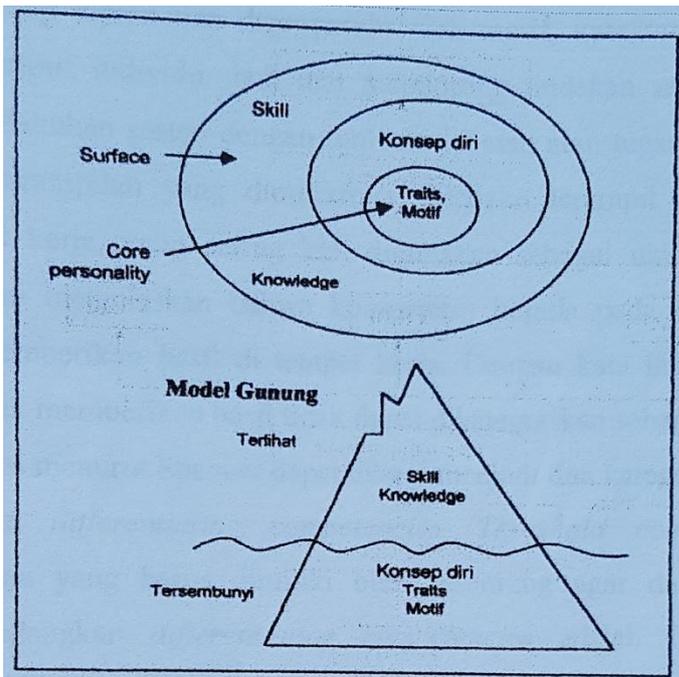
Konsep diri seseorang mencakup gambaran atas dirinya sendiri, sikap, dan nilai-nilai yang diyakininya. Misalnya seseorang yang memiliki rasa percaya diri yang tinggi menggambarkan dirinya sendiri sebagai orang yang dapat mencapai sesuatu yang diharapkan, yang menurutnya baik dalam berbagai situasi, baik saat susah maupun mudah.

4. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan mencerminkan informasi yang dimiliki seseorang pada area tertentu yang spesifik. Nilai akademis atau indeks prestasi akademis sering kali kurang bermanfaat untuk memprediksi performansi di tempat kerja, karena sulitnya mengukur kebutuhan pengetahuan dan keahlian yang secara nyata digunakan dalam pekerjaan. Pengetahuan dapat memprediksi apa yang mampu dilakukan seseorang, bukan apa yang dilakukan. Hal ini disebabkan pengukuran tes pengetahuan lebih banyak menghafal, jika yang dipentingkan adalah kemampuan mencari informasi.

5. Keterampilan (*skill*)

Kemampuan untuk melakukan aktivitas fisik dan mental. Kompetensi keterampilan mental atau kognitif meliputi pemikiran analitis (memproses pengetahuan atau data, menentukan sebab dan pengaruh, mengorganisasi data dan rencana) serta pemikiran konseptual (pengenalan pola data yang kompleks).



Gambar 2.2 Kompetensi permukaan dan pusat
Sumber: Spencer, Lyle & Spencer (1993)

Pada Gambar 2.2 terlihat bahwa motif karakter, dan konsep diri merupakan bagian dari kompetensi yang tersembunyi dan lebih dalam kearah kepribadian individu. *Skill* dan pengetahuan lebih mudah terlihat dan cara terefektif untuk meningkatkannya adalah melalui pelatihan. Kompetensi motif, karakter, dan konsep diri memprediksi perilaku keahlian, yang kemudian memprediksikan hasil kinerja pekerjaan.

Kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja dengan lebih baik. Hal ini dapat didasarkan pada teori perilaku klasik yang menjelaskan sebab akibat (kausalitas) antara *intention*, *action*, dan *outcome* dinyatakan sebagai niat, tindakan, dan hasil untuk memodelkan kompetensi sebagai hubungan sebab akibat.

Secara sadar, tindakan seseorang berasal dari adanya keinginan atau niat untuk berbuat sesuatu yang dipicu dan dipengaruhi oleh motif, karakter, konsep diri, dan pengetahuan deskriptif individu. Jadi niat mendorong tindakan seseorang. Tindakan Seseorang yang dilakukan sesuai dengan tuntutan jabatan atau tugas yang dihadapinya didasari oleh keterampilan yang dimilikinya. Perilaku terampil ini pada akhirnya memberikan hasil kerja yang sering kali digunakan sebagai ukuran kinerja dalam bekerja. Model ini menjelaskan bahwa kompetensi berada pada tingkatan niat dan tindakan yang memberikan hasil di tempat keaja. Dengan kata lain, segala niai dan tindakan yang tidak memberikan hasil tidak dapat dikategorikan sebagai kompetensi.

Kompetensi menurut Spencer dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu *threshold competencies* dan *differentiating competencies*. *Threshold competencies* adalah karakteristik

utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan *differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Misalnya seorang dosen harus memiliki kemampuan untuk mengajar, itu berarti masuk pada *threshold competencies*. Selanjutnya apabila dosen dapat mengajar dengan baik, cara mengajar dapat dipahami dan analisa tajam sehingga dapat dibedakan tingkat kinerjanya maka hal itu termasuk *differentiating competencies*.

Spencer pada tahun 1993 mengembangkan sebuah kamus kompetensi yang berasal dari 200 model kompetensi pekerjaan dari hasil penelitian yang telah ada. Hasil model kompetensi yang dihasilkan dengan metode *Behavioral Event Interview* tersebut dikelompokkan menjadi enam kelompok. Setiap kelompok terdiri dua hingga lima kompetensi. Setiap kompetensi memiliki deskripsi naratif masing-masing. Pengelompokan kompetensi yang ada di kamus kompetensi dapat dilihat pada tabel 2.2 berikut ini

Tabel 2.2

Tabel Kompetensi Spencer

Kelompok Kompetensi	Kompetensi
Berprestasi dan Bertindak	Keinginan berprestasi (ACH)
	Manajemen prosedural (CO)
	Proaktif (INT)
	Mencari informasi (INF)
Menolong dan Melayani	Memahami sesama (IU)
	Melayani pelanggan (CSO)
Menimbulkan Dampak dan Pengaruh	Meyakinkan sesama (IMP)
	Kesadaran organisasi (OA)
	Membangun hubungan (RB)
Manajerial	Mengembangkan orang lain (DEV)
	Menggunakan posisi jabatan (DIR)
	Kerjasama (TW)
	Memimpin (TL)
Memahami Masalah Pekerjaan	Berpikir analitis (AT)
	Berpikir konseptual (CT)
	Keahlian jabatan (EXP)
Kematangan Pribadi	Pengendalian diri (SCT)
	Kepercayaan diri (SCF)
	Beradaptasi (FLX)
	Komitmen pada organisasi (OC)

Sumber: Spencer (1993)

2.5 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Analytical Hierarchy Process (AHP) ini membantu memecahkan persoalan yang kompleks dengan menstruktur suatu hirarki kriteria, pihak yang berkepentingan, hasil dan dengan menarik berbagai pertimbangan guna mengembangkan bobot atau prioritas. Metode ini juga menggabungkan kekuatan dari perasaan dan logika yang bersangkutan pada

berbagai persoalan, lalu mensintesis berbagai pertimbangan yang beragam menjadi hasil yang cocok dengan perkiraan kita secara intuitif sebagaimana yang dipresentasikan pada pertimbangan yang telah dibuat (Saaty, 1993).

Peralatan utama proses Analisis Hirarki (*Analytical Hierarchy Process*) adalah sebuah hirarki fungsional dengan input utamanya persepsi manusia. Dalam penjabaran hirarki tujuan, tidak ada pedoman yang pasti seberapa jauh pengambil keputusan menjabarkan tujuan menjadi yang lebih rendah (Kadarsah, Suryadi & Ramdani, 1998).

AHP merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty pada periode 1971-1975. Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki, hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternatif.

2.5.1 Langkah Perhitungan AHP

Langkah-langkah dalam proses per hitungan menggunakan metode AHP adalah sebagai berikut (Kadarsah, Suryadi & Ramdani, 1998)

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan
2. Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan kriteria dan subkriteria-subkriteria
3. Membuat matriks perbandingan berpasangan yang menunjukkan kontribusi relative atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Perbandingan yang dilakukan berdasarkan penilaian dari pengambil keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan dengan elemen lainnya.
4. Melakukan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh penilaian seluruhnya sebanyak $n \times n - ((n-1)/2)$ buah, dengan nilai n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan.
5. Membuat nilai eigen dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.
6. Membuat vector eigen dari setiap matriks dengan perbandingan berpasangan. Nilai vector eigen merupakan bobot tiap elemen. Langkah ini untuk mensintesa penilaian dalam menentukan prioritas elemen pada tingkat hirarki terendah sampai pencapaian tujuan.

7. Memeriksa konsistensi hirarki jika nilainya lebih dari 10% maka penilaian data harus diperbaiki.

2.5.2 Skala Perbandingan Berpasangan

Secara naluri manusia dapat mengestimasi besaran sederhana melalui inderanya. Proses yang paling mudah adalah membandingkan dua hak dengan keakuratan perbandingan yang dapat dipenanggngjawabkan. Untuk itu Saaty menetapkan skala kuantitatif 1 sampai dengan 9 untuk menilai perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen terhadap elemen lain (Kadarsah, Suryadi & Ramdani, 1998). Skala penilaian tersebut dapat dijelaskan pada tabel 2.3 berikut.

Tabel 2.3
Skala Nilai Perbandingan Berpasangan

Intensitas Kepentingan	Keterangan	Penjelasan
1	Kedua element sama pentingnya	Dua elemen memiliki pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari pada elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sedikit menyokong satu elemen disbanding elemen lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting dari elemen lainnya	Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong satu elemen dibanding elemen yang satunya
7	Satu elemen jelas lebih mutlak penting dari pada elemen lainnya	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen yang lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
9	Satu elemen mutlak penting dari pada elemen lainnya	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen yang lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua pertimbangan nilai yang berdekatan	Nilai ini diberikan jika kompromi antara dua pilihan
Kebalikan (1/3, 1/5,...)	Jika aktivitas i mendapatkan satu angka disbanding dengan aktivitas j, maka j memiliki nilai kebalikannya disbanding dengan i	

Sumber: Kadarsah, Suryadi & Ramdani (1998)

2.5.3 Perhitungan *Consistency Index* (CI) dan *Consistency Ratio* (CR)

Consistency Index (CI) merupakan merupakan tingkat konsistensi seseorang didalam memberikan jawaban terhadap suatu elemen didalam masalah (Kadarsah, Suryadi & Ramdani, 1998).

Rumus *Consistency Index* (CI) sebagai berikut.

$$CI = \frac{\lambda_{maks} - n}{n-1} \quad (2-1)$$

Sumber Kadarsah, Suryadi & Ramdani (1998)

Keterangan:

λ_{maks} : Nilai maksimum dari nilai *eigen* matrik yang bersangkutan.

N : Jumlah elemen yang dibandingkan.

Nilai CI tidak akan berarti jika tidak terdapat patokan untuk menyatakan apakah CI menunjukkan suatu matrik yang konsisten. Suatu matrik yang dihasilkan dari perbandingan yang dilakukan secara acak merupakan suatu matrik yang mutlak tidak konsisten yang disebut *Random Index* (RI).

Dengan membandingkan CI dan RI maka diperoleh patokan untuk menentukan tingkat konsistensi suatu matrik yang disebut *Consistency Ratio* (CR), yang dinyatakan dalam rumus sebagai berikut.

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (2-2)$$

Sumber: Kadarsah, Suryadi & Ramdani (1998)

Keterangan:

RI: *Random Index*

Untuk model AHP matrik perbandingan dapat diterima jika nilai rasio inkonsistensi $\leq 0,1$. Jika tidak, berarti penilaian yang telah diperbuat mungkin dilakukan secara random dan perlu direvisi (Kadarsah, Suryadi & Ramdani, 1998). Nilai indeks random (RI) dapat dilihat pada Tabel 2.4 berikut.

Tabel 2.4

Nilai Indeks Random (RI)

Ukuran Matriks	1, 2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	0	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.58	1.59

Sumber: Kadarsah, Suryadi & Ramdani (1998)

2.6 Paired Sample T-test

Menurut Montgomery (2011), tujuan dilakukan uji *paired sample t-test* adalah untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan rata-rata populasi yang belum diberi perlakuan dengan yang telah diberi perlakuan (*treatment*). Berikut ini adalah langkah-langkah dalam melakukan uji *paired sample t-test*.

1. Menentukan hipotesis awal (H_0)
2. Menentukan hipotesis alternative (H_1)
3. Menentukan taraf signifikansi (α)
4. Melakukan uji statistik

$$T_0 = \frac{\bar{D}}{S_d / \sqrt{n}} \quad (2-3)$$

Sumber Montgomery (2011)

Keterangan:

T_0 = T hitung

\bar{D} = rata-rata selisih nilai baru dengan nilai lama

S_d = standar deviasi

n = jumlah sampel

5. Menentukan kriteria

H_0 diterima jika $-t \text{ tabel} \leq t \text{ hitung} \leq t \text{ tabel}$

H_0 ditolak jika $-t \text{ hitung} < -t \text{ tabel}$ atau $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$

6. Pengambilan keputusan

2.7 Insentif

Insentif diartikan sebagai bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan *gainsharing*, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya (Rivai, 2004). Sistem insentif ini merupakan bentuk lain dari kompensasi langsung di luar gaji yang merupakan kompensasi tetap. Maka dari itu biasanya insentif secara singkat didefinisikan sebagai “*extra pay for extra performance*”

Menurut Sunarto (2004) bahwa insentif adalah penghargaan yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap dan sewaktu-waktu. Insentif dapat berupa finansial atau non finansial seperti piagam penghargaan, ataupun promosi dan lain-lain.

Menurut Rivai (2004), tujuan utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan pada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Sedangkan bagi perusahaan, insentif merupakan strategi meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, dimana produktivitasnya menjadi suatu hal yang sangat penting.

Insentif menurut Sunarto (2004) dapat dibagi menjadi dua, yaitu:

1. *Financial Incentive*

Meliputi upah atau gaji, memperoleh bagian keuntungan dari perusahaan dan soal-soal kesejahteraan yang meliputi: pemeliharaan, kesehatan, jaminan hari tua, dll. Uang memang penting bagi seseorang karena uang adalah sarana untuk memuaskan sejumlah kebutuhan orang yang harus dipenuhi. Namun selain itu, uang juga bisa menyatakan

penghargaan atas prestasi seseorang, Sehingga dapat meningkatkan kebanggaan diri dan motivasi.

2. *Non Financial Incentive*

Hal ini dapat berbentuk seperti pencapaian, pengakuan, pemberian tanggung jawab, pengaruh, serta pertumbuhan pribadi.

Untuk perhitungan pemberian insentif pada karyawan menurut sunarto (2004) dirumuskan sebagai berikut:

$$P = [(NPKK - NPSK) / NPSK] \times 100\%$$

$$I = (P/K) \times D$$

Sumber Sunarto (2004)

(2-4)

Dimana $NPKK > NPSK$

Keterangan:

P = Nilai Kenaikan Prestasi Karyawan

NPKK = Nilai Prestasi Kinerja Karyawan

NPSK = Nilai Prestasi Standar Karyawan

I = Besarnya Insentif yang Diterima

K = Akumulasi Nilai Kenaikan Karyawan

D = Jumlah Dana yang Dibagikan

Halaman ini sengaja dikosongkan



BAB III METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan tahap-tahap penelitian ataupun urutan langkah yang harus dilakukan dalam menjalankan penelitian. Melalui metode penelitian yang disusun secara ilmiah, penelitian akan memiliki alur yang terarah dan sistematis untuk menyelesaikan suatu permasalahan. Dalam metodologi penelitian telah ditentukan garis besar urutan kegiatan penelitian yang akan dikerjakan, dengan demikian diharapkan tidak akan terjadi penyimpangan dari prosedur ilmiah yang telah ditetapkan.

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Menurut Nazir (1988:63) metode deskriptif merupakan suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antarfenomena yang diselidiki. Selain itu penelitian deskriptif juga bertujuan untuk mencari dan mengumpulkan data untuk menggambarkan keadaan yang sebenarnya di perusahaan yang sedang diteliti. Data yang berasal dari responden dalam penelitian kemudian disusun dan diolah untuk dianalisis lebih lanjut.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Petrokimia Gresik, Jalan Jendral Ahmad Yani, Gresik - Jawa Timur. Tepatnya pada Kompartemen Pabrik 1, 2, dan 3. Penelitian berawal pada bulan Juli 2017 hingga Juli 2018.

3.3 Tahap Penelitian

Beberapa tahap penelitian yaitu tahap pendahuluan, tahap pengumpulan data, tahap pengolahan data, tahap analisis dan pembahasan, serta tahap kesimpulan dan saran.

3.3.1 Tahap Pendahuluan

Tahapan kegiatan pendahuluan yang dilakukan dalam penelitian di PT. Petrokimia Gresik sebagai berikut.

1. Studi Lapangan

Studi lapangan dilakukan untuk mendapatkan gambaran secara jelas dari kondisi sebenarnya pada objek yang akan diteliti yaitu pada PT. Petrokimia Gresik bagian pengembangan sumber daya manusia. Studi lapangan ini dilkakukan dengan observasi langsung atau wawancara dan pengamatan langsung pada manajemen dan karyawan.

2. Studi Pustaka

Tinjauan pustaka dilakukan dengan mempelajari teori dan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan permasalahan yang ditemukan pada perusahaan. Sumber pustaka dapat ditemukan dari jurnal, skripsi, buku, atau sumber informasi yang lain mengenai pengukuran kinerja, manajemen sumber daya manusia, metode 360 derajat, sistem insentif dan pengembangan sumber daya manusia, metode AHP, metode kompetensi Spencer.

3. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah merupakan tahap awal dalam mengetahui dan memahami suatu permasalahan pada PT. Petrokimia Gresik. Tujuannya adalah agar penelitian yang dilakukan dapat terfokus dan memberikan solusi yang optimal.

4. Rumusan Masalah

Perumusan masalah dilakukan atas dasar identifikasi masalah sebelumnya. Perumusan masalah merupakan rincian dari permasalahan yang ditemukan dan akan dikaji lebih lanjut.

5. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ditetapkan agar penulisan skripsi dapat dilakukan secara sistematis dan tidak menyimpang dari permasalahan yang dibahas. Selain itu, tujuan penelitian digunakan untuk mengukur keberhasilan dari sebuah penelitian.

3.3.2 Tahap Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan selama periode pelaksanaan observasi lapangan di PT. Petrokimia Gresik untuk mendukung pembahasan dan pencarian solusi dari masalah yang ada. Adapun data yang digunakan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian dan diamati pada tempat pelaksanaan penelitian. Data tersebut diperoleh melalui.

a. Wawancara dan diskusi

Merupakan suatu cara untuk mendapatkan data atau informasi dengan tanya jawab secara langsung dengan orang yang mengetahui tentang objek yang diteliti. Dalam

hal ini dengan pihak SDM PT. Petrokimia Gresik. Wawancara dan diskusi dilakukan untuk menentukan kompetensi apa saja yang digunakan dalam penilaian kinerja yang baru.

2. Data sekunder, adalah data atau informasi yang telah tersedia oleh pihak perusahaan ataupun pihak lain yang dianggap kompeten. Data sekunder yang digunakan adalah:
 - a. Data profil, visi, dan misi PT. Petrokimia Gresik
 - b. Data struktur organisasi PT. Petrokimia Gresik
 - c. *Job description*

3.3.3 Tahap Pengolahan Data

Pada penelitian ini data yang sudah dikumpulkan akan diolah seperti penjabaran berikut.

1. Mengidentifikasi kriteria *performance appraisal*
 Dilakukan dengan cara berdiskusi dengan bagian pengembangan sumber daya manusia PT. Petrokimia Gresik dengan melihat visi, misi, tata nilai perusahaan, *job description* dan kompetensi spencer.
2. Melakukan pembobotan terhadap kriteria *performance appraisal* dengan AHP
 Setelah kompetensi yang dibutuhkan didapat maka memulai pembuatan kuesioner pembobotan kompetensi. Dalam pembobotan kompetensi dilakukan dengan hierarki kerja AHP sehingga dapat diketahui bobot dari masing-masing kompetensi. Pemberian bobot masing-masing kompetensi dilakukan oleh bagian pengembangan sumber daya manusia PT. Petrokimia Gresik.
3. Membuat kuesioner penilaian
 Kuesioner penilaian 360 derajat dibuat berdasarkan hasil indentifikasi kriteria *performance appraisal* dengan bagian pengembangan sumber daya manusia PT. Petrokimia Gresik.
4. Melakukan *performance appraisal* dengan metode 360 derajat
 Penilaian 360 derajat dilakukan pada 8 orang *Manager* yang ada pada Kompartemen Pabrik 1, 2, dan 3 PT. Petrokimia Gresik yang dilakukan oleh atasan langsung, rekan kerja, bawahan, dan diri sendiri
5. Merekap hasil dari *performance appraisal*
 Keseluruhan kuesioner penilaian yang telah di sebar kepada penilai dihimpun kembali untuk direkap hasilnya.

6. Melakukan uji *paired sample t-test*

Pada tahap ini, hasil pengolahan data *performance appraisal* dengan menggunakan metode 360 derajat akan dibandingkan dengan hasil *performance appraisal existing*. Jika ditemukan perbedaan hasil *performance appraisal* maka dapat dikatakan telah terjadi penyimpangan penilaian.

7. Penentuan pemberian insentif

Insentif yang diterima oleh masing-masing pekerja tidak lah sama, besaran insentif yang mereka terima ditentukan dari hasil *performance appraisal* mereka. Semakin baik nilai yang didapatkan akan semakin besar insentif yang diterima. Untuk perhitungan seberapa banyak insentif yang diterima digunakanlah persamaan 2 – 4.

3.3.4 Tahap Analisis dan Pembahasan

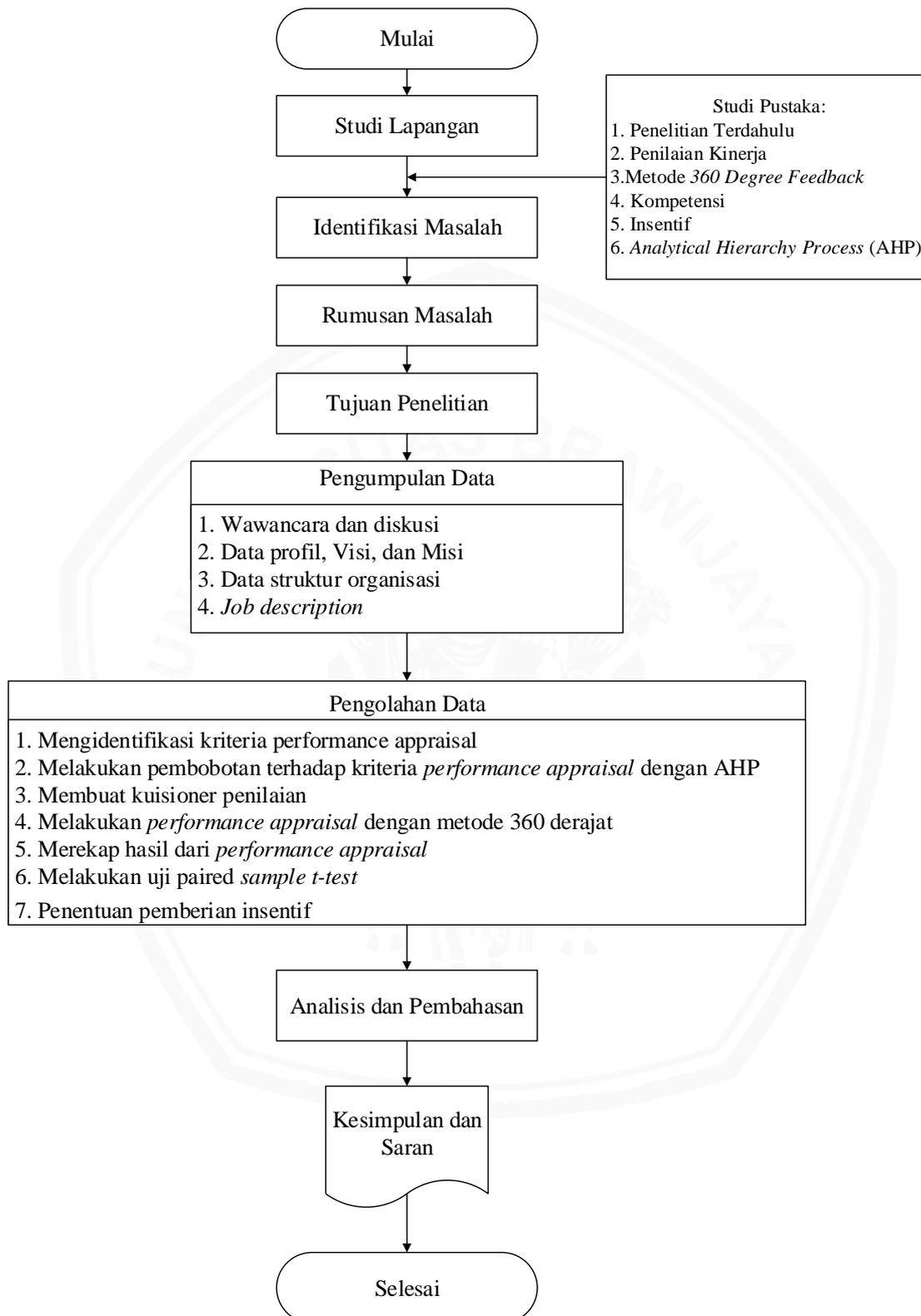
Tahap analisis dan pembahasan dilakukan setelah tahap pengolahan data selesai dilakukan. Pada tahap ini, hasil pengolahan data *performance appraisal* dengan menggunakan metode 360 derajat akan dibandingkan dengan hasil *performance appraisal existing*. Jika ditemukan perbedaan hasil *performance appraisal* maka dapat dikatakan telah terjadi penyimpangan penilaian. Hal ini bisa jadi disebabkan oleh faktor subjektifitas penilai.

3.3.5 Tahap Kesimpulan dan Saran

Pada tahap ini dilakukan penarikan kesimpulan dan saran yang akan diberikan dari penelitian yang telah dilakukan. Kesimpulan berisi jawaban dari rumusan masalah yang ditetapkan dalam penelitian ini. Berdasarkan kesimpulan, saran diberikan untuk perusahaan sebagai upaya tindak lanjut solusi yang didapat dari penelitian.

3.4 Diagram Alir Penelitian

Gambar 3.1 menunjukkan tahapan penelitian dalam bentuk diagram alir sebagai berikut.



Gambar 3.1 Diagram alir penelitian

Halaman ini sengaja dikosongkan



BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai gambaran umum perusahaan, pengumpulan data, kemudian dilanjutkan dengan pengolahan data hingga analisis data maupun pembahasan yang berkaitan dengan tujuan penelitian untuk mencapai tujuan penelitian akan dibahas lebih lanjut.

4.1 Profil Perusahaan

Pada bagian profil perusahaan ini akan dijelaskan lebih lanjut tentang sejarah berdirinya perusahaan, visi, misi dan tata nilai perusahaan PT. Petrokimia Gresik.

4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT. Petrokimia Gresik merupakan salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang industri pupuk, non-pupuk, bahan-bahan kimia serta jasa (konstruksi dan *engineering*). Perusahaan ini salah satu perusahaan yang dibawah naungan dari PT. Pupuk Indonesia Holding Company (PIHC), yang didirikan setelah PT. Pupuk Sriwijaya yang berada di Palembang.

PT. Petrokimia Gresik didirikan dengan dasar hukum TAP MPRS No. II/MPRS/1960 dan Keppres RI No. 260 tahun 1960 dengan nama Proyek Petrokimia Soerabaja sebagai proyek prioritas dalam rangka Pola Pembangunan Nasional Semesta Berencana tahap I (1961-1969) dan diperkuat dengan adanya surat Keppres No. 260/1960.

Pembangunan pada tahap pertama dilaksanakan oleh kontraktor dari negara Italia yaitu Consindit Sp. didasarkan pada Inpres RI No. I/Instr/1963. Namun proyek yang pertama ini sempat terhenti pada tahun 1968 karena adanya pergolakan politik serta keadaan ekonomi yang semakin memburuk. Kemudian pada tahun 1969, proyek yang sempat terhenti dilanjutkan kembali sampai dengan percobaan operasional pertama pada bulan Maret 1970.

Status badan usaha dari yang sebelumnya bernama Proyek Petrokimia Soerabaja diubah menjadi Perusahaan Umum (PERUM) berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 55 tahun 1971 dengan memproduksi produk pupuk Urea dan ZA. Tiga tahun kemudian badan usaha tersebut berubah nama kembali menjadi PT. Petrokimia Gresik, yang diperingati ulang tahunnya pada setiap tanggal 10 Juli. Pada tahun 1997, PT. Petrokimia Gresik bergabung menjadi salah satu dari anggota holding company bersama dengan PT. Pupuk Sriwijaya.

Selanjutnya perkembangan Petrokimia Gresik mulai dari tahun 2000 dijelaskan secara singkat, yaitu:

1. Pada Tahun 2000

Pabrik Pupuk Majemuk Phonska didirikan dengan teknologi Spanyol yang bernama INCRO sedangkan konstruksinya dikerjakan oleh PT. Rekayasa Industri dengan kapasitas produksi 3000 ton/tahun. Pabrik ini diresmikan oleh Presiden RI ketiga yaitu Abdurrachman Wachid pada tanggal 25 Agustus 2000.

2. Pada Tahun 2003

Pada tahun 2003 ini tepatnya pada bulan Oktober dibangun pabrik baru yaitu NPK blending yang mempunyai kapasitas produksi sebesar 60.000 ton/tahun.

3. Pada Tahun 2004

Pada tahun ini diterapkan RFO (*Rehabilitation Flexible Operation*) yang mempunyai tujuan dapat memenuhi permintaan pasar pupuk Phonska yang melonjak yaitu dengan cara memproduksi pupuk SP-36.

4. Pada Tahun 2005

Pada tahun ini tepatnya pada bulan Maret, PT. Petrokimia Gresik memproduksi pupuk ZK (*Kalium Fosfat*) yang mempunyai kapasitas produksi sebesar 10.000 ton/tahun. Kemudian pada bulan Desember diproduksi jenis pupuk Petroganik yang mempunyai kapasitas produksi sebesar 3.000 ton/tahun selain itu pada bulan ini juga diproduksi pupuk NPK Granulation dengan kapasitas produksi sebesar 100.00 ton/tahun

4.1.2 Visi, Misi dan Tata Nilai Perusahaan

PT. Petrokimia Gresik memiliki visi, misi, dan tata nilai yang dapat dijadikan tolak ukur dalam menjalankan kegiatan usahanya, berikut penjabarannya.

1. Visi Perusahaan

Visi dari PT. Petrokimia Gresik adalah “Menjadi produsen pupuk dan produk kimia lainnya yang berdaya saing tinggi dan produknya paling diminati konsumen”.

2. Misi Perusahaan

Misi yang dijalankan pada perusahaan ini antara lain:

- a. Mendukung penyediaan pupuk nasional untuk tercapainya program swasembada pangan,
- b. Meningkatkan hasil usaha untuk menunjang kelancaran kegiatan operasional dan pengembangan usaha,

- c. Mengembangkan potensi usaha untuk pemenuhan industri kimia nasional dan berperan aktif dalam *community development*.

3. Tata Nilai

Tata nilai yang terdapat dalam perusahaan ini antara lain:

- a. *Safety* (Keselamatan)

Mengutamakan keselamatan dan kesehatan kerja serta pelestarian lingkungan hidup dalam setiap kegiatan operasional.

- b. *Innovation* (Inovasi)

Meningkatkan inovasi untuk memenangkan bisnis.

- c. *Integrity* (Integritas)

Mengutamakan integritas di atas segala hal.

- d. *Synergistic Team* (Tim yang Sinergis)

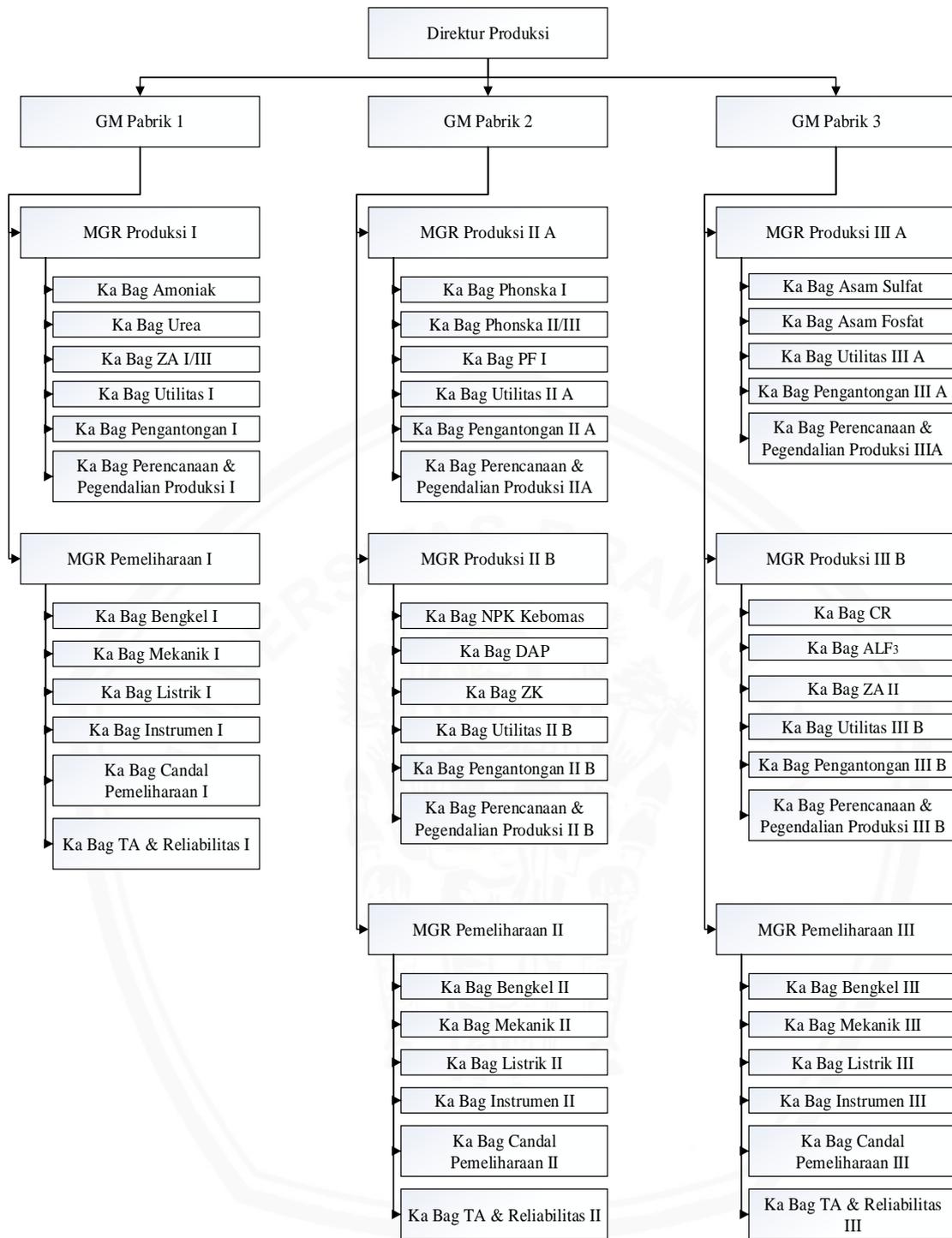
Berupaya membangun semangat kelompok yang sinergistik.

- e. *Customer Satisfaction* (Kepuasan Pelanggan)

Memanfaatkan profesionalisme untuk peningkatan kepuasan pelanggan.

4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi pada PT. Petrokimia Gresik dipimpin oleh seorang Direktur Utama dan dibantu oleh lima orang direktur. Kelima direktur tersebut adalah Direktur Pemasaran, Direktur Keuangan, Direktur Produksi, Direktur Teknik & Pengembangan, dan Direktur SDM & Umum. Setiap direktur membawahi beberapa kompartemen dimana tiap kompartemen dipimpin oleh seorang *General Manager*. Seorang *General Manager* memimpin beberapa departemen dimana sebuah departemen dipimpin oleh seorang *manager* yang dibantu Kepala Bagian. Manajer produksi bertugas untuk mengelola fungsi produksi untuk menghasilkan pupuk dan produk samping secara efektif dan efisien agar sesuai dengan standar kualitas, kuantitas, dan jadwal/waktu yang telah ditentukan. Tugas manajer pemeliharaan adalah mengelola fungsi pemeliharaan dan perbaikan terhadap mesin, listrik, instrument, peralatan serta fasilitas produksi lainnya di lingkup kompartemen dalam rangka meningkatkan keandalan pabrik dan peralatan pendukungnya sehingga menurunkan down time peralatan atau pabrik. Berikut merupakan struktur organisasi yang ada di PT. Petrokimia Gresik ditunjukkan pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1 Struktur organisasi PT. Petrokimia Gresik

Sumber: PT. Petrokimia Gresik

4.2 Pengumpulan Data Sistem Penilaian Kinerja *Existing*

Dalam melakukan penilaian kinerja karyawan PT. Petrokimia Gresik memiliki sistem pengukuran kinerja yang disebut Sistem Kinerja Individu. Sistem penilaian ini akan dibahas dan dianalisis lebih lanjut pada subbab ini. Berikut adalah gambaran umum terkait sistem penilaian kinerja PT. Petrokimia Gresik.

4.2.1 Bentuk Daftar Penilaian Kinerja Karyawan PT. Petrokimia Gresik

Penilaian kinerja yang dimiliki PT. Petrokimia Gresik merupakan sebuah alat evaluasi yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan selama satu periode. Dalam melakukan penilaian kinerja PT. Petrokimia Gresik mengacu pada 3 aspek yaitu hasil kerja, aspek kepribadian, dan aspek kemampuan kerja. Untuk bentuk daftar penilaian kinerja *existing* terdapat pada Lampiran 1.

Berikut gambaran umum mengenai sistem kinerja individu.

1. Bagian penilaian dalam sistem kinerja individu di PT. Petrokimia Gresik adalah:
 - a. Hasil kerja
Dalam hasil kerja di deskripsikan mengenai pencapaian atau performa karyawan terhadap target atau sasaran kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan jabatan karyawan tersebut. Pada hasil kerja telah ditetapkan sasaran kerja dan target yang harus dicapai.
 - b. Aspek kepribadian
Aspek kepribadian berkaitan dengan kompetensi atau kemampuan *soft skill* yang dijadikan faktor dalam penilaian. Aspek kepribadian memiliki 5 faktor penilaian yang diambil dari tata nilai perusahaan yaitu keselamatan, inovasi, integritas, tim yang sinergis, dan kepuasan pelanggan. Semua faktor yang dinilai adalah sama untuk masing-masing karyawan. Skala penilaian yang diberikan adalah 1-100
 - c. Aspek kemampuan kerja
Kemampuan kerja berkaitan dengan proses karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan *job description*. Penilaian kemampuan kerja merupakan penilaian terhadap penugasan pekerjaan dan penilaian terhadap pelaksanaan kerja. Kemampuan kerja dinilai berdasarkan 5R (rajin, rapi, resik, rawat, dan rampung), kontrol anggota, koordinasi anggota, dan pembinaan anggota.
2. Periode pelaksanaan penilaian
Penilaian kinerja karyawan dilakukan sebanyak satu kali dalam setahun tepatnya pada bulan November sampai dengan Desember.

3. Evaluator/ penilai

Pihak evaluator dalam penilaian ini adalah atasan langsung dari pegawai yang dinilai. Sebagai contoh dalam penelitian ini pihak evaluator adalah *General Manager* sedangkan pihak yang dinilai adalah *manager*.

4. Hasil sistem kinerja individu

Hasil dari penilaian ini berupa total nilai atau keseluruhan dari penilaian terhadap hasil kerja, aspek kepribadian, dan aspek kemampuan kerja dimana hasil tersebut digunakan untuk menentukan sejauh mana prestasi karyawan.

4.2.2 Uraian Kelemahan Sistem Kinerja Individu

Dari gambaran umum mengenai Sistem Kinerja Individu, hasil penilaian kinerja terdapat beberapa kelemahan yaitu kurang detail, kurang objektif dan tidak adanya sistem pemberian insentif berdasarkan kinerja. Kelemahan dari Sistem Kinerja Individu dapat dianalisis dan diketahui sehingga dapat dilakukan perubahan dan perbaikan dari segi *point* penilaian dan metode penilaian. Hasil analisis kelemahan dapat dijadikan acuan menentukan rekomendasi perbaikan sistem penilaian karyawan yang disusun. Berikut adalah uraian kelemahan Sistem Kinerja Individu PT. Petrokimia Gresik.

1. Faktor evaluator/ penilai

Pada penilaian kinerja karyawan *existing* penilai hanyalah satu pihak saja (*single rater*) yaitu atasan langsung dari karyawan yang akan dinilai. Metode penilaian sepihak tersebut bersebrangan dengan teori yang disampaikan oleh Werner. Menurut Werner (2011), evaluasi kinerja karyawan dari berbagai pihak dianggap lebih adil, dapat dipertanggungjawabkan, dan lebih valid daripada evaluasi kinerja dari satu pihak. Oleh sebab itu sebaiknya penilaian yang dilakukan menggunakan metode 360 derajat dengan penilaian melalui atasan, rekan kerja, bawahan dan diri sendiri. Metode ini digunakan karena dapat memberikan perspektif penilaian yang berbeda terhadap penilaian karyawan yang bersangkutan sehingga penilaian yang dihasilkan lebih valid dan objektif (Werner, 2011).

2. Indikator penilaian

Pada penilaian kinerja *existing* tidak memiliki indikator sehingga ketidak akuratan proses penilaian bisa terjadi dikarenakan tidak adanya dasar yang jelas dan kuat dalam menentukan penilaian. Unsur subjektifitas penilai cenderung terlalu dominan disebabkan persepsi personal dalam menilai baik atau buruk berbeda tiap orang. Maka dari itu diperlukan sebuah perbaikan yang tujuannya untuk mengurangi unsur

subjektifitas dalam penilaian dan juga untuk memudahkan evaluator dalam memberikan nilai. Indikator kompetensi yang digunakan bisa menyesuaikan dengan *job description* karyawan sebagai faktor dalam penilaian. Hal ini dikarenakan tanggung jawab serta kompetensi yang harus dimiliki karyawan berbeda-beda. Ini merujuk pada kompetensi peran (Palan, 2007).

3. Pemberian insentif

Menurut Pangabean (2002) insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan. Namun pada penilaian kinerja yang ada saat ini belum memiliki sistem pemberian insentif berdasarkan kinerja karyawan. Sehingga karyawan yang berkinerja baik maupun kurang baik tidak ada perbedaan perlakuan. Oleh sebab itu diperlukan perbaikan di penilaian kinerja *existing* agar karyawan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik. Hal itu senada dengan apa yang disampaikannya Ranupandojo dan Husnan (2002) mereka mengatakan bahwa insentif merupakan suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang, jadi pengertian insentif ialah sebuah program yang diberikan oleh perusahaan untuk memotivasi karyawan agar karyawan tersebut jauh lebih giat lagi dalam bekerja dan dapat meningkatkan prestasi kerjanya di dalam perusahaan.

4.3 Pengolahan Data

Pada bagian ini membahas mengenai pengolahan data yang dimulai dari perancangan *form* penilaian hingga rekomendasi perbaikan dari sistem pengukuran kerja secara keseluruhan di PT. Petrokimia Gresik dalam hal ini adalah sistem penilaian kinerja akan dijelaskan secara terperinci. Format penilaian yang digunakan dalam rekomendasi perbaikan disusun berdasarkan penilaian terhadap kompetensi karyawan berdasarkan *job description*.

4.3.1 Daftar Rincian Penilaian Metode 360 Derajat

Penilaian menggunakan metode 360 derajat, pihak yang melakukan penilaian adalah atasan, rekan kerja, bawahan, dan diri sendiri. Proses penentuan penilaian menyesuaikan dengan struktur organisasi yang ada di PT. Petrokimia Gresik. Daftar rincian penilai dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Daftar Penilai Metode 360 Derajat

Dinilai	Penilai
Manajer Produksi I	Atasan: <i>General Manager</i> Pabrik 1 Rekan Kerja: Manajer Pemeliharaan I Bawahan: Kepala Bagian amoniak, Kepala Bagian urea, Kepala Bagian Candal Produksi 1 Diri Sendiri: Manajer Produksi I
Manajer Pemeliharaan I	Atasan: <i>General Manager</i> Pabrik 1 Rekan Kerja: Manajer Produksi I Bawahan: Kepala Bagian Mekanik 1, Kepala Bagian Instrumen 1, Kepala Bagian TA & Reliabilitas Diri Sendiri: Manajer Pemeliharaan I
Manajer Produksi IIA	Atasan: <i>General Manager</i> Pabrik 2 Rekan Kerja: Manajer Produksi IIB Bawahan: Kepala Bagian Utilitas IIA, Kepala Bagian PF 1, Kepala Bagian Utilitas IIA Diri Sendiri: Manajer Produksi IIA
Manajer Produksi IIB	Atasan: <i>General Manager</i> Pabrik 2 Rekan Kerja: Manajer Pemeliharaan II Bawahan: Kepala Bagian NPK Kebomas, Kepala Bagian Utilitas IIB, Kepala Bagian ZK Diri Sendiri: Manajer Produksi IIB
Manajer Pemeliharaan II	Atasan: <i>General Manager</i> Pabrik 2 Rekan Kerja: Manajer Produksi IIA Bawahan: Kepala Bagian bengkel II, Kepala Bagian instrument II, Kepala Bagian Mekanik II Diri Sendiri: Manajer Pemeliharaan II
Manajer Produksi IIIA	Atasan: <i>General Manager</i> Pabrik 3 Rekan Kerja: Manajer Pemeliharaan III Bawahan: Kepala Bagian asam sulfat, Kepala Bagian asam fosfat, Kepala Bagian utilitas IIIA Diri Sendiri: Manajer Produksi IIIA
Manajer Produksi IIIB	Atasan: <i>General Manager</i> Pabrik 3 Rekan Kerja: Manajer Pemeliharaan III Bawahan: Kepala bagian ZA II, Kepala Bagian CR, Kepala Bagian pengantongan IIIB Diri Sendiri: Manajer Produksi IIIB
Manajer Pemeliharaan III	Atasan: <i>General Manager</i> Pabrik 3 Rekan Kerja: Manajer Produksi IIIA Bawahan: Kepala Bagian Listrik, Kepala Bagian Bengkel III, Kepala Bagian Candal Diri Sendiri: Manajer Pemeliharaan III

Contoh penilaian kinerja Manajer Produksi I dinilai oleh atasan yaitu *General Manager* Pabrik 1, dinilai oleh rekan kerja yaitu Manajer Pemeliharaan I, dinilai oleh bawahan yaitu Kepala Bagian Mekanik 1, Kepala Bagian Instrumen 1, Kepala Bagian TA & Reliabilitas, serta dinilai oleh diri sendiri. Pihak yang melakukan penilaian berada dalam satu divisi karena berhubungan langsung dengan karyawan yang dinilai. Jadi jumlah penilai sebanyak 6 orang yang terdiri dari 1 atasan langsung, 1 rekan kerja, 3 bawahan dan diri sendiri.

4.3.2 Penyusunan Kriteria Kompetensi

Kompetensi atau kemampuan pribadi terdiri atas kompetensi inti dan kompetensi pendukung. Kompetensi inti adalah kemampuan yang harus dimiliki seluruh karyawan dalam merefleksikan keterampilan pribadi ke dalam sikap kerja dimana kompetensi ini bersumber dari tata nilai perusahaan. Sedangkan kompetensi pendukung adalah kompetensi yang bersifat mendukung pekerjaannya dan menyesuaikan dengan *job description*.

Proses penyusunan kompetensi ini berdasarkan visi, misi dan tata nilai perusahaan, poin penilaian pada sistem kinerja individu, dan fungsi dasar yang harus dimiliki oleh karyawan sesuai dengan *job description*. Menurut Palan (2007) penggolongan ini berdasarkan tanggung jawab dan *job description*. Fokus penilaian untuk manajer adalah pencapaian sasaran kerja/ *job performance*, kompetensi inti dan pendukung. Berdasarkan poin penilaian sebelumnya dan tata nilai perusahaan berikut adalah sikap kerja dan kompetensi yang harus dimiliki oleh karyawan:

1. *Safety* (keselamatan)
Hal ini berarti karyawan memiliki sikap kerja yang mengutamakan keselamatan dan kesehatan kerja serta pelestarian lingkungan hidup dalam setiap kegiatan operasional.
2. *Innovation* (Inovasi)
Kemauan karyawan untuk meningkatkan inovasi guna memenangkan bisnis.
3. *Integrity* (Integritas)
Hal ini berarti bahwa karyawan mengutamakan integritas di atas segala hal.
4. *Synergistic Team* (Tim yang Sinergis)
Karyawan berupaya membangun semangat kelompok yang sinergistik.
5. *Customer Satisfaction* (Kepuasan Pelanggan)
Karyawan memanfaatkan profesionalisme yang ada dalam diri mereka untuk peningkatan kepuasan pelanggan.

4.3.2.1 Kompetensi Inti

Kompetensi ini merupakan kompetensi yang mendeskripsikan mengenai kompetensi dasar yang harus dimiliki dan dikuasai. Dasar dari penentuan kompetensi ini adalah berdasarkan tata nilai perusahaan, diskusi dengan bagian pengembangan SDM PT. Petrokimia Gresik, serta kamus kompetensi spencer. Oleh sebab itu kompetensi inti ini menjadi hal yang harus dimiliki oleh manajer. Lembar penilaian kompetensi inti terdapat pada Lampiran 2.

Kompetensi inti adalah cerminan dari tata nilai perusahaan yang harus dimiliki. Namun dalam penilaian, indikator penilaian antar level jabatan tidak lah sama tergantung jabatan apa yang diemban oleh karyawan. Pada penilaian kinerja *manager* tata nilai *safety* tidak masuk kedalam poin penilaian, dikarenakan jabatan seorang *manager* tidak sering bersinggungan langsung dengan proses berlangsungnya produksi. Berikut adalah indikator-indikator kompetensi untuk jabatan manajer.

1. Indikator *Innovation* (Inovasi)

- a. Terus berusaha untuk memperbaiki kinerja.

Mempunyai kebijakan dalam sistem kerja, atau dalam kebiasaan kerjanya sendiri untuk memperbaiki kinerja (menetapkan target kerja selalu meningkat dari waktu ke waktu, misalnya mengerjakan sesuatu dengan lebih baik, cepat, dengan biaya yang lebih murah, lebih efisien, meningkatkan kualitas)

2. Indikator *Integrity* (Integritas)

- a. Melakukan pengorbanan diri

Menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan dan keinginan pribadi, status profesi dan kepentingan keluarga.

- b. Menyatakan manfaat dan komitmen.

Mengerti dan mendukung misi dan tujuan organisasi. Menyelaraskan kebutuhan pribadi dengan kebutuhan organisasi, mengerti kebutuhan bekerja sama untuk mencapai hasil yang lebih besar.

- c. Usaha aktif.

Melakukan usaha aktif dalam menyesuaikan diri dan menghormati norma organisasi.

3. Indikator *Synergistic Team* (Tim yang Sinergis)

- a. Membagi informasi

Selalu menjadikan orang lain tahu mengenai proses didalam grup, membagi informasi yang berguna dan relevan bagi anggota tim.

- b. Meminta input.

Selalu mencari input dari kecakapan orang lain (terutama bawahan). Meminta pendapat dan ide untuk menentukan keputusan mengundang seluruh anggota tim untuk saling berkontribusi.

- c. Membangun tim.

Menciptakan suasana bersahabat, moral yang baik, kerjasama (menciptakan identitas grup). Menjaga kelangsungan hidup kelompok.

4. Indikator *Customer Satisfaction* (Kepuasan Pelanggan)

- a. Membuat diri sendiri selalu siap bagi konsumen. Selalu siap membantu terutama jika konsumen berada pada periode yang kritis.

Memberikan nomor telepon rumah, atau cara akses lain yang mudah (nomor HP), atau menghabiskan banyak waktu dilokasi konsumen.

4.3.2.2 Kompetensi Pendukung

Kompetensi pendukung adalah kompetensi yang bersifat mendukung pekerjaannya dan menyesuaikan dengan *job description*. Kompetensi pendukung ini berkaitan dengan kompetensi peran (Palan, 2007). Kompetensi peran adalah kompetensi yang dimiliki sesuai dengan peran yang harus dijalankan oleh seseorang dalam satu bagian atau divisi (Palan, 2007). Lembar Penilaian kompetensi pendukung terdapat pada Lampiran 3.

Kompetensi ini sesuai dengan jabatan yang diemban. Palan mengkategorikan kompetensi pendukung ke dalam kompetensi yang berhubungan dengan hal-hal berikut yaitu mengelola aktivitas, mengelola karyawan, mengelola sumberdaya, dan mengelola informasi. Dasar dari penentuan kompetensi pendukung ini adalah *job description*, diskusi dengan bagian pengembangan SDM PT. Petrokimia Gresik, dan kompetensi spencer. Dari keseluruhan kompetensi spencer yang ada, dipilihlah 5 kompetensi yaitu *Achievement Orientation (ACH)*, *Developing Other (Dev)*, *Concern for Order (CO)*, *Self Confidence*, dan *Self Control*. Dipilihnya lima kompetensi tersebut berdasarkan fungsi manager yang ada dalam *job description*.

4.3.3 Penyusunan Penilaian Prestasi Kerja (*Job Performance*)

Prestasi kerja atau *job performance* adalah bagian dari penilaian kinerja yang mendeskripsikan pencapaian atau performa karyawan terhadap target atau sasaran kerja yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini, *job performance* dinilai berdasarkan item sasaran kerja, indikator pencapaian dan target. *Output* dari *job performance* sasaran kerja karyawan adalah target kerja masing-masing karyawan. *Form* penilaian *job performance* terdapat Lampiran 4

4.3.4 Metode Penilaian

Metode penilaian yang digunakan dalam sistem penilaian kinerja ini adalah metode penilaian 360 derajat, yaitu penilaian dapat dilakukan oleh atasan, rekan kerja, bawahan dan diri sendiri. Metode ini digunakan karena dapat memberikan persepektif penilaian

yang berbeda terhadap penilaian yang bersangkutan sehingga penilaian yang dihasilkan lebih valid dan objektif (Werner, 2011).

Pernyataan tersebut tentu berbeda dengan penilaian kinerja yang ada saat ini dimana pihak evaluator atau penilai hanya dilakukan oleh atasan langsung. Oleh sebab itu digunakan model penilaian baru dimana dalam melakukan penilaian tidak hanya oleh satu penilai tapi dilakukan oleh banyak penilai (*multirater*) yang bertujuan untuk memperkuat validasi dari nilai yang diberikan dan meningkatkan objektivitas dalam penilaian. Masing-masing evaluator atau penilai memiliki bobot penilaian yang berbeda.

4.3.5 Pembobotan dengan AHP

Analytical Hierarchy Process (AHP) ialah sebuah metode yang membantu memecahkan persoalan yang kompleks dengan menstruktur suatu hirarki kriteria, pihak yang berkepentingan, hasil dan dengan menarik berbagai pertimbangan guna mengembangkan bobot atau prioritas (Saaty, 1993). Pembobotan dalam penelitian ini dilakukan untuk membandingkan *job performance* dan kompetensi, pembobotan antar kompetensi, dan pembobotan untuk evaluator dimana pembobotan AHP dilakukan dengan bantuan perangkat lunak perbandingan berpasangan. Proses pembobotan masing-masing kriteria melibatkan bagian pengembangan SDM PT. Petrokimia Gresik dalam penentuan bobot pada kuesioner pembobotan. Kuesioner pembobotan tingkat kepentingan antar kriteria dapat dilihat pada Lampiran 5 sedangkan untuk output hasil uji pembobotan antar kriteria dengan menggunakan perangkat lunak perbandingan berpasangan dapat dilihat pada Lampiran 6.

4.3.5.1 Pembobotan *Job Performance* dengan Kompetensi

Prestasi kerja atau *job performance* adalah bagian dari penilaian kinerja yang mendeskripsikan pencapaian atau performa karyawan terhadap target atau sasaran kerja yang telah ditetapkan. Sedangkan kompetensi ialah karakteristik sifat dasar manusia yang melekat, dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan kondisi pekerjaan (Spencer, Lyle & Signe, 1993). Dalam penelitian ini pembobotan dilakukan untuk membandingkan *job performance* dengan kompetensi. Pembobotan ini bertujuan untuk memberikan bobot yang berbeda terhadap penilaian untuk *job performance* dan kompetensi berdasarkan tingkat kepentingannya. Untuk klasifikasi bobot penilaian *job performance* dan kompetensi ditunjukkan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2
Bobot Penilaian *Job Performance* dan Kompetensi

Bobot		Total Bobot
Job Performance	Kompetensi	
0,667	0,333	1,000

Dapat dilihat pada Tabel 4.2 bobot *job performance* manajer lebih besar dibandingkan dengan bobot kompetensi. Dimana *job performance* mendapatkan bobot sebesar 0,667 sedangkan bobot kompetensi untuk manajer adalah 0,333 dengan nilai CR sebesar 0,0.

4.3.5.2 Pembobotan Kompetensi Inti dengan Kompetensi Pendukung

Kompetensi dibedakan menjadi dua jenis yaitu kompetensi inti dan kompetensi pendukung. Kompetensi inti ialah kemampuan yang harus dimiliki karyawan dalam merefleksikan keterampilan pribadi ke dalam sikap kerja dimana kompetensi ini bersumber dari tata nilai perusahaan. Sedangkan kompetensi pendukung adalah kompetensi yang bersifat mendukung pekerjaannya dan menyesuaikan dengan *job description*. Pada subbab ini akan dijelaskan mengenai besar bobot yang diberikan untuk kompetensi inti dan kompetensi pendukung. Bobot dua kompetensi tersebut tidak lah sama dikarenakan memiliki tingkat kepentingan yang berbeda. Untuk mengetahui berapa bobot masing-masing kompetensi dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3
Perbandingan Bobot Kompetensi Inti dengan Kompetensi Pendukung

Bobot	
Kompetensi Inti	Kompetensi Pendukung
0.250	0.750

Pada Tabel 4.3 bobot untuk kompetensi inti manajer adalah sebesar 0,250 sedangkan bobot kompetensi pendukung untuk manajer adalah 0,750 dengan nilai CR 0,0. Hal tersebut selaras dengan apa yang disampaikan Palan (2007) dimana penentuan bobot kompetensi pendukung lebih besar dibandingkan kompetensi inti didasarkan pada kompetensi peran.

4.3.5.3 Pembobotan Kompetensi Inti

Untuk penilaian terhadap kompetensi inti maupun pendukung, akan dilakukan pembobotan pada masing-masing kompetensi. Besar bobot yang diberikan untuk kompetensi inti berbeda tergantung tingkat kepentingan. Untuk detail pembobotan masing-masing kompetensi inti ditunjukkan pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4
Perbandingan Bobot Kompetensi Inti

Komeptensi Inti	Bobot
<i>Innovation</i>	0,424
<i>Integrity</i>	0,227
<i>Synergic team</i>	0,227
<i>Customer satisfaction</i>	0,122
Total Bobot	1,000

Dapat dilihat pada Tabel 4.4 bobot *innovation* adalah yang tertinggi yaitu sebesar 0,424 kemudian *integrity* dan *synergic team* memiliki nilai yang sama yaitu sebesar 0,227, dan bobot *customer satisfaction* adalah yang terendah yaitu sebesar 0,122 dengan nilai CR sebesar 0,0039.

4.3.5.4 Pembobotan Kompetensi Pendukung

Penentuan bobot kompetensi pendukung lebih besar dibandingkan kompetensi inti didasarkan pada kompetensi peran (Palan,2007). Pada dasarnya jabatan manajer lebih penting memiliki kompetensi pendukung yang berkaitan dengan *soft skill* karena jabatan manajer dituntut untuk melakukan koordinasi serta melakukan pengelolaan sumber daya yang ada di perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa penguasaan kompetensi pendukung sangat penting untuk jabatan manajer.

Pembobotan juga dilakukan pada masing-masing kompetensi pendukung serta indikator kompetensi pendukung. Pembobotan ini dilakukan karena masing-masing indikator dan kompetensi pendukung ini memiliki tingkat prioritas yang berbeda. Berikut merupakan pembobotan kompetensi pendukung dan indikator kompetensi pendukung ditunjukkan pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5
Bobot Penilaian Kompetensi Pendukung

Kompetensi Pendukung	Bobot	Indikator	Bobot
<i>Achievement Orientation</i>	0,282	ACH 1	0,527
		ACH 2	0,140
		ACH 3	0,333
<i>Developing Other</i>	0,213	DEV 1	0,540
		DEV 2	0,163
		DEV 3	0,297
<i>Concern for Order</i>	0,266	CO 1	0,320
		CO 2	0,558
		CO 3	0,122
<i>Self Confidence</i>	0,132		1
<i>Self Control</i>	0,107	SCT 1	0,333
		SCT 2	0,667

Kompetensi pendukung dibagi menjadi lima yaitu *Achievement Orientation*, *Developing Other*, *Concern for Order*, *Self Confidence*, dan *Self Control* yang mana tiap kompetensi pendukung tersebut memiliki bobot yang berbeda-beda tergantung tingkat kepentingannya. Pada kompetensi *Achievement Orientation*, *Developing Other*, *Concern for Order* masing-masing memiliki tiga indikator, pada *Self Control* terdapat dua indikator, sedangkan pada *Self Confidence* hanya terdapat satu indikator. Tiap indikator memiliki bobotnya masing-masing sebagai contoh dalam ACH 1 memiliki bobot 0,527, ACH 2 memiliki bobot 0,140, dan pada ACH 3 memiliki bobot 0,333.

4.3.5.5 Pembobotan Evaluator

Pembobotan terhadap evaluator perlu dilakukan karena terdapat perbedaan intensitas interaksi antara karyawan yang dinilai dengan evaluator. Intensitas interaksi ini terkait dengan hal pekerjaan serta penyelesaian tanggung jawab lainnya. Nilai pembobotan untuk atasan, rekan kerja, bawahan, dan diri sendiri ditunjukkan pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6
Bobot Antar Evaluator

Evaluator	Bobot
Atasan	0,331
Rekan Kerja	0,159
Bawahan	0,424
Diri Sendiri	0,086
Total Bobot	1,000

Dapat dilihat pada Tabel 4.6 bahwa bobot untuk atasan adalah sebesar 0,331, bobot untuk rekan kerja sebesar 0,159, bobot untuk bawahan adalah sebesar 0,424, dan bobot untuk diri sendiri adalah sebesar 0,086 dengan nilai CR 0,04. Bobot untuk bawahan memiliki bobot terbesar dikarenakan tingkat intensitas interaksinya paling tinggi.

4.3.6 Output Pengukuran

Pada rekomendasi sistem pengukuran kinerja ini, hasil atau *output* penilaian yang dihasilkan adalah *overall score*. Menurut Mathis (2000), *overall score* merupakan penjumlahan dari total nilai *job performance* ditambah dengan total nilai kompetensi. Berikut ini rumus *overall score*.

$$\text{Overall score} = \text{Total Nilai Job Performance} + \text{Total Nilai Kompetensi Inti} + \text{Total Nilai Kompetensi Pendukung} \quad (4-1)$$

Output berupa *overall score* ini akan dijadikan bahan perbandingan dengan *overall score* penilaian kinerja yang sudah ada. *Output* ini menunjukkan tingkat pencapaian

karyawan pada kompetensi yang diukur. Nilai-nilai yang diberikan untuk masing-masing indikator kompetensi ditunjukkan dengan besaran angka dengan nilai 1-100.

4.3.6.1 Hasil Penilaian *Existing*

Dalam penilaian kinerja *existing* pemberian nilai pada *manager* dilakukan atasan langsung yaitu *General Manager* yang dilakukan satu tahun sekali tepatnya pada bulan November sampai dengan Desember. Pada hasil penilaian kinerja *existing* ini akan diperlihatkan hasil kinerja *manager* dalam satu tahun kerja. Dimana nilai tersebut didapatkan dari hasil penjumlahan nilai hasil kerja, nilai aspek kepribadian dan nilai aspek kemampuan kerja. Untuk mengetahui berapa nilai yang didapat masing-masing *manager* pada Kompartemen Pabrik 1, 2, dan 3 dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7

Penilaian Kinerja *Existing*

No	Jabatan	Nilai	Target
1	Manajer Produksi I	88	85
2	Manajer Pemeliharaan I	88	85
3	Manajer Produksi II A	86	85
4	Manajer Produksi II B	87	85
5	Manajer Pemeliharaan II	89	85
6	Manajer Produksi III A	86	85
7	Manajer Produksi III B	89	85
8	Manajer Pemeliharaan III	87	85

Berdasarkan Tabel 4.7 diatas seluruh *manager* pada Kompartemen pabrik 1, 2, dan 3 bisa dikatakan berkinerja baik. Hal tersebut berdasarkan hasil penilaian yang mereka terima, nilai yang diperoleh para *manager* dapat menyamai atau bahkan melebihi target yang telah ditentukan oleh pihak perusahaan yaitu sebesar 85. Dimana Manajer Pemeliharaan II dan Manajer Produksi III B mendapatkan nilai tertinggi yaitu sebesar 89 sedangkan nilai terendah didapatkan oleh Manajer Produksi II A dan Manajer Produksi III A yang sama-sama mendapatkan nilai 86. Meski demikian nilai terendah tetap mencapai target.

4.3.6.2 Hasil Penilaian dengan 360 derajat

Pada penilaian kinerja dengan menggunakan metode 360 derajat jumlah evaluator tidak lagi satu orang melainkan bertambah menjadi enam orang, yang terdiri dari satu orang atasan langsung, satu rekan kerja, tiga orang bawahan dan diri sendiri. Untuk periode penilaian kinerja sama dengan yang lama yaitu satu tahun sekali dan hasil dari penilaian kinerja dengan metode 360 sebelum pembobotan dapat dilihat pada Lampiran

8. Pada penilaian yang baru ini dilakukan pembobotan pada masing-masing kompetensi. Untuk lebih jelasnya berapa nilai yang diperoleh masing-masing manajer setelah diberikan bobot dapat dilihat pada Lampiran 9 dan untuk contoh proses pemberian bobot dapat dilihat pada perhitungan nilai manajer produksi I dibawah ini.

$$\begin{aligned}
 \text{Overall score} &= \text{Total Nilai Job Performance} + (\text{Total Nilai Kompetensi Inti} + \text{Total Nilai Kompetensi Pendukung}) \\
 &= \text{Total Nilai Job Performance} + \text{Total Nilai Kompetensi} \\
 &= (\text{Total Nilai Job Performance} \times \text{Bobot Job Performance}) + (\text{Total Nilai Kompetensi} \times \text{Bobot Kompetensi}) \\
 &= (87 \times 0.667) + (86.19 \times 0.333) \\
 &= 86.73
 \end{aligned}$$

Untuk hasil penilaian kinerja manajer yang lainnya dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8
Penilaian Kinerja dengan 360 derajat

No	Jabatan	Job Performance	Kompetensi	Total Nilai	Target
1	Manajer Produksi I	87	86.19	86.73	85
2	Manajer Pemeliharaan I	89	86.20	88.07	85
3	Manajer Produksi II A	86	86.01	86.00	85
4	Manajer Produksi II B	86	85.90	85.97	85
5	Manajer Pemeliharaan II	90	85.89	88.63	85
6	Manajer Produksi III A	85	84.93	84.98	85
7	Manajer Produksi III B	88	86.44	87.48	85
8	Manajer Pemeliharaan III	86	85.49	85.83	85

Dapat dilihat pada Tabel 4.8 tujuh dari delapan orang manajer berhasil melampaui target yang telah ditetapkan. Dimana Manajer Pemeliharaan II mendapatkan hasil penilaian tertinggi dengan nilai 88.63 sedangkan Manajer Produksi III A menjadi satu-satunya manajer yang memiliki kinerja dibawah target dengan hasil penilaian 84.98. Hasil penilaian yang tidak mencapai target tersebut disebabkan nilai kompetensi yang diperoleh Manajer Produksi III A kurang dari target.

4.3.7 Pengujian *Paired Sample T-test* Terhadap *Output* Pengukuran

Pengujian *paired sample t-test* dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak statistik, setelah didapatkan hasil penilaian kinerja. Tujuan dilakukan uji *paired sample t-test* adalah untuk menguji apakah terdapat perbedaan antara hasil penilaian kinerja *existing* dengan hasil penilaian kinerja yang baru. Pengujian ini dilakukan dengan

menggunakan perangkat lunak statistik. Langkah pertama pengujian adalah dengan melakukan uji kenormalan data. Untuk hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9

Output Pendekatan Distribusi Normal

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
sesudah_360	.215	8	.200 [*]	.949	8	.697
sebelum_360	.162	8	.200 [*]	.897	8	.274

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai *sig.* > 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa distribusi hasil penilaian kinerja yang lama dan hasil penilaian kinerja yang baru adalah berdistribusi normal. Langkah selanjutnya adalah melakukan uji *paired sample t-test* dengan cara klik *analyze – compare means – paired sample t-test*. Hasil uji *paired sample t-test* dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10

Output Paired Sample Statistic

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 sebelum_360	87.5000	8	1.19523	.42258
sesudah_360	86.7113	8	1.25062	.44216

Tabel 4.10 menunjukkan nilai statistik dari variabel hasil penilaian. Nilai N atau jumlah populasi masing-masing baik sebelum ataupun sesudah dilakukan penilaian 360 derajat adalah 8. Nilai *mean* atau rata-rata hasil penilaian kinerja lama adalah 87.5 sedangkan rata-rata hasil penilaian 360 derajat adalah 86,7113. Nilai *standard deviation* (ukuran penyimpangan) hasil penilaian kinerja lama adalah sebesar 1,195 sedangkan *standard deviation* setelah dilakukan penilaian kinerja baru adalah sebesar 1.250.

Tabel 4.11

Output Uji Paired Sample

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 sebelum_360 - sesudah_360	.78875	.60454	.21374	.28334	1.29416	3.690	7	.008

Tabel 4.11 menunjukkan nilai signifikansi *paired sample t-test* dengan t_{hitung} sebesar -3,690. Langkah selanjutnya adalah menentukan hipotesis sebagai berikut.

$H_0: \mu_1 = \mu_2$ (rata-rata hasil penilaian menggunakan metode 360 derajat sama dengan rata-rata hasil penilaian sebelum menggunakan metode 360 derajat).

$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$ (rata-rata hasil penilaian menggunakan metode 360 derajat tidak sama dengan rata-rata hasil penilaian sebelum menggunakan metode 360 derajat).

Dari Tabel 4.11 nilai *sig. (2-tailed)* $< \alpha = 0,008 < 0,05$ sehingga dapat dikatakan H_0 ditolak, artinya nilai rata-rata hasil penilaian menggunakan metode 360 derajat tidak sama dengan rata-rata hasil penilaian sebelum menggunakan metode 360 derajat.

4.3.8 Pemberian Insentif Berdasarkan Kinerja

Pemberian insentif dilakukan berdasarkan hasil penilaian kinerja menggunakan metode 360 derajat dikarenakan sistem penilaian kinerja *existing* belum memiliki sistem pemberian insentif. Padahal menurut Husnan (2002) mengatakan bahwa insentif merupakan suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang, jadi pengertian insentif ialah sebuah program yang diberikan oleh perusahaan untuk memotivasi karyawan agar karyawan tersebut jauh lebih giat lagi dalam bekerja dan dapat meningkatkan prestasi kerjanya di dalam perusahaan.

Insentif untuk karyawan diberikan satu tahun sekali berdasarkan hasil kinerja yang didapatkan. Namun tidak semua karyawan mendapatkan insentif, hanya karyawan yang mampu melampaui target yang berhak mendapatkan insentif. Untuk besarnya jumlah insentif tergantung seberapa banyak laba yang diperoleh perusahaan. Dibawah ini akan diberikan contoh perhitungan pemberian insentif berdasarkan kinerja pada manajer produksi I.

$$\begin{aligned}
 P &= [(NPKK-NPSK) / NPSK] \times 100\% \\
 &= [(\text{Nilai Prestasi Kinerja Karyawan} - \text{Nilai Prestasi Standar Karyawan}) / \text{Nilai Prestasi Standar Karyawan}] \times 100\% \\
 &= [(86.73 - 85) / 85] \times 100\% \\
 &= 0.019955 \\
 I &= (P/K) \times D \\
 &= (\text{Nilai Kenaikan Prestasi Karyawan} / \text{Akumulasi Nilai Kenaikan Karyawan}) \times \text{Jumlah Dana yang Dibagikan} \\
 &= (0.019955 / 0.118685) \times 100\% \\
 &= 0.13 \\
 &= 13\%
 \end{aligned}$$

Untuk hasil perhitungan pemberian insentif manajer yang lainnya dapat dilihat pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12
Insentif yang Diterima

No	Jabatan	Nilai	Target	Insentif
1	Manajer Produksi I	86.73	85	13%
2	Manajer Pemeliharaan I	88.07	85	22%
3	Manajer Produksi IIA	86.00	85	7%
4	Manajer Produksi II B	85.97	85	7%
5	Manajer Pemeliharaan II	88.63	85	26%
6	Manajer Produksi III A	84.98	85	0%
7	Manajer Produksi III B	87.48	85	18%
8	Manajer Pemeliharaan III	85.83	85	6%

Dari Tabel 4.12 dapat diketahui bahwa Manajer Pemeliharaan II mendapatkan insentif paling besar yaitu sebanyak 26%, kemudian diikuti oleh Manajer Pemeliharaan I sebanyak 22%. Sedangkan Manajer Produksi III A tidak mendapatkan insentif sama sekali dikarenakan hasil penilaian kinerjanya dibawah target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Besarnya persentase insentif kinerja yang didapatkan karyawan berdasarkan hasil kinerjanya selama satu periode penilaian.

4.4 Hasil dan Pembahasan

Pada subbab ini akan dibahas mengenai analisis dan pembahasan terkait dengan hasil penilaian. Pembahasan terkait analisis penilaian kinerja *existing*, analisis penilaian kinerja menggunakan metode 360, dan analisis perbandingan penilaian kinerja *existing* dengan hasil penilaian kinerja menggunakan metode 360.

4.4.1 Analisis Penilaian Kinerja *Existing*

Penilaian kinerja yang dimiliki PT. Petrokimia Gresik merupakan sebuah alat evaluasi yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan selama satu periode. Dalam melakukan penilaian kinerja PT. Petrokimia Gresik mengacu pada 3 aspek yaitu hasil kerja, aspek kepribadian, dan aspek kemampuan kerja. Penilaian hasil kerja formal dilakukan setiap tahun pada bulan November – Desember setelah pekerja melakukan pekerjaan di perusahaan selama satu tahun periode penilaian. Pada penilaian ini atasan langsung dari pegawai yang dinilai bertindak sebagai evaluator.

Hasil dari penilaian ini berupa total nilai atau keseluruhan dari penilaian terhadap hasil kerja, aspek kepribadian, dan aspek kemampuan kerja dimana hasil tersebut digunakan untuk menentukan sejauh mana prestasi karyawan. Pada tabel 4.13 akan ditunjukkan hasil penilaian kinerja *existing* yang ada pada PT. Petrokimia Gresik.

Tabel 4.13
Hasil Penilaian Kinerja *Existing*

No	Jabatan	Nilai	Target
1	Manajer Produksi I	88	85
2	Manajer Pemeliharaan I	88	85
3	Manajer Produksi II A	86	85
4	Manajer Produksi II B	87	85
5	Manajer Pemeliharaan II	89	85
6	Manajer Produksi III A	86	85
7	Manajer Produksi III B	89	85
8	Manajer Pemeliharaan III	87	85

Menurut Tabel 4.13 diketahui bahwa keseluruhan manajer yang ada pada pada Kompartemen Pabrik 1, 2, dan 3 berhasil melampaui target yang telah ditetapkan dimana Manajer Pemeliharaan II dan Manajer Produksi III B mendapatkan nilai tertinggi yaitu sebesar 89 sedangkan nilai terendah didapatkan oleh Manajer Produksi II A dan Manajer Produksi III A yang sama-sama mendapatkan nilai 86. Meski demikian nilai terendah tetap mencapai target.

4.4.2 Analisis Penilaian Kinerja Menggunakan Metode 360

Pada subab ini akan dibahas mengenai hasil penilaian kinerja dengan metode 360, hasil penilaian tiap kompetensi dan juga besar insentif yang diterima para manajer. Penilaian kinerja dengan menggunakan metode 360 derajat merupakan sebuah alat evaluasi yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan sekaligus untuk menentukan besaran insentif yang diterima karyawan. Dalam penilaian kinerja yang baru, penilaian mengacu pada tiga aspek yaitu *job performance*, kompetensi inti, dan kompetensi pendukung. Penilaian kinerja dengan menggunakan metode 360 derajat dilakukan satu tahun sekali tepatnya pada bulan November – Desember. Pada penilaian ini evaluator berjumlah enam orang yang terdiri dari satu orang atasan, satu orang rekan kerja, tiga orang bawahan dan diri sendiri.

Hasil dari penilaian ini berupa total nilai dari *job performance*, kompetensi inti, dan kompetensi pendukung setelah dikalikan dengan bobotnya masing-masing. Dalam penentuan bobot, tingkat kepentingan berperan dalam mentukan besarnya bobot indikator. Selain tiga aspek tersebut pembobotan juga dilakukan pada evaluator sehingga setiap evaluator memiliki bobot yang berbeda. Untuk mengetahui berapa nilai total yang diperoleh tiap manajer yang ada pada Kompartemen Pabrik 1, 2, dan 3 berdasarkan penilaian kinerja menggunakan metode 360 derajat dapat dilihat pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14
Hasil Penilaian Kinerja Dengan Metode 360 Derajat

No	Jabatan	Job Performance	Kompetensi	Total Nilai	Target
1	Manajer Produksi I	87	86.19	86.73	85
2	Manajer Pemeliharaan I	89	86.20	88.07	85
3	Manajer Produksi II A	86	86.01	86.00	85
4	Manajer Produksi II B	86	85.90	85.97	85
5	Manajer Pemeliharaan II	90	85.89	88.63	85
6	Manajer Produksi III A	85	84.93	84.98	85
7	Manajer Produksi III B	88	86.44	87.48	85
8	Manajer Pemeliharaan III	86	85.49	85.83	85

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa tujuh dari delapan orang manajer berhasil melampaui target yang telah ditetapkan. Satu-satunya manajer yang memiliki kinerja dibawah target adalah Manajer Produksi III A. Hasil penilaian yang tidak mencapai target tersebut disebabkan nilai kompetensi yang diperoleh Manajer Produksi III A gagal memenuhi target. Untuk mengetahui kompetensi apa saja yang menyebabkan Manajer Produksi III A gagal mencapai target dapat dilihat pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15
Hasil Penilaian Kompetensi

No	Jabatan	Innovation	Integrity	Synergic Team	Customer Satisfaction	Developing Other	Self Control	Achievement Orientation	Concern for Order	Self Confidence
1	Manajer Produksi I	87.00	85.33	84.94	84.50	85.72	85.75	86.56	86.61	86.67
2	Manajer Pemeliharaan I	85.33	85.89	84.78	85.17	85.61	85.75	87.06	86.56	86.50
3	Manajer Produksi II A	86.83	85.56	85.67	84.00	85.33	86.33	86.39	86.22	86.33
4	Manajer Produksi II B	86.67	84.89	85.89	85.17	85.78	86.75	86.50	86.00	84.33
5	Manajer Pemeliharaan II	87.00	85.39	86.17	84.83	85.72	84.92	86.17	85.44	84.50
6	Manajer Produksi III A*	85.00	84.11	85.83	85.00	84.06	84.33	84.83	84.89	84.50
7	Manajer Produksi III B	86.83	84.89	84.89	86.17	86.50	86.08	86.83	86.00	85.83
8	Manajer Pemeliharaan III	85.67	85.50	86.22	85.00	85.61	86.33	86.11	85.22	84.83

Tabel 4.16

Legenda Hasil Penilaian Kompetensi

Simbol	Arti Simbol
*	Manajer yang tidak mencapai target
■	Nilai yang tidak mencapai target

Berdasarkan pada Tabel 4.15 nilai *integrity, developing others, self control, achievement orientation, concern for order, dan Self Confidence* yang didapatkan Manajer Produksi III A gagal memenuhi target. Keenam kompetensi tersebut lah yang menyebabkan hasil akhir penilaian kinerja dengan metode 360 derajat Manajer Produksi III A, berada dibawah target. Selain itu berdasarkan Tabel 4.15 data menunjukkan bahwa hasil penilaian kinerja yang melebihi target tidak berarti nilai keseluruhan kompetensi juga melebihi target. Hal tersebut terlihat dari hasil penilaian kinerja ketujuh manajer yang berkinerja melebihi target, dimana pada setiap manajer tersebut setidaknya terdapat satu kompetensi yang nilainya berada dibawah target.

Berdasarkan hasil penilaian dengan metode 360 derajat, karyawan yang tidak memenuhi target diharapkan memperbaiki kinerjanya agar dapat mencapai target. Sedangkan pada karyawan yang sudah mencapai bahkan melebihi target diharapkan untuk meningkatkan kinerjanya dengan cara memperbaiki kekurangan yang ada pada beberapa kompetensi. Selain digunakan untuk menentukan sejauh mana prestasi karyawan penilaian kinerja dengan metode 360 derajat juga digunakan untuk menentukan besaran insentif yang akan diterima oleh masing-masing karyawan. Tujuan pemberian insentif adalah untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan agar lebih giat dalam bekerja dan dapat meningkatkan prestasi kerjanya. Tabel 4.17 menunjukkan besar insentif yang akan diterima manajer yang ada pada kompartemen pabrik 1, 2, dan 3.

Tabel 4.17

Insentif Manajer

No	Jabatan	Nilai	Target	Insentif
1	Manajer Produksi I	86.73	85	13%
2	Manajer Pemeliharaan I	88.07	85	22%
3	Manajer Produksi IIA	86.00	85	7%
4	Manajer Produksi II B	85.97	85	7%
5	Manajer Pemeliharaan II	88.63	85	26%
6	Manajer Produksi III A	84.98	85	0%
7	Manajer Produksi III B	87.48	85	18%
8	Manajer Pemeliharaan III	85.83	85	6%

Tabel 4.17 menunjukkan bahwa performa manajer selama satu periode penilaian mempengaruhi besarnya insentif yang mereka dapatkan. Semakin baik kinerja seorang

manajer semakin besar insentif yang didapat dan sebaliknya jika penilaian yang didapatkan kurang dari target maka manajer tersebut tidak berhak mendapatkan insentif. Manajer Pemeliharaan II mendapatkan insentif terbesar yaitu sebanyak 26%, kemudian diikuti oleh Manajer Pemeliharaan I sebanyak 22% sedangkan Manajer Produksi III A tidak mendapatkan insentif dikarenakan hasil penilaian yang didapatkannya tidak mencapai target.

4.4.3 Analisis Perbandingan Penilaian Kinerja *Existing* Dengan Hasil Penilaian Kinerja Menggunakan Metode 360

Perbandingan model penilaian ini digunakan untuk mengetahui perbedaan komponen model penilaian kinerja *existing* dengan komponen model penilaian baru. Perbandingan model penilaian *existing* dengan model penilaian 360 derajat ditunjukkan pada Tabel 4.18.

Tabel 4.18
Perbandingan Model Penilaian *Existing* dengan Model Penilaian 360 Derajat

No	Faktor Pembeding	<i>Existing</i>	360 Derajat
1	Model kompetensi	Hasil kerja Aspek kepribadian Aspek kemampuan kerja	<i>Job Performance</i> Kompetensi Inti Kompetensi Pendukung
2	Model penilaian	<i>Single rater</i> (atasan)	Penilaian 360 derajat terdiri dari: 1 Atasan 1 Rekan kerja 3 Bawahan Diri sendiri
3	Skala penilaian	Tidak adanya indikator penilaian	Adanya indikator penilaian
4	Pemberian insentif	Tidak adanya pemberian insentif berdasarkan hasil kinerja	Adanya pemberian insentif berdasarkan hasil kinerja

Menurut Tabel 4.18 terdapat 4 faktor pembeding yaitu model kompetensi, metode penilaian, skala penilaian, dan pemberian insentif. Model kompetensi untuk penilaian kinerja yang lama terdiri dari aspek hasil kerja, kepribadian dan aspek kemampuan kerja sedangkan penilaian 360 derajat terdiri dari *job performance* dan kompetensi. Kompetensi sendiri dibagi menjadi dua yaitu kompetensi inti dan kompetensi pendukung.

Metode penilaian untuk penilaian *existing* adalah *single rater* yang dilakukan oleh atasan langsung dari karyawan sedangkan metode penilaian pada penelitian ini menggunakan metode 360 derajat dimana penilaian dilakukan oleh satu orang atasan, satu orang rekan kerja, tiga orang bawahan dan diri sendiri. Skala penilaian untuk penilaian *existing* tidak terdapat indikator penilaian sehingga persepsi penilaian akan berbeda untuk

masing-masing penilai sedangkan skala penilaian rekomendasi memiliki indikator penilaian. Dengan adanya indikator untuk masing-masing kriteria akan menyelaraskan poin-poin penilaian. Pada penilaian *existing* hanya memberikan masukan kepada karyawan untuk memperbaiki kinerjanya berdasarkan hasil penilaian dan belum memiliki sistem pemberian insentif. Untuk itu pada penilai kinerja yang baru diberikan sistem pemberian insentif berdasarkan hasil kinerjanya.

Setelah melakukan perbandingan model penilaian, berikut ini akan dijelaskan mengenai analisis perbandingan hasil penilaian kinerja yang lama dengan hasil penilaian kinerja metode 360 derajat. Tujuannya adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan perbedaan dalam hasil penilaian. Untuk perbandingan *output* secara spesifik dapat dilihat pada Tabel 4.19.

Tabel 4.19

Perbandingan *Output* Penilaian

No	Jabatan	<i>Existing</i>	360 Derajat	Target
1	Manajer Produksi I	88	86.73	85
2	Manajer Pemeliharaan I	88	88.07	85
3	Manajer Produksi IIA	86	86.00	85
4	Manajer Produksi II B	87	85.97	85
5	Manajer Pemeliharaan II	89	88.63	85
6	Manajer Produksi III A	86	84.98	85
7	Manajer Produksi III B	89	87.48	85
8	Manajer Pemeliharaan III	87	85.83	85

Tabel 4.20

Legenda Perbandingan *Output* Penilaian

Simbol	Arti Simbol
	Mengalami peningkatan hasil penilaian
	Penilaian tidak mengalami perubahan
	Mengalami penurunan hasil penilaian

Berdasarkan Tabel 4.19 perbandingan hasil penilaian, Manajer Pemeliharaan II dan Manajer Produksi III B pada penilaian kinerja *existing* mendapat penilaian tertinggi dengan nilai masing-masing 90 namun pada penilaian 360 derajat keduanya mengalami penurunan nilai. Manajer Pemeliharaan II mendapat nilai 88.63 sedangkan Manajer Produksi III B mendapat nilai 87.48 hal tersebut tentu saja memiliki dampak dimana yang sebelumnya Manajer Pemeliharaan II dan Manajer Produksi III B menjadi yang tertinggi, pada penilaian yang baru hanya Manajer Pemeliharaan II yang menjadi manajer dengan penilaian tertinggi. Selain itu berdasarkan data diketahui bahwa Manajer Pemeliharaan I mengalami peningkatan nilai setelah dilakukan penilaian dengan 360 derajat. Manajer Produksi IIA tidak mengalami perubahan hasil penilaian sedangkan enam manajer yang lainnya mengalami penurunan nilai. Bahkan terdapat seorang manajer yang hasil

penilaiannya tidak mencapai target. Hal ini disebabkan penilaian yang dilakukan oleh atasan mengacu pada hasil bagus *job performance* sehingga berasumsi bahwa kompetensinya pasti baik juga sedangkan faktor kepemimpinan manajer selama ini kurang mendapat perhatian dari atasan. Hal ini dapat dilihat dari rendahnya hasil penilaian dari bawahan. Lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.21.

Tabel 4.21
Hasil Penilaian Kinerja

No	Jabatan	Job Performance Bobot: 0.667	Total JP	Kompetensi Bobot: 0.333				Total KP	Total Nilai
				Atasan	Rekan Kerja	Bawahan	Diri Sendiri		
1	Manajer Produksi I	87	58.029	86.59	86.46	85.37	88.17	28.70	86.73
2	Manajer Pemeliharaan I	89	59.363	87.36	86.65	85.06	87.86	28.71	88.07
3	Manajer Produksi II A	86	57.362	86.60	86.77	85.03	87.63	28.64	86.00
4	Manajer Produksi II B	86	57.362	87.04	86.50	84.73	87.73	28.60	85.97
5	Manajer Pemeliharaan II	90	60.03	86.32	86.43	84.66	87.62	28.60	88.63
6	Manajer Produksi III A	85	56.695	86.01	85.89	83.15	87.06	28.28	84.98
7	Manajer Produksi III B	88	58.696	87.65	86.86	84.92	88.01	28.78	87.48
8	Manajer Pemeliharaan III	86	57.362	86.61	85.88	84.29	88.26	28.47	85.83

Tabel 4.21 menunjukkan bahwa nilai yang didapatkan dari bawahan lebih rendah dibandingkan dengan penilaian yang didapatkan dari atasan, rekan kerja, dan diri sendiri. Hal tersebut juga lah membuat hasil penilain kinerja enam manajer mengalami penurunan. Rendahnya nilai yang diberikan oleh bawahan mengindikasikan adanya faktor subjektifitas dalam penilaian searah yang dilakukan oleh atasan. Untuk mengurangi subjektifitas tersebut dilakukan penilaian dengan melibatkan banyak pihak, yaitu atasan, rekan kerja, bawahan dan diri sendiri. Dengan adanya penilaian dari banyak pihak hasil penilaian menjadi lebih objektif.

Untuk menguji keobjektifan penilaian yang melibatkan banyak pihak, maka dilakukan uji-t. Berdasarkan uji-t hasil perhitungan menunjukkan nilai *sig. (2-tailed)* $< \alpha = 0,008 < 0,05$. Jadi kesimpulannya adalah rata-rata hasil penilaian menggunakan metode 360 derajat tidak sama dengan rata-rata hasil penilaian sebelum menggunakan metode 360 derajat. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara hasil

penilaian kinerja *existing* dengan hasil penilaian kinerja 360 derajat. Perbedaan hasil penilaian mengindikasikan adanya subjektifitas dalam penilain *existing*. Hasil penilaian kinerja *existing* dinilai mengandung unsur subjektifitas yang lebih besar dari pada hasil penilaian kinerja menggunakan metode 360 derajat, hal tersebut dapat dilihat dari adanya perbedaan hasil penilaian kinerja *existing* dengan hasil penilaian kinerja 360 derajat. Menurut Mathis (2000), penilaian kinerja karyawan yang baik adalah penilaian kinerja yang mana terdapat kesesuaian hasil *existing* dengan hasil penilaian lainnya sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat bias dalam proses penilaian.



Halaman ini sengaja dikosongkan



BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dan saran dari penelitian ini. Kesimpulan dari penelitian ini menjawab rumusan masalah dari penelitian ini dan saran penelitian berisi usulan yang ditunjukkan untuk perusahaan dan penelitian selanjutnya.

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini berdasarkan rumusan masalah adalah:

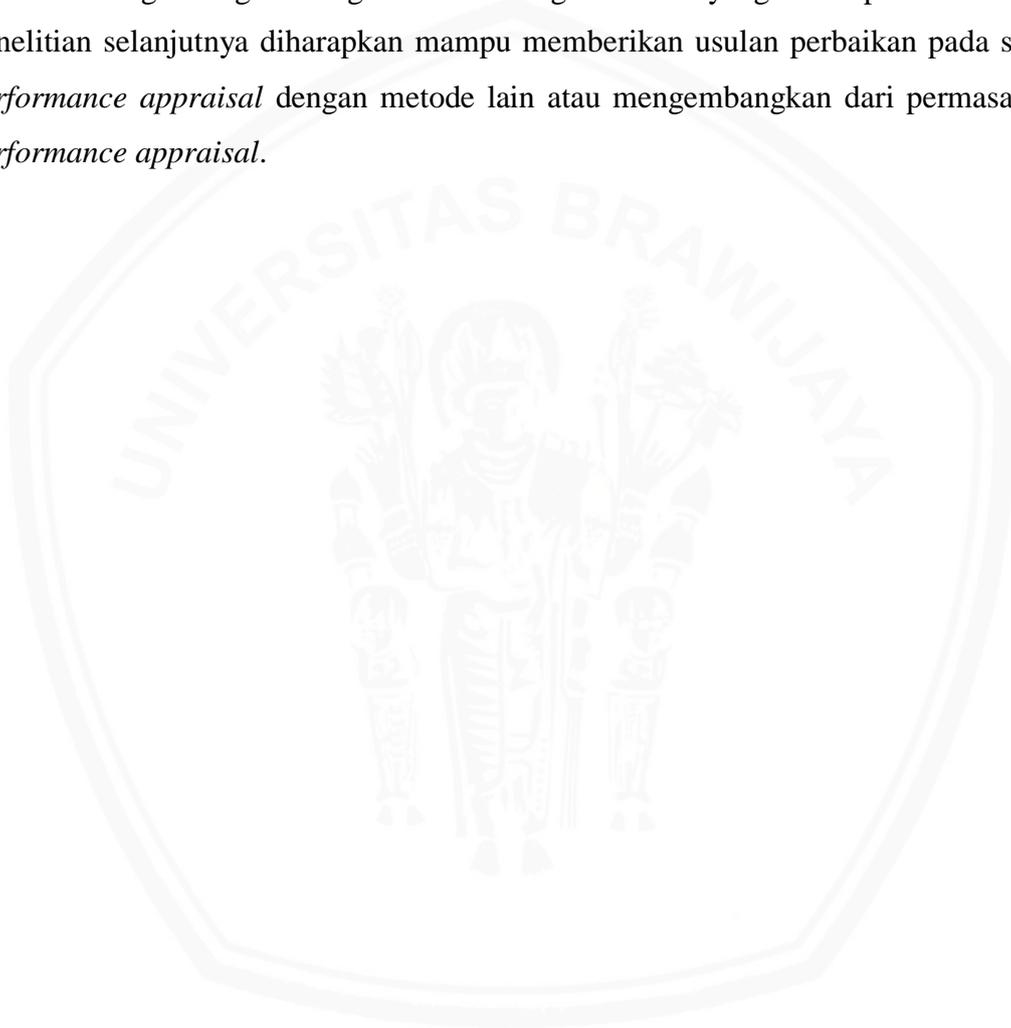
1. Hasil dari *performance appraisal existing* menunjukkan bahwa seluruh *manager* yang ada pada Kompartemen pabrik 1, 2, dan 3 berhasil mencapai target, dimana hasil *performance appraisal existing* tertinggi didapatkan Manajer Pemeliharaan II dan Manajer Produksi III B dengan nilai masing-masing sebesar 89 dan hasil *performance appraisal existing* terendah didapatkan Manajer Produksi III B sebesar 86. Walaupun demikian nilai terendah yang didapatkan Manajer Produksi III B tetap mencapai target.
2. Hasil dari *performance appraisal* menggunakan metode 360 derajat menunjukkan bahwa tujuh dari delapan orang manajer berhasil melampaui target yang telah ditetapkan. Dimana Manajer Pemeliharaan II mendapatkan hasil *performance appraisal* tertinggi dengan nilai 88.63 kemudian diikuti oleh Manajer Pemeliharaan I dengan nilai 88.07 sedangkan Manajer Produksi III A menjadi satu-satunya manajer yang memiliki kinerja dibawah target dengan hasil penilaian 84.98. Hasil penilaian yang tidak mencapai target tersebut disebabkan nilai kompetensi yang diperoleh Manajer Produksi III A gagal memenuhi target.
3. Insentif untuk karyawan diberikan satu tahun sekali berdasarkan hasil penilaian kinerja dengan metode 360 derajat. Namun tidak semua karyawan mendapatkan insentif, hanya karyawan yang mampu melampaui target yang berhak mendapatkan insentif. Performa seorang manajer selama satu periode penilaian mempengaruhi besarnya persentase insentif yang mereka dapatkan. Berdasarkan data Manajer Pemeliharaan II mendapatkan persentase insentif terbesar yaitu sebanyak 26%, kemudian diikuti oleh Manajer Pemeliharaan I sebanyak 22% sedangkan Manajer Produksi III A tidak mendapatkan insentif sama sekali dikarenakan hasil penilaian kerjanya dibawah target

yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Besarnya persentase insentif kinerja yang didapatkan karyawan berdasarkan hasil kerjanya selama satu periode penilaian

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini untuk mendukung perbaikan yang ditujukan untuk perusahaan dan penelitian selanjutnya yaitu:

1. Perusahaan sebaiknya dapat menggunakan rekomendasi perbaikan sistem *performance appraisal* dengan langkah-langkah sesuai dengan metode yang ada di penelitian ini.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan mampu memberikan usulan perbaikan pada sistem *performance appraisal* dengan metode lain atau mengembangkan dari permasalahan *performance appraisal*.



DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. & Baron, A., 2005, *Managing Performance: Performance Management in Action*, UK: CIPD Publishing.
- Brett, J. F., & Atwater L. E., “360° feedback: Accuracy, reactions, and perceptions of usefulness”, *Journal of Applied Psychology*, Vol 86 No 5, hlm:930-942
- Chasana, T. D., Effendi, U. & Silalahi, R. L. R., 2015, “Penilaian Kinerja Karyawan Bagian Personalia Berdasarkan Kompetensi Dengan Metode 360 Derajat (Studi Kasus di PG Kebon Agung – Malang)”, *Jurnal Industria*, Vol 4 No 1, hlm:31–40.
- Cascio, W. F., 2010, *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profit*, New York: Mc Grow - Hill.
- Cummings, T.G. & C.G. Worley, 2001, *Organization Development and Change*, Edisi Ketujuh, Ohio, USA: South-Western College Publishing, Mason,
- Dessler, G., 1997, *Management Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Benyamin Molan, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: PT Prenhallind.
- Garavan, T. N., Morley, M., & Flynn, M., “360 degree feedback: its role in employee development”, *Journal of Management Development*, Vol 16 No 2, hlm:134-147.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L., 2001, *Managing Human Resources*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Greguras, G. J., & Robie, C., “A new look at within-source interrater reliability of 360-degree feedback ratings”, *Journal of Applied Psychology*, Vol 83 No 6, hlm:960
- Grote, Dick., 2002, *The Performance Appraisal Question and Answer Book*, American Management Association
- Handoko, H. T., 1994, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hidayat, T. P., Sukwadi, R. & Ngaditeja, J., 2011, “Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan (Studi Kasus: PT. X)”, *J@TIUndip*, Vol 6 No 1
- Ilyas Y, 2002, *Teori Penilaian dan Penelitian*. Depok: Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKM UI.
- Jackson, Schuler, & Werner, 2011, *Pengelolaan Sumber Daya Manusia 2*, Edisi kesepuluh terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Kadarsah, Suryadi & M Ali Ramdani., 1998, *Sistem Pendukung Keputusan*, Bandung: PT Remaja Rasdakarya.
- Lepsinger R. & Lucia A. D., 1997, *The Art and Science of 360 degree Feedback*, New York: John Willey and Sons.
- Martoyo, Susilo, 2002, *Manajemen Sumber Daya manusia*. Edisi Kedelapan, Yogyakarta: BPFE.

- Mathis, Robert L, and Jhon H. Jackson, 2000, *Human Resource Management*, Edisi Kesepuluh, United States: Tomson South-Western.
- McCarthy, A. M., & Garavan T. N., “360 feedback process: Performance, improvement and employee career development”, *Journal of European Industrial Training*, Vol 25 No 1, hlm:5-32
- Mondy, R. W. & Noe, R. M., 1996, *Human Resources management*, Edisi kedelapan, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Mondy, R. W. & Noe, R. M., 2005, *Human Resources management*, Edisi kesembilan, Upper Massachusetts: Prentice Hall.
- Montgomery, Douglas C, 2011, *Applied Statistic and Probability for Engineers, fifth edition*, USA: John Wiley & Sons. Inc
- Mukti, A. M., Astuti, R. & Putri, S. A., 2013, “Penilaian Kinerja Kepala Bagian Produksi Dengan Metode ANP dan *Rating Scale* (Studi Kasus Di PT. Siantar Top, Tbk. Waru-Sidoarjo)”, *Jurnal Industria*, Vol 2 No 1, hlm:47–56
- Nazir, M., 1988, *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Palan R, 2007, *Competency Management*, Jakarta: PPM
- Panggabean M. S., 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Ranupandojo H., dan Husnan S., 2002, *Manajemen Personalialia*, Yogyakarta:BPFE.
- Rivai, V., 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Edisi 1, Jakarta: PT. Raja Graffindo Persada.
- Rivai, V., Basri, A. F. M., Sigala, E. J., & Murni, S., 2008, *Performance Appraisal: Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Saaty, L., 1993, *Pengambilan Keputusan bagi Para Pemimpin. Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks*, Seri Manajemen No. 134., Jakarta: LPPM dan PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Scullen, S. E., Mount, M. K., & Judge, T. A., “Evidence of the construct validity of developmental ratings of managerial performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol 88 No 1, hlm: 50
- Sherman, A., Bohlander, G. & Snell, S., 1998, *Managing Human Resources*, Ohio South - western College Publishing.
- Siagian, S. P., 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Stoner, James A.F & Edward Freeman, 1996, *Manajemen Jilid 1*, Terjemahan Alexander Sindoro, Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Sunarto, Kamanto., 2004, *Pengantar Sosiolog*, Edisi ketiga, Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

- Spencer, M. Lyle & Spencer, M. Signe, 1993, *Competence at Work: Models for Superior Performance*, New York, USA: John Wiley & Son, Inc,
- Werner, Steve, & Randall S., 2011, *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat
- Werther, W. B. & Davis, K., 1996, *Human Resources and Personal Manajemen*. New York: Mc Graw - Hill Inc.



Halaman ini sengaja dikosongkan

