

**PENENTUAN INDIKATOR *PERFORMANCE APPRAISAL* YANG  
KOMPREHENSIF UNTUK KARYAWAN MIKAD MENGGUNAKAN  
*RATING SCALE METHOD***

**SKRIPSI**

**TEKNIK INDUSTRI**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan  
memperoleh gelar Sarjana Teknik



**YUSUF ERGA TRIATMOJO**

**NIM. 125060707111026**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**FAKULTAS TEKNIK**

**MALANG**

**2018**



**PENENTUAN INDIKATOR *PERFORMANCE APPRAISAL* YANG  
KOMPREHENSIF UNTUK KARYAWAN MIKAD MENGGUNAKAN  
*RATING SCALE METHOD***

**SKRIPSI**  
**TEKNIK INDUSTRI**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan  
memperoleh gelar Sarjana Teknik



**YUSUF ERGA TRIATMOJO**  
**NIM. 125060707111026**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**  
**FAKULTAS TEKNIK**  
**MALANG**  
**2018**



## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Penentuan Indikator *Performance Appraisal* yang Komprehensif Untuk Karyawan Mikad Menggunakan *Rating Scale Method*” dengan baik.

Skripsi ini disusun sebagai bagian dari proses memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S-1) pada Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya. Setelah melewati berbagai tahapan, skripsi ini dapat diselesaikan berkat bantuan, semangat, motivasi, dan dorongan dari berbagai pihak. Penulis sepatutnya menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi.
2. Orang tua terkasih, Bapak Gatot Purwono dan Ibu Bernadeth Yuni Dwi Ernawati yang telah memberikan doa serta dukungannya tanpa henti sehingga penulis termotivasi untuk menyelesaikan skripsi, serta kakak tersayang Alif Erga Wardhana dan Dwi Erga Seprizal yang selalu memberikan semangat, canda tawa, kasih sayang serta dukungan yang tiada henti untuk penulis.
3. Bapak Oyong Novareza, ST., MT., Ph.D. selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Universitas Brawijaya.
4. Bapak Remba Yanuar Efranto, ST., MT. sebagai Dosen Pembimbing I atas kesediaannya dalam meluangkan waktu untuk membimbing, memberikan masukan dan saran, serta arahan yang sangat berharga bagi penulis selama masa pengerjaan skripsi.
5. Bapak Arif Rahman, ST., MT. sebagai Dosen Pembimbing II atas kesediaannya dalam meluangkan waktu untuk membimbing, memberikan masukan dan saran, serta arahan yang sangat berharga bagi penulis selama masa pengerjaan skripsi.
6. Bapak Nasir Widha Setyanto, ST., MT. sebagai Dosen Pembimbing Akademik atas masukan, bimbingan, serta arahan selama masa studi penulis di Jurusan Teknik Industri.
7. Bapak dan Ibu Dosen, serta karyawan Jurusan Teknik Industri yang telah membagi ilmu akademik maupun non-akademik dan berbagai pengalaman hidup selama dalam dunia perkuliahan.

8. Bapak Rizal sebagai pembimbing lapangan yang sangat baik dan sabar selama penulis melakukan penelitian dan atas bantuan informasi yang diberikan kepada penulis.
9. Teman-teman terbaik selama kuliah, Achmad Nadhif, Aprinia Nur, Satria Achmad, Sentanu Kunta, Daniel Alexandro, Perdana Wiba, Aldella Putri. Muftiya Dwi yang selalu memberikan semangat, motivasi, bantuan, teguran dan menemani dalam suka maupun duka selama menjadi mahasiswa Teknik Industri.
10. Teman-Teman Fanboy, Septiawan Pambudi, Ahmad Faisal, Tito Ardika, Sindu Setiaji, Robert Tjioe, Akhsan Aminullah, Hanif Ramadhan, Eliyen Silalahi yang telah menemani, menyemangati, dan mengingatkan untuk segera lulus..
11. Seluruh angkatan 2012 Jurusan Teknik Industri Universitas Brawijaya atas kebersamaan, semangat, doa, dan kerjasama selama ini.
12. Teman-teman KMK-Teknik yang selalu memberikan semangat, doa, dan kerjasama selama menjalani studi di Fakultas Teknik
13. Mbak Us Trijaya yang telah membantu dalam kelancaran penyelesaian skripsi serta seluruh pihak untuk bantuannya yang tidak dapat disebut satu-persatu dan yang sangat berperan dalam penyusunan skripsi ini.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa skripsi ini belum sempurna karena keterbatasan ilmu dari penulis dan kendala-kendala yang terjadi selama pengerjaan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran untuk penyempurnaan tulisan di waktu yang akan datang. Harapannya tulisan ini dapat bermanfaat dan dapat digunakan untuk penelitian dan pengembangan yang lebih lanjut.

Malang, Januari 2018

Penulis

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	i
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	vi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	ix
<b>RINGKASAN</b> .....	xi
<b>SUMMARY</b> .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	4
1.3 Rumusan Masalah .....	4
1.4 Tujuan Penelitian .....	4
1.5 Manfaat Penelitian .....	4
1.6 Batasan Masalah .....	5
1.7 Asumsi .....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Penelitian Terdahulu .....	7
2.2 Kinerja Karyawan .....	8
2.3 <i>Performance Appraisal</i> .....	8
2.4 Macam-Macam Metode <i>Performance Appraisal</i> .....	10
2.5 <i>Rating Scale Method</i> .....	15
2.5.1 Kesalahan-kesalahan dalam <i>Rating Scale</i> .....	16
2.5.2 Bentuk-bentuk <i>Rating Scale</i> .....	17
2.5.3 Kelebihan <i>Rating Scale Method</i> .....	18
2.5.4 Kekurangan <i>Rating Scale Method</i> .....	18
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Jenis Penelitian .....	21
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....	21
3.3 Metode Pengambilan Data .....	21
3.3.1 Tahap Pendahuluan .....	21
3.3.2 Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data .....	22
3.3.3 Tahap Analisa dan Kesimpulan .....	23

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	27
4.1.1	Visi dan Misi Perusahaan .....	28
4.1.2	Struktur Organisasi .....	28
4.1.3	Uraian Job Description Karyawan Mikad .....	32
4.2	Pengumpulan Data.....	37
4.2.1	Gambaran Umum Penilaian Kinerja Karyawan Mikad Saat Ini .....	38
4.2.2	Kekurangan Penilaian Kinerja Karyawan Saat Ini .....	39
4.3	Pengolahan Data .....	39
4.3.1	Identifikasi Aspek Penilaian.....	40
4.3.2	Penentuan Indikator Penilaian.....	40
4.3.3	Penentuan Parameter Penilaian .....	42
4.3.4	Penilaian dengan Form yang Baru .....	45
4.3.5	Perbedaan Hasil Penilaian Kinerja Saat ini dengan Form Baru.....	47
4.4	Analisis Dan Pembahasan .....	62
4.4.1	Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Saat Ini .....	62
4.4.2	Hasil Penilaian Kinerja Karyawan dengan Form Penilaian Baru.....	62
4.4.3	Perbedaan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Saat Ini dengan Form Baru.....	64

## **BAB V PENUTUP**

5.1	Kesimpulan .....	65
5.2	Saran .....	66

<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	67
-----------------------------	----

<b>LAMPIRAN</b> .....	69
-----------------------	----

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Perbandingan Penelitian .....	8
Tabel 2.2	Perbandingan Metode Penilaian Kinerja Karyawan.....	13
Tabel 4.1	Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Form Baru .....	45
Tabel 4.2	Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Mikad Dikalikan dengan Bobot .....	46
Tabel 4.3	Hasil Akhir Penilaian Kinerja Karyawan Mikad Menggunakan Form Baru ...	47
Tabel 4.4	Perbandingan Hasil Penilaian menggunakan Form baru dan lama .....	48
Tabel 4.5	Hasil <i>Paired Sample T-Test</i> menggunakan SPSS untuk <i>Plant Admin Service</i> .	48
Tabel 4.6	Hasil <i>Paired Sample T-Test</i> menggunakan SPSS untuk <i>Plant Admin Serction</i>	49
Tabel 4.7	Hasil <i>Paired Sample T-Test</i> menggunakan SPSS untuk <i>Plant Admin Backlog</i>	49
Tabel 4.8	Hasil <i>Paired Sample T-Test</i> menggunakan SPSS untuk <i>Manpower</i> .....	50
Tabel 4.9	Hasil <i>Paired Sample T-Test</i> menggunakan SPSS untuk <i>People Development</i>	50
Tabel 4.10	Hasil <i>Paired Sample T-Test</i> menggunakan SPSS untuk <i>Tool Keeper</i> .....	51
Tabel 4.11	Hasil <i>Paired Sample T-Test</i> menggunakan SPSS untuk <i>Delta Base</i> .....	51
Tabel 4.12	Hasil <i>Paired Sample T-Test</i> menggunakan SPSS untuk <i>Driver Crane Truck</i> .	52
Tabel 4.13	Hasil <i>Paired Sample T-Test</i> menggunakan SPSS untuk <i>Driver Lub Car</i> .....	52
Tabel 4.14	Hasil <i>Paired Sample T-Test</i> menggunakan SPSS untuk <i>Driver Manitou</i> .....	53
Tabel 4.15	Hasil <i>Paired Sample T-Test</i> menggunakan SPSS untuk <i>Rodman</i> .....	53
Tabel 4.16	Hasil <i>Paired Sample T-Test</i> menggunakan SPSS untuk <i>Data Processing</i> .....	54
Tabel 4.17	Hasil <i>Paired Sample T-Test</i> menggunakan SPSS untuk <i>Operator Stemming</i> ..	54
Tabel 4.18	Hasil <i>Paired Sample T-Test</i> menggunakan SPSS untuk <i>Operator Fuel Truck</i>	55
Tabel 4.19	Hasil <i>Paired Sample T-Test</i> menggunakan SPSS untuk <i>Operator Crane</i> .....	55
Tabel 4.20	Hasil <i>Paired Sample T-Test</i> menggunakan SPSS untuk <i>Helper Blasting</i> .....	56
Tabel 4.21	Hasil <i>Paired Sample T-Test</i> menggunakan SPSS untuk <i>Helper Drilling</i> .....	57
Tabel 4.22	Hasil <i>Paired Sample T-Test</i> menggunakan SPSS untuk <i>Administration</i> .....	57
Tabel 4.23	Hasil <i>Paired Sample T-Test</i> menggunakan SPSS untuk <i>Operator Tyre</i> .....	58
Tabel 4.24	Hasil <i>Paired Sample T-Test</i> menggunakan SPSS untuk <i>Driver Water Tank</i> ...	58
Tabel 4.25	Hasil <i>Paired Sample T-Test</i> menggunakan SPSS untuk Pengawas Lapangan.	59
Tabel 4.26	Hasil <i>Paired Sample T-Test</i> menggunakan SPSS untuk <i>Washing Man</i> .....	59
Tabel 4.27	Hasil <i>Paired Sample T-Test</i> menggunakan SPSS untuk <i>Fuelman</i> .....	60
Tabel 4.28	Hasil <i>Paired Sample T-Test</i> menggunakan SPSS untuk <i>Operator Pompa</i> .....	60
Tabel 4.29	Hasil <i>Paired Sample T-Test</i> menggunakan SPSS untuk <i>Helper Pompa</i> .....	61
Tabel 4.30	Hasil <i>Paired Sample T-Test</i> menggunakan SPSS untuk <i>Checker (OB)</i> .....	61

Halaman ini sengaja dikosongkan

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	Diagram alir penelitian .....	25
Gambar 4.1	Logo PT. Pamapersada Nusantara .....	27
Gambar 4.2	Struktur Organisasi PT. Pamapersada Nusantara .....	28

Halaman ini sengaja dikosongkan

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Form Penilaian Kinerja Karyawan Mikad Saat Ini.....	69
Lampiran 2	Form Penilaian yang Baru untuk Jabatan <i>Plant Admin Service</i> .....	70
Lampiran 3	Form Penilaian yang Baru untuk Jabatan <i>Plant Admin Section</i> .....	71
Lampiran 4	Form Penilaian yang Baru untuk Jabatan <i>Plant Admin Backlog</i> .....	72
Lampiran 5	Form Penilaian yang Baru untuk Jabatan <i>Plant Admin Man Power</i> .....	73
Lampiran 6	Form Penilaian yang Baru untuk Jabatan <i>People Development</i> .....	74
Lampiran 7	Form Penilaian yang Baru untuk Jabatan <i>Tool Keeper</i> .....	75
Lampiran 8	Form Penilaian yang Baru untuk Jabatan <i>Delta Base</i> .....	76
Lampiran 9	Form Penilaian yang Baru untuk Jabatan <i>Driver Crane Truck</i> .....	77
Lampiran 10	Form Penilaian yang Baru untuk Jabatan <i>Driver Lub Car</i> .....	78
Lampiran 11	Form Penilaian yang Baru untuk Jabatan <i>Driver Manitou</i> .....	79
Lampiran 12	Form Penilaian yang Baru untuk Jabatan <i>Rodman</i> .....	80
Lampiran 13	Form Penilaian yang Baru untuk Jabatan <i>Data Processing</i> .....	81
Lampiran 14	Form Penilaian yang Baru untuk Jabatan <i>Operator Stemming Truck</i> .....	82
Lampiran 15	Form Penilaian yang Baru untuk Jabatan <i>Operator Fuel Truck</i> .....	83
Lampiran 16	Form Penilaian yang Baru untuk Jabatan <i>Operator Crane Truck</i> .....	84
Lampiran 17	Form Penilaian yang Baru untuk Jabatan <i>Helper Blasting</i> .....	85
Lampiran 18	Form Penilaian yang Baru untuk Jabatan <i>Helper Drilling</i> .....	86
Lampiran 19	Form Penilaian yang Baru untuk Jabatan <i>Administration</i> .....	87
Lampiran 20	Form Penilaian yang Baru untuk Jabatan <i>Operator Tyre</i> .....	88
Lampiran 21	Form Penilaian yang Baru untuk Jabatan <i>Driver Water Tank</i> .....	89
Lampiran 22	Form Penilaian yang Baru untuk Jabatan Pengawas Lapangan.....	90
Lampiran 23	Form Penilaian yang Baru untuk Jabatan <i>Washing Man</i> .....	91
Lampiran 24	Form Penilaian yang Baru untuk Jabatan <i>Fuelman</i> .....	92
Lampiran 25	Form Penilaian yang Baru untuk Jabatan <i>Operator Pompa</i> .....	93
Lampiran 26	Form Penilaian yang Baru untuk Jabatan <i>Helper Pompa</i> .....	94
Lampiran 27	Form Penilaian yang Baru untuk Jabatan <i>Checker (OB)</i> .....	95
Lampiran 28	Grafik Perbandingan Penilaian Menggunakan Form Baru dengan Lama ...	96
Lampiran 29	Hasil Penilaian dengan Menggunakan Form Lama dengan Form Baru ....	109

Halaman ini sengaja dikosongkan

## RINGKASAN

**Yusuf Erga Triatmojo**, Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya, Januari 2018, *Penentuan Indikator Performance Appraisal yang Komprehensif Untuk Karyawan Mikad dengan Menggunakan Rating Scale Method*, Dosen Pembimbing: Remba Yanuar Efranto dan Arif Rahman.

PT. Pamapersada Nusantara adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang penambangan batu bara di Indonesia. Dalam kegiatannya, PT. Pamapersada Nusantara dibantu oleh karyawan Mitra Kerja Alih Daya (Mikad) untuk pekerjaan yang bersifat non core. Hambatan yang terjadi adalah belum ada penilaian kinerja untuk karyawan Mikad yang dapat mewakili kinerja karyawan di lapangan. Saat ini, PT. Pamapersada Nusantara hanya memiliki 1 jenis form penilaian kinerja yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan Mikad di 26 departemen. Oleh karena itu perlu dibuat form penilaian kinerja yang baru untuk menghindari kesalahan dalam menilai kinerja dari karyawan Mikad dan menilai mengetahui secara detail apa saja aspek yang dinilai pada saat melakukan penilaian kinerja karyawan.pada setiap departemen.

Pada penelitian ini metode yang digunakan adalah Rating Scale Method. Banyak perusahaan yang menggunakan metode rating scale untuk menilai kinerja karyawan mereka. Alasan mereka untuk menggunakan metode ini karena cara kerja metode ini untuk menilai kinerja karyawan sangat mudah untuk dilakukan. Selain itu, biaya yang digunakan untuk melakukan penilaian kinerja karyawan juga sangat murah jika dibandingkan dengan metode yang lain. Langkah pertama yang dilakukan adalah dilakukan penentuan aspek-aspek penilaian yang akan menjadi indikator dalam penilaian kinerja karyawan Mikad. penentuan aspek penilaian ini berdasarkan pada *job description* setiap karyawan Mikad di 26 Departemen. Setelah itu dilakukan pengambilan data dengan menggunakan form penilaian kinerja karyawan yang baru. Langkah selanjutnya adalah menghitung secara keseluruhan untuk mendapatkan hasil akhir dari penilaian kinerja karyawan. Langkah terakhir dilakukan pengujian *paired sample t-test* menggunakan software SPSS untuk mengetahui perbedaan hasil antara form penilaian kinerja karyawan yang lama dengan form penilaian kinerja karyawan yang baru.

Penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan hasil yang signifikan pada saat menggunakan form penilaian kinerja yang lama dengan menggunakan form penilaian kinerja yang baru. Berdasarkan hasil yang didapatkan, dapat diketahui bahwa karyawan Mikad yang menunjukkan hasil yang lebih baik saat menggunakan form penilaian kinerja yang baru dibandingkan menggunakan form penilaian kinerja yang lama. Terdapat 74.6% karyawan mendapatkan hasil penilaian yang lebih baik sedangkan 25.4% karyawan yang lain mengalami penurunan hasil penilaian. Beberapa alasan mengapa terdapat perbedaan antara form penilaian kinerja yang baru dengan form penilaian kinerja yang lama salah satunya adalah pada aspek hasil kerja. Pada form penilaian yang baru, aspek hasil kerja berdasarkan pada *job description* dari setiap karyawan yang dinilai. Sehingga indikasi kesalahan penilaian akan berkurang.

**Kata Kunci:** Penilaian Kinerja, *Paired Sample T-Test*, *Rating Scale*

Halaman ini sengaja dikosongkan

## SUMMARY

**Yusuf Erga Triatmojo**, Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Universitas Brawijaya, January 2018, Determining Indicator of Mikad Employee's Performance Appraisal using Rating Scale Method, Supervisors: Remba Yanuar Efranto and Arif Rahman.

PT. Pamapersada Nusantara is a company that operated in coal mining in Indonesia. In its activities, PT. Pamapersada Nusantara is assisted by Mitra Kerja Alih Daya (Mikad) who worked to finish a non-core job's trait. Obstacles that occur right now are there is no performance appraisal for Mikad employees that can represent their performance in the field. Currently, PT. Pamapersada Nusantara has only 1 type of performance appraisal form to assess Mikad employees' performance in 26 departments. Therefore, a new performance appraisal form should be made to avoid errors in assessing the performance of Mikad employees' and assessors knows exactly what aspects are assessed when conducting employee performance appraisals for each department.

In this research the method that used for is Rating Scale Method. There are many company that used this method to assess their employees' performance. Their reasons why they used this method because the way this method to assess employees' performance is the most simple than any other methods to assess them. Besides that, the most important thing why they use this method is cost. The cost to do this assessment is the cheapest than other method. That's why this method is the conventional one. The first step is to determine aspects that will be an indicator in the assessment of Mikad employee' performance. That aspect is determine based on the job description of each of Mikad's employees in 26 Departments. After that retrieve employees' performance appraisal score using newly performance appraisal's form. The next step is to calculate in its entirety to get the final result of employees' performance appraisal. The last step is use paired sample t-test on SPSS' software to know the difference of result between the old employee performance appraisal's form with the new employee performance appraisal's form.

This research shows that there are significant differences in results when using the old performance appraisal's form with the new performance appraisal's form. Based on the final score of the assesment, it was found that Mikad employees showed better results when using a new performance appraisal's form than the old performance appraisal's form. There are 74.6% of employees get better appraisal results while the other 25.4% have decreased assessment results. There are many reason why there is so much difference about their final score. The main reason is at work result's aspect. At new form of employees', this aspect is more specific than the old one because it based on employees' job description. So indication about assessment's failure can be reduce with this newly performance appraisal's form.

**Keywords:** Paired Sample T-Test, Performance Appraisal, Rating Scale

Halaman ini sengaja dikosongkan

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang, identifikasi masalah, rumusan masalah, batasan masalah, asumsi-asumsi, serta tujuan dan manfaat penelitian sebagai dasar dalam pelaksanaan penelitian.

### **1.1 Latar Belakang**

*Performance appraisal* adalah proses wajib dalam organisasi untuk memastikan bahwa kualitas dalam organisasi tersebut terpenuhi. Huber (2006) menyatakan proses ini menggunakan metode untuk menyajikan informasi yang penting bagi karyawan untuk mengetahui apakah mereka mencapai ekspektasi atau dapat melakukan lebih untuk mengembangkan kinerjanya. *Performance Appraisal* sangat penting bagi organisasi terlebih dalam penentuan seleksi dan *recruitment*, pelatihan, motivasi, kompensasi serta *benefit* dan yang paling penting kinerja organisasi secara keseluruhan, dan dari sudut pandang organisasional, sistem *appraisal* dapat dikatakan untuk mengukur dan mengembangkan performansi dan selanjutnya membantu mengalokasikan gaji dari karyawan serta promosi.

Menurut Dorfman, Stephan, dan Loveland (1986), *performance appraisal* mempunyai dua tujuan, administratif dan pengembangan. Fungsi Administratif adalah apa yang kita jabarkan di atas, peningkatan gaji, promosi, pemecatan, dan keputusan administratif lainnya. Fungsi pengembangan adalah seperti feedback pekerjaan secara spesifik, asistensi, dan konseling untuk mengembangkan prestasi kerja selanjutnya. Untuk fungsi pengembangan ini *supervisors* diharuskan untuk menyelesaikan masalah sebagai langkah stimulasi perkembangan karyawan.

Namun, Catano, Darr, dan Campbell (2007) berargumen bahwa karyawan cenderung menunjukkan sikap tidak puas baik dari hasil ataupun proses dari sistem *appraisal* tersebut. Disamping sulitnya menghadapi masalah tuju memberi dan menerima feedback dari prestasi, proses terkadang menjadi membosankan. Bowman (1999) menjelaskan *performance appraisal* sebagai suatu “pemberian dari seseorang yang tidak ingin memberikan itu kepada seseorang yang tidak ingin mendapatkannya.” Sistem *performance appraisal* seharusnya objektif, berdasarkan analisis kerja dan juga berdasarkan perilaku yang harus terhubung pada fungsi spesifik yang mudah dikendalikan oleh penilai dan

hasilnya harus dikomunikasikan dengan karyawan. Prosedur *fairness* bisa tercapai ketika karyawan berpartisipasi pada segala aspek dalam proses, adanya konsistensi dalam semua proses, penilaian bebas dari *supervisor* bias, dan adanya formal channel untuk karyawan untuk menghadapi evaluasi mereka.

PT. Pamapersada Nusantara merupakan perusahaan tambang batubara yang merupakan anak perusahaan dari Astra International. PT Pamapersada Nusantara memiliki beberapa site, salah satu site milik perusahaan ini adalah site Kideco atau lebih dikenal dengan distrik Kideco. Berdasarkan studi lapangan, perusahaan belum memberikan perhatian khusus dalam hal performance appraisal untuk karyawan Mikad. Mikad atau dalam bahasa umumnya biasa disebut dengan *outsourcing* adalah penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan yang sifatnya *non-core* atau penunjang oleh suatu perusahaan pada perusahaan lain melalui pemborongan pekerjaan atau penyedia jasa tenaga kerja. PT Pamapersada Nusantara Distrik Kideco memiliki 3 vendor Mikad, sedangkan pada distrik lain hanya memiliki 2 vendor Mikad.

PT. Pamapersada Nusantara memiliki 1300 karyawan Mikad yang terbagi dalam 26 Departemen. Penilaian dari karyawan Mikad dilakukan dua kali dalam satu tahun yaitu pada bulan Juli dan Desember. Proses penilaian yang dilakukan di PT. Pamapersada Nusantara Distrik Kideco ini dilakukan oleh user dari masing-masing departemen. Setiap departemen memiliki *section head* sesuai dengan struktur organisasi yang ada di perusahaan tersebut. *section head* bertugas untuk menilai performa dari karyawan mikad yang berada di bawah naungan departemen yang bersangkutan.

Menurut pengamatan di lapangan, perusahaan masih menggunakan satu form yang digunakan untuk menilai kinerja seluruh karyawan Mikad. Jika dicermati dengan seksama, terdapat beberapa aspek pada form penilaian kinerja karyawan saat ini yang dianggap kurang sesuai untuk dinilai oleh atasan, meliputi aspek potensi dan kemampuan yang kurang spesifik dalam aspek yang dinilai dari karyawan Mikad pada setiap departemen. Form penilaian saat ini juga belum menjelaskan parameter yang sesuai dengan *job description* untuk setiap karyawan Mikad. Keadaan tersebut membuat atasan mengalami kesulitan untuk menilai kinerja dari karyawan Mikad.

Terdapat beberapa aspek penilaian yang memungkinkan penilaian kinerja pada karyawan mikad di perusahaan ini belum berjalan maksimal. Pada aspek disiplin, sikap kerja, serta potensi dan kemampuan, terdapat indikasi bahwa penilaian dilakukan pada akhir periode penilaian. Penilaian kinerja dilakukan setiap enam bulan sekali, tetapi penilaian pada ketiga aspek tersebut dilakukan pada bulan ke enam saja tanpa menilai

kinerja dari aspek-aspek tersebut setiap bulannya. Hal ini dapat menyebabkan penilaian kinerja yang dilakukan hanya berdasarkan pada kinerja karyawan tersebut di bulan terakhir, bukan dari enam bulan karyawan tersebut bekerja.

Pada aspek ke empat yaitu mengenai hasil kerja dari karyawan Mikad, terdapat faktor mengenai pencapaian target kerja personal. Dalam aspek ini seharusnya dijelaskan lebih spesifik tentang pencapaian target kerja personal yang seperti apa yang harus dicapai oleh masing- masing karyawan. Hal ini karena target tiap karyawan akan berbeda-beda sesuai dengan *job description* karyawan tersebut. Selain itu, dengan spesifiknya aspek hasil kerja ini, penilai tidak akan bingung tentang hasil kerja yang akan dinilai terhadap karyawan yang bersangkutan.

Penentuan indikator form *performance appraisal* yang baru berdasarkan dengan *job description* dari 16 divisi yang ada di perusahaan ini. Hal ini dikarenakan terdapat 16 divisi yang dikerjakan oleh karyawan Mikad dengan *job description* yang berbeda antara divisi satu dengan divisi lainnya. Selanjutnya akan ada 16 form *performance appraisal* untuk karyawan Mikad sesuai dengan divisi masing-masing karyawan. Sehingga diharapkan penilaian kerja untuk karyawan Mikad dapat berjalan maksimal.

Kelemahan dari penilaian kinerja saat ini yang dilakukan oleh PT Pamapersada Nusantara untuk karyawan Mikad adalah belum spesifiknya aspek-aspek yang ada dalam form *performance appraisal* saat ini, sehingga belum mewakili performa karyawan tersebut yang sebenarnya. Dengan *rating scale method*, diharapkan penilaian kinerja karyawan Mikad dapat lebih akurat sesuai dengan *job description* karyawan yang bersangkutan yang ditentukan oleh perusahaan.

Menurut Dessler (2009), *Rating Scale Method* adalah metode penilaian kinerja yang umum dilakukan di banyak perusahaan. Dalam metode ini terdapat beberapa kriteria yang dinilai dan bobot penilaiannya dari yang tidak memuaskan hingga sangat memuaskan. Lalu penilai dapat menilai dengan menentukan score yang tepat untuk mendeskripsikan performa karyawan berdasarkan kriteria yang dinilai. Dengan adanya form yang baru, diharapkan dapat membantu atasan untuk menilai kinerja karyawan Mikad secara komprehensif. Sehingga kerugian yang dikhawatirkan oleh perusahaan dapat ditekan seminimal mungkin.

Beberapa perusahaan memberikan rating bagi penilai untuk memberi komentar atas evaluasi yang diberikan pada tiap factor. Praktik ini bisa sangat disarankan, atau bahkan diwajibkan, ketika penilai memberikan nilai tertinggi atau terendah. Sebagai contoh, jika seorang karyawan dinilai membutuhkan perbaikan pada aspek kerjasama tim, penilai memberikan alasan tertulis atas penilaian yang rendah terhadap aspek kerjasama tim

tersebut. Tujuan dari hal ini adalah untuk fokus memperbaiki kekurangan serta untuk mencegah penilaian yang dibuat tidak sesuai dengan prosedur.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, masalah yang dapat diidentifikasi pada PT. Pamapersada Nusantara Distrik Kideco adalah:

1. *Performance Appraisal* yang digunakan perusahaan saat ini belum sesuai dengan Job Description dari karyawan Mikad dan form penilaian yang digunakan oleh perusahaan hanya ada satu untuk seluruh departemen yang diisi oleh karyawan Mikad.
2. Aspek-aspek penilaian yang ada di dalam form penilaian kinerja karyawan saat ini belum spesifik.

## 1.3 Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perancangan aspek-aspek penilaian kinerja karyawan Mikad dengan *rating scale method*.
2. Apakah terdapat perbedaan hasil antara penilaian kinerja karyawan yang diterapkan di perusahaan saat ini dengan penilaian kinerja karyawan dengan *rating scale method*.

## 1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini secara garis besar adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi aspek-aspek penilaian pada form *performance appraisal* untuk karyawan Mikad yang belum sesuai serta merancang form yang baru menggunakan *rating scale method*.
2. Mengukur kinerja karyawan Mikad menggunakan form *performance appraisal* yang baru serta menganalisa perbedaan hasil antara penilaian kinerja karyawan yang diterapkan di perusahaan saat ini dengan penilaian kinerja karyawan dengan *rating scale method*.

## 1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas dari *performance appraisal* yang dilakukan kepada karyawan Mikad.

2. Meminimalkan kesalahan pengambilan keputusan oleh atasan kepada karyawan Mikad.

### **1.6 Batasan Masalah**

Berikut ini merupakan pembatasan mengenai masalah-masalah yang diteliti oleh penulis, antara lain:

1. Penelitian ini dilakukan di PT. Pamapersada Nusantara distrik Kideco.
2. *Performance appraisal* yang dilakukan hanya untuk Mikad yang berada di bawah naungan HC Departement.

### **1.7 Asumsi**

Asumsi yang digunakan dalam melakukan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan tidak mengalami perubahan struktur organisasi perusahaan selama penelitian.

Halaman ini sengaja dikosongkan

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam melakukan penelitian diperlukan dasar-dasar argumentasi ilmiah yang berhubungan dengan konsep-konsep yang menjadi masalah dalam penelitian dan digunakan dalam analisis. Pada bab ini akan dijelaskan beberapa dasar argumentasi atau teori yang digunakan dalam penelitian.

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian tentang *performance appraisal* karyawan secara individu yang telah dilakukan dapat dijadikan sebagai referensi dalam melakukan penelitian ini. Berikut ini adalah uraian dan perbandingan penelitian terdahulu berkaitan dengan *performance appraisal* karyawan secara individu.

1. Ayu (2013), penelitian ini 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 menfapatkan 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 sub kriteria. Diharapkan dengan adanya penelitian ini, karyawan dapat termotivasi dan dapat meningkatkan kinerjanya sehingga hasil yang diperoleh memuaskan.
2. Hadi (2015), penelitian ini membahas terkait penilaian kinerja karyawan di PT. Sang Hyang Sari KR III, Malang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah 360 degree feedback. Penelitian ini menunjukkan bahwa perbandingan hasil *performance appraisal existing* dengan hasil penilaian menggunakan metode 360 degree feedback, sebanyak 83% hasil penilaian karyawan menggunakan metode 360 degree feedback lebih rendah daripada hasil penilaian karyawan existing. Penilaian secara sepihak dan evaluator tidak berhubungan langsung dengan karyawan yang dinilai menyebabkan adanya indikasi subyektifitas dalam penilaian.
3. Ryanti (2015), penelitian ini membahas terkait analisis kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan di perusahaan *furniture* Sidoarjo. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah 360 degree feedback yaitu penilaian kinerja multisumber

yang dilakukan oleh atasan, subordinate, dan diri sendiri. Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara hasil penilaian kinerja karyawan saat ini dengan metode *360 degree feedback*. Selain itu, kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* menghasilkan peningkatan rata-rata dibandingkan kepuasan karyawan terhadap penilai kinerja saat ini.

Tabel 2.1  
Perbandingan Penelitian

Peneliti	Objek Penelitian	Metode
Ayu (2013)	kepala bagian produksi di PT. Siantar Top, Tbk. Waru-Sidoarjo	Metode ANP dan <i>Rating Scale Method</i>
Hadi (2015)	karyawan di PT. Sang Hyang Sari KR III, Malang	<i>360 degree feedback</i>
Ryanti (2015)	karyawan yang terdapat dalam level top management di PT. XYZ	<i>360 degree feedback</i>
Penelitian ini	Karyawan Mikad di PT. Pamapersada Nusantara	<i>Rating Scale Method</i>

## 2.2 Kinerja Karyawan

Dessler (2000) menyatakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Pendapat lain yang disampaikan oleh Simamora (2004) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian target dan persyaratan pekerjaan yang diberikan. Deskripsi dari kinerja menyangkut 3 komponen penting yaitu:

### 1. Tujuan

Tujuan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap karyawan.

### 2. Ukuran

Ukuran dibutuhkan untuk mengetahui apakah seorang karyawan telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk itu kuantitas dan kualitas standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan karyawan memegang peranan penting.

### 3. Penilaian

Penilaian kinerja memacu karyawan untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai perusahaan.

## 2.3 Performance Appraisal

Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) adalah system formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Penilaian kinerja merupakan faktor penting

untuk suksesnya manajemen kinerja. Meskipun penilaian kinerja hanyalah salah satu unsur manajemen kinerja, system tersebut penting karena mencerminkan secara langsung rencana stratejik organisasi. Meskipun evaluasi atas kinerja tim penting seiring keberadaan tim-tim dalam suatu organisasi, fokus penilaian kinerja pada sebagian besar perusahaan tetap pada karyawan individual. Lepas dari penekanan tersebut, system penilaian yang efektif akan mengevaluasi prestasi dan menginisiasi rencana-rencana untuk pengembangan, tujuan dan sasaran.

Terdapat beberapa metode yang dapat digunakan untuk melaksanakan penilaian kinerja karyawan. Metode-metode tersebut memiliki kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga tidak ada metode yang disebut paling benar. Penggunaannya dalam penilaian kinerja karyawan perlu diimbangi dengan fokus dan konsistensi untuk memastikan keberhasilan metode tersebut. Serta didasarkan pada kondisi dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Baroda, Sharma dan Bhatt (2012) menjelaskan beberapa tujuan penggunaan penilaian kinerja karyawan khususnya dalam area human resource management, yaitu sebagai berikut:

1. *Human resource planning*

Melalui penilaian kinerja karyawan, dapat diidentifikasi karyawan yang berpotensi untuk dipromosikan ke jenjang karir yang lebih tinggi berdasarkan performansinya yang baik.

2. *Recruitment and selection*

Penilaian kinerja karyawan dapat membantu memprediksi performansi dari pelamar kerja dengan mendefinisikan keahlian dan kemampuan tertentu dalam bekerja.

3. *Training and development*

Penilaian kinerja karyawan dapat membantu menentukan kebutuhan training secara spesifik. Misalnya jika suatu perusahaan membutuhkan peningkatan kemampuan dalam komunikasi dan hasil penilaian kinerja karyawan menunjukkan defisiensi pada factor ini, maka perusahaan membutuhkan training mengenai komunikasi dengan mengidentifikasikan penilaian yang menunjukkan defisiensi maka program training dapat dibentuk sebagai sarana bagi karyawan untuk membangun kekuatannya dan meminimalkan kelemahannya dalam bekerja.

4. *Career planning and development*

Perencanaan karir merupakan proses dimana karyawan menentukan tujuan karirnya dan mengidentifikasi langkah-langkah terstruktur untuk mencapainya. Sedangkan pengembangan karir merupakan pendekatan perusahaan untuk memastikan bahwa

karyawan dengan kualifikasi dan pengalaman yang baik tersedia saat dibutuhkan. Data penilaian kinerja karyawan dibutuhkan untuk mengidentifikasi kekuatan yang terdapat pada dirinya.

#### 5. *Compensation and reward*

Hasil dari penilaian kinerja karyawan menunjukkan dasar yang rasional dalam menentukan pembayaran kompensasi karyawan. Pemberian reward dibutuhkan perusahaan untuk mendorong dan memotivasi agar karyawan menunjukkan performansi dan produktivitas yang baik.

#### 6. *Internal employee relations*

Data penilaian kinerja karyawan juga digunakan dalam pengambilan keputusan internal meliputi promosi, demosi, terminasi, pemindahan dan layoff. Misalnya, penilaian kinerja seorang karyawan menunjukkan kemampuan dalam mengerjakan tugas lainnya pada level yang sama, maka keputusan transfer karyawan dapat dipertimbangkan. Jika penilaian kerja menunjukkan penurunan yang tidak dapat ditolerir maka keputusan demosi atau terminasi dapat dipertimbangkan.

### **2.4 Macam-Macam Metode *Performance Appraisal***

Setiap Manajer dapat memilih satu dari beberapa metode penilaian. Jenis sistem penilaian kinerja yang digunakan bergantung pada tujuannya. Jika penekanan utamanya pada pemilihan karyawan untuk promosi, pelatihan, dan peningkatan gaji berdasarkan prestasi, metode tradisional seperti skala penilaian mungkin tepat. Metode-metode kolaboratif, termasuk input dari karyawan itu sendiri, mungkin terbukti lebih cocok untuk pengembangan karyawan.

Mondy (2008) memaparkan beberapa metode yang seringkali digunakan dalam penilaian kinerja karyawan.

#### 1. *Critical Incident Method*

*Critical Incident Method* adalah metode penilaian kinerja yang membutuhkan pemeliharaan dokumen-dokumen tertulis mengenai tindakan-tindakan karyawan yang sangat positif dan sangat negatif.

Ketika tindakan tersebut, yang disebut insiden kritis, mempengaruhi efektifitas departemen secara signifikan, secara positif maupun negative, manajer mencatatnya. Pada akhir periode penilaian, penilai menggunakan catatan-catatan tersebut bersama dengan data-data lainnya untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Dengan cara tersebut, penilaian

akan lebih cenderung mencakup keseluruhan periode evaluasi dan tidak berfokus pada minggu-minggu atau bulan-bulan terakhir saja.

## 2. *Essay Method*

*Essay Method* adalah metode penilaian kinerja di mana penilai menulis narasi singkat yang menggambarkan kinerja karyawan.

Metode ini cenderung berfokus pada perilaku ekstrim dalam pekerjaan karyawan dan bukan kinerja rutin harian. Penilaian jenis ini sangat bergantung pada kemampuan menulis dari evaluator. Para atasan dengan keterampilan menulis yang sangat baik, jika mau, bisa membuat seorang karyawan yang biasa-biasa saja terdengar seperti seorang berprestasi terbaik. Membandingkan evaluasi-evaluasi esai bisa menjadi sulit karena tidak ada kriteria umum. Namun, beberapa manajer yakin bahwa metode esai bukan hanya yang paling sederhana tetapi juga pendekatan yang dapat diterima untuk evaluasi karyawan.

## 3. *Work Standards Methods*

*Work Standards Methods* adalah penilaian kinerja yang membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan atau tingkat output yang diharapkan.

Standar-standar mencerminkan output normal dari seorang karyawan rata-rata yang bekerja dengan kecepatan normal. Perusahaan-perusahaan bisa menerapkan standar kerja untuk hampir semua jenis pekerjaan, namun pekerjaan-pekerjaan produksi umumnya mendapat perhatian lebih besar. Beberapa metode tersedia untuk menentukan standar kerja, termasuk studi waktu (*time study*) dan pengambilan sampel pekerjaan (*work sampling*). Manfaat nyata penggunaan standar sebagai kriteria penilaian adalah obyektivitas. Namun, agar para karyawan mempersepsikan bahwa standar-standar tersebut obyektif, mereka harus memahami dengan jelas cara standar-standar tersebut ditetapkan. Manajemen juga harus menjelaskan alasan dari setiap perubahan pada standar-standar.

## 4. *Ranking Method*

*Ranking Method* adalah metode penilaian kinerja di mana penilai menempatkan seluruh karyawan dari sebuah kelompok dalam urutan kinerja keseluruhan.

Sebagai contoh, karyawan terbaik dalam kelompok diberi nilai tertinggi, dan yang terburuk diberi peringkat terendah. Anda mengikuti prosedur ini hingga anda memberi peringkat pada semua karyawan. Kesulitan timbul ketika semua orang bekerja pada tingkat yang sebanding (sebagaimana dipersepsikan oleh evaluator).

Perbandingan berpasangan (*paired comparison*) adalah variasi dari metode peringkat dimana kinerja tiap karyawan dibandingkan dengan setiap karyawan lainnya dalam kelompok. Sebuah kriteria tunggal, seperti kinerja keseluruhan, seringkali menjadi dasar

perbandingan tersebut. Karyawan yang memperoleh angka perbandingan positif terbanyak akan mendapatkan peringkat tertinggi.

#### 5. *Forced Distribution Method*

*Forced Distribution Method* adalah metode penilaian kinerja yang mengharuskan penilai untuk membagi orang-orang dalam sebuah kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori terbatas, mirip suatu distribusi frekuensi normal.

Metode ini sudah ada sejak beberapa decade dan perusahaan-perusahaan seperti Microsoft, General Electric dan JPMorgan menggunakannya saat ini. Di sebabkan adanya fokus yang tertuju pada pay for performance, semakin banyak perusahaan yang mulai menggunakan metode ini. Para pendukung dari metode ini yakin bahwa system tersebut memfasilitasi penganggaran dan mencegah para manajer yang terlalu ragu-ragu untuk menyingkirkan mereka yang mempunyai prestasi yang buruk.

*System Forced distribution* cenderung didasarkan pada tiga tingkat. Dalam sistem GE, seluruh eksekutif puncak dibagi atas para pencapai prestasi terbaik yang ditempatkan pada 20% peringkat teratas, kemudian kelompok berikutnya adalah 70% dengan prestasi yang sedang, serta kelompok dengan prestasi terburuk pada 10% terbawah. Mereka yang masih memiliki prestasi buruk, setelah diberi jangka waktu tertentu untuk memperbaiki kinerja mereka, umumnya diberhentikan.

#### 6. *Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) Method*

*Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) Method* adalah metode penilaian kinerja yang menggabungkan unsur-unsur skala penilaian tradisional dengan metode insiden kritis; berbagai tingkat kinerja ditunjukkan sepanjang sebuah skala dengan masing-masing di deskripsikan menurut perilaku kerja spesifik seorang karyawan

Sistem BARS berbeda dengan skala penilaian karena, alih-alih menggunakan istilah-istilah seperti tinggi, menengah, dan rendah pada setiap poin skala, system tersebut menggunakan jangkar-jangkar berperilaku yang berhubungan dengan standar yang sedang diukur. Modifikasi ini memperjelas makna dari setiap poin pada skala serta mengurangi bias dan kesalahan penilai dengan menjangkar nilai tersebut pada contoh-contoh perilaku spesifik yang didasarkan pada informasi analisis pekerjaan. Pendekatan ini memfasilitasi diskusi mengenai penilaian tersebut karena mengacu pada perilaku-perilaku spesifik, dan dengan demikian mengatasi kelemahan dalam metode-metode evaluasi lainnya.

#### 7. Metode Penilaian Umpan Balik 360<sup>0</sup>

Metode Penilaian Umpan Balik 360<sup>0</sup> adalah metode penilaian kinerja populer yang melibatkan masukan evaluasi dari banyak level dalam perusahaan sebagaimana pula dari sumber-sumber eksternal (Robert W. Rowden, 2005).

Dalam metode ini, orang-orang di sekitar karyawan yang dinilai bisa ikut serta memberikan nilai, antara lain manajer senior, karyawan itu sendiri, atasan, bawahan, anggota tim, dan pelanggan internal atau eksternal (Sue Bowness, 2006). Perusahaan-perusahaan yang menggunakan metode ini meliputi McDonnell-Douglas, AT&T, Allied Signal, Dupont, Honeywell, Boeing, dan Intel. Perusahaan-perusahaan tersebut menggunakan metode ini guna memberikan evaluasi-evaluasi untuk penggunaan konvensional. Banyak perusahaan menggunakan hasil dari umpan balik 360<sup>0</sup> bukan hanya untuk penggunaan konvensional, namun juga untuk perencanaan suksesi, pelatihan, pengembangan profesional dan manajemen kinerja.

Tabel 2.2  
Perbandingan Metode Penilaian Kinerja Karyawan

No	Metode	Konsep Kunci	Keuntungan	Kerugian
1	<i>Ranking Method</i>	Mengurutkan karyawan dari yang terbaik hingga terburuk pada karakteristik tertentu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sempel dan mudah untuk digunakan</li> <li>2. Cepat dan transparan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurang obyektif</li> <li>2. Tidak sesuai untuk beban kerja besar</li> <li>3. Sulit untuk menjelaskan kelebihan dan kelemahan pekerja</li> </ol>
2	<i>Graphic Rating Scales</i>	<i>Rating Scales</i> terdiri atas beberapa skala numeric yang merepresentasikan kriteria performa kinerja karyawan. Karyawan dinilai dengan mengidentifikasi skor yang benar-benar mewakili performanya pada setiap karakteristik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mudah diadaptasi</li> <li>2. Mudah digunakan dan mudah dibentuk</li> <li>3. Sedikit biaya</li> <li>4. Setiap tipe pekerjaan dapat di evaluasi</li> <li>5. Cakupan karyawan dalam jumlah besar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bias dari penilai</li> <li>2. Bobot yang sama pada setiap kriteria</li> </ol>
3	<i>Critical Incident</i>	Metode ini berkonsentrasi pada kejadian kritis tertentu dari karyawan yang membuat sebuah perbedaan pada performanya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Feedback</i> yang mudah</li> <li>2. Pengukuran berdasarkan pekerjaan actual sehari-hari</li> <li>3. Peluang untuk pengembangan bawahan tinggi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisa dan peringkasan data memakan waktu</li> <li>2. Sulit untuk menyatukan info tentang insiden kritis melalui <i>survey</i></li> </ol>
4	<i>Narrative Essays</i>	Penilai menulis deskripsi karyawan secara detail melalui	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengajukan kesenjangan informasi tentang karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memakan waktu</li> <li>2. Bias dari penilai</li> <li>3. Membutuhkan penulis</li> </ol>

No	Metode	Konsep Kunci	Keuntungan	Kerugian
		angka dari <i>general groups</i> seperti kepuasan performa secara keseluruhan, kapabilitas yang ada dan kualifikasi dari penyelesaian pekerjaan, kekuatan dan kelemahannya.	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Menyebutkan seluruh faktor</li> <li>3. Menyediakan <i>feedback</i> yang komprehensif</li> </ol>	yang efektif
5	<i>Management by Objective</i>	Performa dinilai berdasarkan pencapaian tujuan yang ditentukan perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mudah untuk dilakukan dan diukur</li> <li>2. Karyawan mengerti secara penuh tentang peran dan tanggung jawab yang diharapkan dari mereka</li> <li>3. Membantu menganjurkan dan mengarahkan karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perbedaan interpretasi tujuan</li> <li>2. Kemungkinan untuk kehilangan integritas, kualitas, dan sebagainya</li> <li>3. Sulit untuk setuju dengan tujuan</li> <li>4. Tidak aplikatif untuk semua pekerjaan</li> </ol>
6	<i>Behaviorally Anchored Rating Scale</i>	BARS adalah gabungan dari <i>critical incidents</i> serta <i>rating scale method</i> . Manajer membagi pekerja berdasarkan item pada skala numerik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penetapan performa karyawan dengan perilaku kerja dalam pendekatan ahli</li> <li>2. Melibatkan pemberi dan penerima penghargaan menyebabkan adanya kepuasan</li> <li>3. Membantu mengatasi <i>error</i> dr penilaian</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebebasan skala mungkin tidak valid</li> <li>2. Tingkah laku adalah lebih berorientasi pada aktivitas dari pada hasil</li> <li>3. Memakan waktu</li> <li>4. Setiap pekerjaan membutuhkan skala BARS yang banyak</li> </ol>
9	<i>360 Degree Feedback</i>	Tergantung pada penilaian dari atasan, rekan, bawahan bahkan terkadang dari suppliers dan konsumen dari karyawan yang bersangkutan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memudahkan karyawan mendapatkan perhatian yang lebih dari apa yang mereka lakukan pada orang yang berinteraksi dengan mereka setiap hari</li> <li>2. Alat yang baik untuk pengembangan karyawan</li> <li>3. System yang presisi dan dapat diandalkan</li> <li>4. Pembeneran dapat diandalkan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memakan waktu dan biaya yang banyak</li> <li>2. Sulit interpretasi temuan ketika itu berbeda antara grup satu dan yang lainnya</li> <li>3. Sulit untuk dilaksanakan di tim cross-functional</li> <li>4. Sulit untuk menjaga kerahasiaan</li> </ol>

Sumber: Adnan Shaout dan Mohamed k. Yousif (2014)

Sulistiyani dan Rosidah (2009) menguraikan beberapa orientasi pada penilaian kinerja karyawan.

#### 1. Penilaian berdasarkan hasil (*result based performance*)

Penilaian berdasarkan hasil dilakukan dengan merumuskan kinerja karyawan berdasarkan hasil akhir sesuai dengan tujuan organisasi. Penilaian ini dapat pula

melibatkan karyawan agar timbul rasa kewajiban untuk turut mewujudkan tujuan organisasi. Penilaian ini memiliki beberapa kelebihan yaitu:

1. Tersedianya target kinerja.
2. Ukuran yang spesifik dan dapat diukur.
3. Berkaitan secara langsung dengan pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan kelemahan dari penilaian berdasarkan hasil meliputi:

- a. Banyaknya aspek yang tidak dapat ditransformasikan ke dalam bentuk kuantitatif.
  - b. Karyawan cenderung mengabaikan aspek kinerja yang bersifat non kuantitatif.
  - c. Karyawan cenderung mengabaikan aspek kerjasama dengan rekan kerja.
2. Penilaian berdasarkan perilaku (*behavior based performance appraisal*)
- Model penilaian ini berfokus pada perilaku karyawan yang sesuai dengan sasaran yang akan dicapai. Model penilaian ini juga turut diperhatikan untuk mendukung lingkungan kerja yang kondusif dengan mengikutsertakan aspek-aspek yang sulit diukur secara kuantitatif.

## **2.5 Rating Scale Method**

Metode skala penilaian (*Rating Scale Method*) adalah metode penilaian kinerja yang menilai para karyawan berdasarkan faktor-faktor yang telah ditetapkan. Menggunakan pendekatan ini para evaluator mencatat penilaian mereka mengenai kinerja pada sebuah skala. Skala tersebut meliputi beberapa kategori, biasanya dalam angka 1 sampai 5, yang didefinisikan dengan kata sifat seperti tidak memuaskan, perlu perbaikan, memenuhi harapan, melebihi harapan, luar biasa. Meskipun sistem-sistem seringkali memberikan penilaian keseluruhan, metode ini secara umum memungkinkan penggunaan lebih dari satu kriteria kinerja. Salah satu penyebab populernya metode ini adalah kesederhanaannya, yang memungkinkan evaluasi yang cepat untuk banyak karyawan. Ketika anda mengkuantifikasikan nilainya, metode ini memfasilitasi perbandingan kinerja para karyawan.

Faktor-Faktor yang dipilih untuk evaluasi biasanya ada dua macam: yang berhubungan dengan pekerjaan (*job-related*) dan karakteristik-karakteristik pribadi. Beberapa perusahaan memberikan ruang bagi penilai untuk memberi komentar atas evaluasi yang diberikan pada tiap faktor. Praktik ini bisa sangat disarankan, atau bahkan diwajibkan, ketika penilai memberikan nilai ekstrim tertinggi ataupun terendah. Sebagai contoh jika seorang karyawan dinilai butuh perbaikan pada kerja tim, penilai memberikan alasan tertulis atas penilaian yang rendah ini. Tujuan dari kewajiban ini adalah untuk fokus pada

memperbaiki kekurangan serta untuk mencegah penilaian yang dibuat secara asal-asalan dan tergesa-gesa.

*Graphic rating scale* adalah salah satu metode penilaian performa yang mungkin lebih banyak digunakan. yang mana dapat dibedakan dalam 3 hal:

1. Sejauh mana arti dari kategori respon yang dapat di defenisikan.
2. Sejauh mana individu yang menginterpretasikan penilaian (seorang HR manager) dapat mengatakan secara jelas respon apa yang dimaksudkan.
3. Sejauh mana dimensi performa yang dinilai didefinisikan untuk penilai.

Sebuah *graphic rating scale* memiliki poin yang digambarkan secara kontinum. Oleh karena itu, Dalam urutan membuat pembedaan dalam dimensi performa, poin skala harus digambarkan secara tidak ambigu untuk rater, proses ini disebut *anchoring*. Skala *a* menggunakan anchor kualitatif saja. Skala *b* termasuk numerikal dan verbal anchor, sedangkan skala *c*, *d*, dan *f* menggunakan menggunakan anchor lisan. Tinggi atau rendahnya kualitas ditentukan penilai. Skala *e* lebih baik menjelaskan kualitas dalam konteks tertentu. Skala berbeda dalam hal definisi dimensi kinerja. Skala *a* dan *c* hampir tidak menjelaskan definisi kualitas, skala *b* menggabungkan kuantitas dan kualitas menjadi satu dimensi, dan skala *d* dan *e* mendefinisikan kualitas dalam hal yang berbeda sama sekali (yakni *thoroughness*, *dependability*, dan *neatness vs accuracy*, *effectiveness*, dan *freedom from error*). Skala *f* adalah peningkatan, sedangkan kualitas mewakili akurasi, efektivitas, inisiatif ( kombinasi definisi dari skala *d* dan *e*), setidaknya rating yang terpisah dibutuhkan di setiap aspek kualitas.

Skala penilaian grafis (1) sedikit memakan waktu dalam pengembangan dan pengelolaan, (2) memungkinkan hasil kuantitatif yang ditentukan, (3) mempertimbangkan lebih dari satu dimensi kinerja, dan (4) distandarisasi dan sebanding terhadap seluruh individu. Di sisi lain, skala penilaian grafis memberikan kontrol maksimal kepada penilai, dengan demikian tidak punya kendali atas *leniency*, *severity*, *central tendency*, atau *halo*. Karena alasan-alasan tersebut, hal ini dikritik. Namun, ketika skala penilaian grafis sederhana dibandingkan dengan *forced-choice rating* yang lebih canggih, skala grafis secara konsisten terbukti dapat diandalkan, valid (King et al., 1980) dan lebih diterima oleh penilai. (Bernardin dan Beatty, 1984).

### **2.5.1 Kesalahan-kesalahan dalam *Rating Scale***

WS. Winkel (1995) mengemukakan beberapa kesalahan yang terjadi dalam *rating scale*:

1. Pengamat membuat generalisasi mengenai sikap atau sifat seseorang karena bergaul akrab dengan siswa yang harus dinilai atau karena sudah mempunyai pandangan tertentu terhadap lingkungan asal siswa (*personal bias*). Misalnya: guru di Yogyakarta memandang semua siswa yang berasal dari Jakarta sebagai orang yang bermoral bejat dan berlaku kasar (*personal bias: error of severity*). Contoh lain adalah guru yang bergaul akrab dengan siswa yang kebetulan kemenakannya sendiri, menilai semua butir dalam daftar pada gradasi baik (*personal bias: error of leniency*).
2. Pengamat tidak berani untuk memberikan penilaian sangat baik atau sangat kurang dan karena itu menilai suatu item dalam daftar pada gradasi cukupan (*error of central tendency*).
3. Pengamat membiarkan dirinya terpengaruh oleh penilaiannya terhadap satu dua sikap atau sifat yang dinilai sangat baik atau sangat kurang, sehingga penilaiannya terhadap item-item lain cenderung jatuh pula pada gradasi sangat baik atau sangat kurang (*hallo effect*). Misalnya bila guru sudah mempunyai kesan negatif terhadap seorang siswa (A) yang penampilannya kurang menarik dan kemudian memilih gradasi kurang pada item-item yang lain.
4. Pengamat tidak menangkap maksud dari butir-butir dalam daftar dan kemudian mengartikannya menurut interpretasi sendiri (*logical error*).
5. Pengamat kurang memisahkan jawaban terhadap butir yang satu dari jawaban terhadap butir yang lain (*carry over effect*).

### 2.5.2 Bentuk-bentuk *Rating Scale*

Terdapat beberapa bentuk *rating scale* antara lain sebagai berikut:

1. Skala Numerik/ Kwantitatif  
Skala ini menggunakan angka-angka (skor-skor) untuk menunjukkan gradasi-gradasi, disertai penjelasan singkat pada masing-masing angka.
2. Skala Penilaian Grafis  
Skala menggunakan suatu garis sebagai kontinum. Gradasi-gradasi ditunjuk pada garis itu dengan menyajikan deskripsi-deskripsi singkat di bawah garisnya. Pengamat memberikan tanda silang di garis pada tempat yang sesuai dengan gradasi yang dipilih.
3. Daftar Cek  
Skala ini mempunyai item dalam tes hasil belajar, bentuk obyektif dengan tipe pilihan berganda (*multiple choice*). Pada masing-masing sifat atau sikap yang harus dinilai,

disajikan empat sampai lima pilihan dengan deskripsi singkat pada masing-masing pilihan. Pengamat memberikan tanda cek pada pilihan tertentu di ruang yang disediakan.

### **2.5.3 Kelebihan *Rating Scale Method***

Singh (2015) memaparkan kelebihan dari *rating scale method* yang didapat oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Waktu yang dibutuhkan sedikit dan efektif dari segi biaya
2. Mudah untuk digunakan dan tidak membutuhkan pelatihan formal
3. Menawarkan cara mudah untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan karyawan
4. Bisa digunakan dalam berbagai tipe pekerjaan
5. Menggunakan perbandingan kuantitatif

### **2.5.4 Kekurangan *Rating Scale Method***

Singh (2015) memaparkan kekurangan dari *rating scale method* yang diperoleh perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Persamaan Persepsi

Masalah persamaan persepsi muncul ketika pihak penilai tidak memiliki kesamaan pemahaman tentang arti dan bahasa yang digunakan dalam penggunaan rating scales. Sebagai contoh, untuk penilai pertama. Pekerja diperbolehkan menunjukkan inisiatif pribadinya dengan melaporkan masalah kerjanya kepada atasan. Penilai lainnya mungkin akan memiliki persepsi sebaliknya. Demikian juga, bahasa dan penggunaan skala yang digunakan, seperti ‘Pekerjaan yang dilakukan telah mencapai ekspektasi’ atau ‘dibawah kemampuan rata-rata’ akan memiliki perbedaan arti untuk setiap penilai.

2. Kekurangan sistematis

Rating scale, dan perlakuan yang akan di ukur, umumnya berasal dari rangkuman semua indicator kinerja karyawan yang relevan. Terdapat asumsi bahwa semua indikator paling benar dan terbaik termasuk di dalamnya, dan semua indikator yang salah dan tidak relevan tidak masuk di dalamnya. Asumsi ini sangat sulit untuk di buktikan dalam keadaan sebenarnya. Ada kemungkinan bahwa kinerja karyawan mungkin bergantung pada faktor yang belum termasuk dalam perlakuan-perlakuan yang dipilih. Karyawan yang seperti itu mungkin akan mengalami penilaian yang tidak

merepresentasikan usaha atau nilai mereka dalam organisasi. Karyawan dalam kelas ini mengalami kekurangan sistematis oleh metode rating scale.

### 3. Relevansi Aspek Penilaian

Apakah aspek penilaian yang terpilih dalam rating scale benar-benar relevan dengan pekerjaan yang dinilai? Tidak dapat dipungkiri bahwa dengan sistem penilaian yang telah memiliki standar tentang aspek tertentu akan memiliki relevansi lebih besar pada beberapa pekerjaan dibandingkan yang lainnya. Sebagai contoh, aspek inisiatif mungkin tidak begitu penting dalam pekerjaan yang memiliki struktur yang ketat. Dalam kasus itu, penilaian kinerja yang rendah untuk aspek inisiatif bukan berarti bahwa karyawan memiliki inisiatif yang rendah. Tetapi, bahwa karyawan tersebut memiliki sedikit kesempatan untuk menunjukkan inisiatif mereka.

Halaman ini sengaja dikosongkan

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Metodologi penelitian merupakan tahapan penelitian yang dilakukan untuk meneliti suatu topic permasalahan, yang dapat memberikan gambaran mengenai jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, serta tahap-tahap penelitian meliputi pendahuluan, pengumpulan dan pengolahan data, serta analisa dan kesimpulan.

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian yang deskriptif yang bersifat eksplanatif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang menggambarkan sejumlah data yang kemudian dianalisis dengan menggunakan metode tertentu lalu diinterpretasikan berdasarkan kenyataan yang sedang berlangsung. Penelitian ini dilakukan dalam rangka mencari dan mengumpulkan sejumlah data untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang berbagai keadaan dan situasi yang ada dalam perusahaan. Data yang didapat dari sejumlah responden dikumpulkan, disusun dan kemudian di analisis, Penelitian deskriptif eksplanatif mencakup pengkajian hubungan antara berbagai variable dalam penelitian.

#### **3.2 Tempat dan waktu penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT Pamapersada Nusantara distrik Kideco, yang beralamat di Desa Batu Kajang, Kec. Batu Sopang, Kab. Tanah Grogot, Kalimantan Timur. Penelitian ini dilakukan mulai bulan November 2016 sampai Februari 2017.

#### **3.3 Langkah-langkah penelitian**

Dalam penelitian ini terdapat beberapa tahapan yaitu tahap pendahuluan, tahap pengumpulan dan pengolahan data dan tahap analisa dan kesimpulan.

##### **3.3.1 Tahap Pendahuluan**

Tahap pendahuluan merupakan tahap pengumpulan informasi awal untuk mengidentifikasi, merumuskan, dan menentukan tujuan dari pemecahan masalah dengan mempertimbangkan pengetahuan berdasarkan literatur yang ada.

### 1. Studi Lapangan

Studi lapangan meliputi pengamatan awal untuk mendapatkan gambaran kondisi sebenarnya dari obyek yang akan diteliti dan menemukan potensi masalah yang mungkin diangkat. Studi lapangan dilakukan dengan cara melakukan observasi secara langsung di PT. Pamapersada Nusantara distrik Kideco. Pengamatan awal dilakukan dengan melakukan penelitian pendahuluan yang meliputi wawancara dengan pihak HRD PT. Pamapersada Nusantara Distrik Kideco untuk mengetahui lebih lanjut permasalahan yang sedang dihadapi oleh perusahaan tersebut.

### 2. Studi Pustaka

Studi Pustaka dilakukan untuk mempelajari teori dan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti. Sumber pustaka dan data berasal dari buku, jurnal, skripsi dan informasi dari perusahaan

### 3. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah dilakukan dengan tujuan untuk mencari penyebab timbulnya masalah dan kemudian mencari permasalahan yang terjadi

### 4. Perumusan Masalah

Setelah melakukan identifikasi masalah, tahap selanjutnya adalah merumuskan masalah yang terjadi di perusahaan. Perumusan masalah merupakan rincian dari permasalahan yang dikaji dan nantinya akan menunjukkan tujuan dari penelitian ini.

### 5. Penetapan Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ditetapkan berdasarkan perumusan masalah yang telah dijabarkan sebelumnya. Hal ini dilakukan untuk menentukan batasan-batasan dalam pengolahan dan analisis hasil pengukuran selanjutnya.

## **3.3.2 Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Adapun tahapan pengumpulan dan pengolahan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Pengumpulan data

Pengumpulan data merupakan kegiatan pencarian informasi yang sesuai dengan lingkup penelitian dan dapat mendukung kegiatan penelitian. Data ini selanjutnya akan menjadi input pada tahap pengolahan data. Data yang dikumpulkan meliputi:

#### a. Data Primer

Data primer yang dibutuhkan untuk mendukung penelitian ini adalah sebagai berikut

- 1) *Job description* pegawai Mikad
- 2) Kriteria penilaian kinerja karyawan Mikad untuk setiap departemen
- 3) Data penilaian kinerja dengan *rating scale method*

b. Data Sekunder

Data sekunder yang dibutuhkan untuk mendukung penelitian ini adalah sebagai berikut

- 1) Profil dan sejarah perusahaan
- 2) Struktur organisasi perusahaan
- 3) *Form performance appraisal* pegawai mikad saat ini

2. Pengolahan data

Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan metode yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi. Berikut ini merupakan tahapan pengolahan data yang dilakukan:

- a. Identifikasi aspek-aspek penilaian pada *form performance appraisal* untuk karyawan Mikad yang belum sesuai
- b. Perancangan *form performance appraisal* yang baru dengan menggunakan *rating scale method*
- c. Pengukuran kinerja karyawan Mikad dengan *form performance appraisal* yang baru menggunakan *rating scale method*
- d. Analisa perbedaan hasil antara penilaian kinerja karyawan yang diterapkan di perusahaan saat ini dengan penilaian kinerja karyawan dengan *rating scale method* menggunakan *paired t-test* serta memberikan rekomendasi perbaikan terhadap form penilaian kinerja karyawan Mikad.

### 3.3.3 Tahap Analisa dan Kesimpulan

Adapun tahapan analisa dan kesimpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

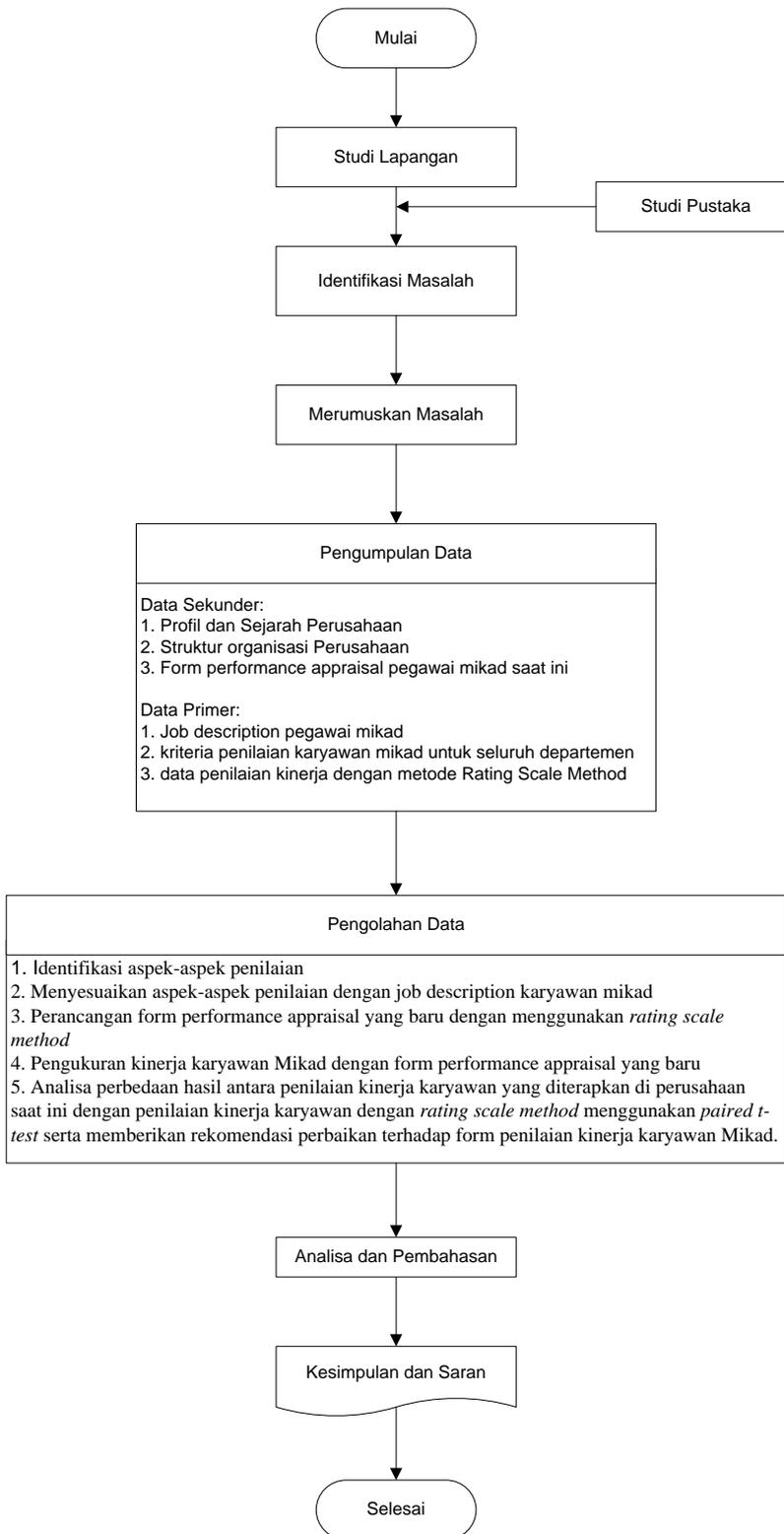
1. Analisa dan pembahasan

Pada tahap ini akan dilakukan analisa dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan. Analisis data merupakan suatu proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Berdasarkan hasil analisa yang telah dilakukan akan dapat diperoleh rekomendasi perbaikan berdasarkan hasil pengolahan data tersebut.

2. Kesimpulan dan saran

Tahap kesimpulan dan saran merupakan tahap terakhir dari penelitian yang berisi kesimpulan yang diperoleh dari hasil pengumpulan, pengolahan dan analisa data. Selain diberikan pula saran-saran rekomendasi bagi perusahaan untuk mengeliminasi masalah yang dianalisa

Gambar 3.1 mengilustrasikan rancangan diagram alir penelitian untuk menyelesaikan permasalahan yang diteliti.



Gambar 3.1 Diagram alir penelitian

Halaman ini sengaja dikosongkan

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini akan diuraikan secara ringkas mengenai gambaran umum perusahaan, deskripsi data mentah yang dikumpulkan selama penelitian, pengolahan data berdasarkan kajian pustaka yang di rujuk, serta analisa dan pembahasan hasil pengolahan data.

#### **4.1 Gambaran umum perusahaan**

PT Pamapersada Nusantara (PAMA) adalah perusahaan yang bergerak dalam bisnis “mining & earthmoving contractor”. Berawal dari divisi rental PT United Tractors Tbk hingga pada tahun 1993 PAMA berdiri sendiri. Berbagai proyek penambangan (batubara, emas & quarry), proyek konstruksi, penyiapan lahan dan logging menjadi kompetensi yang dimiliki PAMA. Sampai dengan saat ini, PAMA memiliki anak perusahaan antara lain PT Kalimantan Prima Persada, PT Prima Multi Mineral, PT Pama Indo Mining, PT Asmin Bara Bronang, PT Asmin Bara Jaan, dan PT Multi Prima Universal.

PAMA menyadari bahwa penerapan tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance/GCG) merupakan bagian tidak terpisahkan dari keberhasilan bisnis dan peningkatan citra perusahaan. Demikian juga praktek-praktek pertambangan yang baik (Good Mining Practices/GMP) selalu menjadi bagian utama dalam proses kerja PAMA. Dimana hal ini akan mampu memaksimalkan produksi, pengelolaan dampak lingkungan yang lebih baik dan peningkatan aspek keselamatan & kesehatan kerja. Untuk menunjang hal tersebut, PAMA mengimplementasikan ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 14064-2.

PAMA sebagai perusahaan terkemuka juga menjalankan program tanggung jawab sosial perusahaan (Corporate Social Responsibility/CSR) dengan focus program meningkatkan kemandirian masyarakat, yaitu peningkatan mutu pendidikan dan peningkatan pendapatan masyarakat (Income Generating Activity/IGA). Gambar 4.1 merupakan logo PT. Pamapersada Nusantara



Gambar 4.1 Logo PT. Pamapersada Nusantara

#### 4.1.1 Visi dan Misi Perusahaan

Dalam menjalankan kegiatannya, PT Pamapersada Nusantara memiliki visi misi yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Visi:

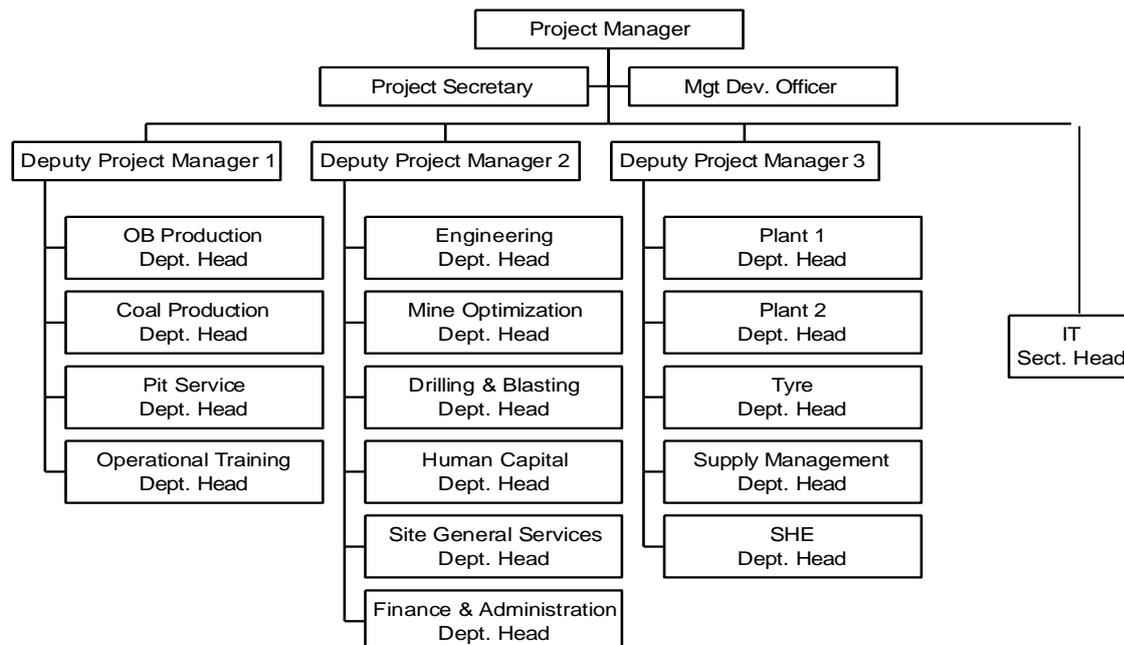
Untuk menjadi pemimpin mining contractor dunia dengan produktivitas engineering, keselamatan, dan lingkungan kerja terbaik

2. Misi

- a. Menyediakan pelayanan operasional dengan perangkat keras berlatar belakang pertambangan terbuka dan pemindahan tanah yang memungkinkan pelanggan mendapatkan keuntungan terbaik di tingkat dunia
- b. Memberikan kesempatan kerja pada karyawan untuk mengembangkan kompetensi mereka dalam mencapai tujuan
- c. Berupaya terus menerus untuk menguasai teknologi dan kemampuan rekayasa yang berwawasan lingkungan dan keselamatan manusia untuk kemajuan bangsa dan negara
- d. Memberikan pengembalian terbaik untuk pemegang saham

#### 4.1.2 Struktur Organisasi

Dalam menjalankan bisnisnya, PT. Pamapersada Nusantara memiliki struktur organisasi di dalamnya. Gambar 4.2 adalah struktur organisasi perusahaan tersebut.



Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. Pamapersada Nusantara

Pembagian tugas dan tanggung jawab dari masing- masing departemen secara keseluruhan adalah sebagai berikut.

1. *Project manager*

Tugas dan tanggung jawab project manager di PT. Pamapersada Nusantara adalah merencanakan, menggunakan dan mengontrol semua sumber daya (manusia, alat, anggaran dan infrastruktur) yang ada di site untuk memenuhi permintaan produksi customer/klien yang memberikan output ke perusahaan berupa profit dan growth.

2. *Project secretary*

Tugas dan tanggung jawab project secretary di PT. Pamapersada Nusantara adalah menangani seluruh pekerjaan kesekretarisan serta tugas-tugas administrasi klerikal yang meliputi korespondensi, memo, report, filing system, menseleksi tamu atau telepon yang masuk serta mengatur jadwal perjalanan & pertemuan atasan dalam rangka membantu kelancaran tugas atasan

3. *Management Development Officer*

Tugas dan tanggung jawab Mgt dev Officer di PT. Pamapersada Nusantara adalah memonitor, memfasilitasi serta mengevaluasi kegiatan KPI, ISO, Improvement dan mengkoordinir pertemuan sesuai dengan target yg telah ditetapkan masing-masing dept dengan tujuan untuk memastikan dilaksanakannya tindakan perbaikan.

4. *Deputy project manager 1*

Tugas dan tanggung jawab Deputy project manager 1 di PT. Pamapersada Nusantara adalah manage untuk kelancaran dan pengawasan dari tugas-tugas *Department Engineering, Production, Plant, Hauling* dan *Road Maintenance* sesuai dengan standard, batas waktu dan budget masing-masing department dengan tujuan untuk mendukung pencapaian target produksi yg telah ditetapkan dengan efisien dan aman

5. *Production*

Tugas dan tanggung jawab Production di PT. Pamapersada Nusantara adalah merencanakan, mengevaluasi, mengontrol & mengkoordinasikan internal maupun *external* kegiatan produksi di *job site* meliputi seluruh kegiatan produksi dengan tujuan tercapainya target produksi yang telah ditetapkan dan dilaksanakan dengan efektif, efisien dan aman

6. *Pit Service*

Tugas dan tanggung jawab Pit Service di PT. Pamapersada Nusantara adalah merencanakan, mengevaluasi, memonitor & mengontrol aktivitas pemeliharaan lokasi operasional tambang meliputi pemeliharaan jalan tambang (*road maintenace*), sistem

drainase (*dewatering*), disposal management dan top soil management dalam rangka mendukung kelancaran dan keselamatan proses produksi.

7. *Operational Training*

Tugas dan tanggung jawab Operational Training di PT. Pamapersada Nusantara adalah mengontrol, memonitor & mengarahkan seluruh aktivitas operasional training serta melakukan koordinasi dengan departemen/ pihak terkait yang meliputi kebutuhan program dan pelaksanaan pengembangan/ pelatihan bagi para Operator Alat-Alat Berat & sarana alat pendukung di wilayah II & III dlm rangka mengembangkan kompetensi Operator sesuai kebutuhan Pama.

8. *Deputy Project Manager 2*

Tugas dan tanggung jawab Deputy Project Manager 2 di PT. Pamapersada Nusantara adalah mengorganisasikan, mengontrol serta mereview tugas-tugas dr HRGA, *Finance & Accounting*, Logistik, *Community Development* dan Operational Training Department sesuai dengan aturan atau kebijakan pemerintah, management site maupun HO guna mendukung kelancaran kegiatan operasional.

9. *Engineering*

Tugas dan tanggung jawab Engineering di PT. Pamapersada Nusantara adalah merencanakan, mengkoordinir, memonitor dan mengontrol semua kegiatan engineering di *Job Site* berdasarkan desain tambang yang efisien & aman, & merencanakan & mengevaluasi equipment performance serta progress & performance produksi dgn tujuan untuk mencapai profit yang ditetapkan.

10. *Mine Optimization*

Tugas dan tanggung jawab *Mine Optimization* di PT. Pamapersada Nusantara adalah menyediakan laporan kemajuan proyek yang mencakup pencapaian produksi & equipment availability harian/ mingguan dan laporan performa proyek secara bulanan, serta memberikan rekomendasi perbaikan yang mungkin dapat dilakukan dengan tujuan menjaga pemenuhan target & meningkatkan produktivitas *job site*.

11. *Drilling & Blasting*

Tugas dan tanggung jawab *Drilling & Blasting* di PT. Pamapersada Nusantara adalah Merencanakan, mengevaluasi, mengontrol & mengkoordinasikan kegiatan *drilling & blasting* di *job site* meliputi seluruh kegiatan *drilling & blasting* dengan tujuan mendukung tercapainya target produksi yang telah ditetapkan dan dilaksanakan dengan efektif, efisien dan aman.

12. *Human Capital*

Tugas dan tanggung jawab *Human Capital* di PT. Pamapersada Nusantara adalah Merencanakan, memfasilitasi, mengawasi & mengkoordinir seluruh kegiatan *Human Resources* dan IT sesuai dengan aturan atau kebijakan pemerintah, *management site* maupun HO guna mendukung kelancaran kegiatan operasional.

13. *Site general services*

Tugas dan tanggung jawab *Site general services* di PT. Pamapersada Nusantara adalah Menyediakan, merawat dan memonitor kebutuhan akomodasi dan transportasi, perlengkapan kerja, perawatan kantor dan sarana/ prasarana *job site* serta menjamin keamanan karyawan dan aset perusahaan dalam rangka mendukung kegiatan operasional di lapangan

14. *Finance and administration*

Tugas dan tanggung jawab *Finance and administration* di PT. Pamapersada Nusantara adalah merencanakan, mengelola, memonitor, dan melaporkan kegiatan *Finance-Accounting* di *Job Site*, meliputi *budget, cash flow*, validasi dan perpajakan yg bertujuan untuk memenuhi kebutuhan operasional secara efisien.

15. *Deputy Project Manager 3*

Tugas dan tanggung jawab *Deputy Project Manager 3* di PT. Pamapersada Nusantara adalah mengorganisasikan, mengontrol serta mereview tugas-tugas dari *Plant, SM, Tyre & SHE Department* sesuai dengan aturan atau kebijakan pemerintah, *management site* maupun HO guna mendukung kelancaran kegiatan operasional.

16. *Plant 1*

Tugas dan tanggung jawab *Plant 1* di PT. Pamapersada Nusantara adalah Memonitor & melaksanakan kegiatan-kegiatan *Plant Maintenance* dan sesuai dengan visi dan rencana divisi dengan sasaran mendukung tercapainya target divisi.

17. *Plant 2*

Tugas dan tanggung jawab *Plant 2* di PT. Pamapersada Nusantara adalah merencanakan, mengevaluasi, mengontrol & mengkoordinasikan internal maupun external kegiatan *Plant di job site* meliputi *schedule & unschedule maintenance all equipment* yang bertujuan untuk tercapainya *maximal availability*, biaya yang terkendali, meminimumkan waktu yang hilang dan dilaksanakan dengan efektif, efisien dan aman.

18. *Tyre*

Tugas dan tanggung jawab *Tyre* di PT. Pamapersada Nusantara adalah merencanakan, mengontrol, mengkoordinasikan & mengevaluasi internal maupun external kegiatan

*Tyre Operation*-di *job site* meliputi *schedule & unschedule tyre & rim maintenance* yang bertujuan untuk tercapainya *maximal availability*, biaya yang terkendali, meminimumkan waktu yang hilang dan dilaksanakan dengan efektif, efisien dan aman.

#### 19. *Supply management*

Tugas dan tanggung jawab *Supply management* di PT. Pamapersada Nusantara adalah mengorganisasikan dan mengendalikan seluruh proses kegiatan pergudangan, *inventory*, pembelian, dan monitoring kegiatan *subcontractor* unit produksi sesuai kebutuhan, aturan dan prosedur yang berlaku dengan tujuan untuk mendapatkan kinerja *Supply Management* yang paling optimal dalam mendukung kegiatan operasional

#### 20. SHE

Tugas dan tanggung jawab SHE di PT. Pamapersada Nusantara adalah Merencanakan, memfasilitasi, mengevaluasi, menyusun dan melaksanakan seluruh kegiatan Keselamatan, Kesehatan Kerja & Lingkungan Hidup sesuai dengan Kebijakan, Standar, Prosedur & Peraturan yang berlaku dengan tujuan memastikan Sistem PSMS diimplementasikan dengan baik dan dilakukan perbaikan secara berkelanjutan dibidang K3LH.

### 4.1.3 Uraian *Job Description* karyawan Mikad

Untuk menunjang pekerjaan yang harus diselesaikan oleh masing-masing departemen, perusahaan menyerahkan pelaksanaan pekerjaan yang bersifat *non-core* kepada karyawan Mikad (Mitra Kerja Alih Daya). Berikut ini adalah uraian *job description* untuk karyawan Mikad dari masing-masing departemen:

#### 1. *Plant Department*

##### a. *Plant admin service*

- Membuat plant PS (*daily, weekly, monthly*)
- *Closing WO service*
- *Created WR service*

##### b. *Plant admin section*

- *Input LWO ke ellipse*
- *Input LKM ke ellipse*
- *Closing WO ke ellipse*
- *Input TSR*

- *Input SS*
  - *Created WR by MOL*
  - *Absensi input*
  - c. *Plant admin backlog*
    - *Input LWO ke ellipse*
    - *Create WO backlog*
    - *Create backlog by BCS*
    - *Closing WO backlog*
  - d. *Plant admin man power*
    - *Absensi Input*
    - *Deklarasi Manpower*
    - *Absensi Monitoring*
  - e. *Plant admin people development*
    - *Input training*
    - *Input MECA*
  - f. *Tool keeper*
    - *Monitoring peminjam tool*
    - *Merawat tool*
  - g. *Delta base*
    - *Collect data breakdown*
    - *Input ewacs*
    - *Koordinasi dengan lapangan untuk info breakdown*
  - h. *Driver crane truck*  
*Mengoperasikan crane truck*
  - i. *Driver lub car*  
*Mengoperasikan lub car*
  - j. *Driver Manitou*  
*Mengoperasikan manitou*
2. *Engineering Department*
- a. *Rodman*
    - *Membantu tugas instrument man di lapangan yang berkaitan dengan survey topografi dan survey pit dan disposal*
    - *Bertanggung jawab terhadap perawatan dan pengenalan alat ukur dan aksesorisnya*

- Membantu pengawasan kualitas muatan OB/COAL di lapangan
- b. *Data processing*
  - Membantu tugas surveyor dalam melakukan pengolahan dan perhitungan data survei
  - Pengolahan data *daily distance monitoring*
  - Pengolahan data *joint survey batu bara*
  - Pengolahan data *sampling vessel*
  - Bertanggung jawab terhadap kelengkapan dan validasi data ukuran survey
- 3. *Drilling & blasting Department*
  - a. *Operator stemming truck*
    - *Loading crusher stone*
    - Mengoperasikan *stemming truck*
    - Menjaga kebersihan unit *stemming truck*
  - b. *Operator fuel truck*
    - *Loading stock*
    - Pengisian ANFO *truck*
    - Menjaga kebersihan unit *fuel truck*
  - c. *Operator crane truck*
    - *Loading ke ANFO truck*
    - *Loading ke MMU*
    - *Loading untuk di bawa ke lapangan*
    - Memindahkan bunker untuk lokasi peledakan
    - Menjaga kebersihan unit *crane truck*
  - d. *Helper blasting*
    - Menyiapkan peralatan peledakan
    - Memasang barikade lokasi peledakan
    - *Sounding* lubang bor
    - *Stemming cutting material*
    - Menyiapkan kabel untuk peledakan
    - Penyimpanan peralatan peledakan di gudang
    - Menjaga kebersihn dan lingkungan sekitar gudang
  - e. *Helper drilling*
    - Menyiapkan peralatan pengeboran
    - Menyiapkan barikade lokasi pengeboran

- Membuat titik geometri pengeboran
  - Mengembalikan dana menyimpan perlengkapan pengeboran di gudang
  - Menjaga kebersihan gudang dan lingkungan sekitar gudang
- f. *Administration*
- Input absen
  - Input rencana *actual drilling blasting*
  - Input *drilling report*
  - Update pemakaian *bottom bit*
  - Input *delivery* doket dan aksesoris *report*
  - *Daily miting*
  - Membuat *weekly miting* dan KPI
  - *Monthly report*
  - *Update* stok AN dan *crosscheck* penggunaan AN
4. *Tyre*
- a. *Operator*
- *Assy & disassy tyre mining & hauling*
  - *Mounting & dismounting tyre mining & hauling*
5. *Coal production*
- a. *Driver water tank*
- Pelaksanaan pemeriksaan harian sebelum *unit truck* dioperasikan
  - Memastikan ketersediaan air di tangki *truck*
  - Melakukan penyiraman jalan sesuai arahan atasan, dan penyiraman dilakukan sesuai K3LH
  - Komunikasi melalui radio komunikasi kepada semua pengguna jalan yang akan dilakukan penyiraman
  - Mencuci unit saat unit *standby*
  - Membuat *greencard*
  - Mengikuti *general safety talk*
6. HRD
- a. *Pengawas lapangan*
- Pemantauan langsung di lapangan kehadiran karyawan (lokasi mesin *finger*), pastikan *finger out* tersimpan oleh mesin absensi
  - Melakukan *crosscheck* data manual kehadiran karyawan dengan data mesin absensi *finger*

- P5M
- Memastikan alasan ketidakhadiran karyawan
- Memastikan karyawan bekerja sesuai instruksi atasan/GL, roster, jadwal, setting
- Memastikan APD dan perlengkapan kerja karyawan sudah terpenuhi
- Meninda karyawan yang melanggar dengan memberikan tindakan, teguran lisan, kontak pribadi, surat peringatan
- Membuat laporan harian kehadiran karyawan dan temuan-temuan di lapangan
- Membuat jadwal mingguan yang akan dikerjakan dan dilaporkan ke HR-admin head
- Mengikuti *meeting* Mikad mingguan
- Mengikuti *meeting department*
- Komunikasi dengan group leader, section head maupun IR mengenai temuan-temuan dan permasalahan di lapangan
- Memastikan semua informasi, aturan-aturan perusahaan maupun department tersampaikan ke karyawan
- Membuat *greencard*
- Mengikuti *general safety talk*

## 8. *Plan*

### a. *Washing man*

- Mencuci unit yang *standby* maupun yang akan servis
- Pengecekan ketersediaan oli di dalam *water truck*
- Pengecekan ketersediaan oli di dalam *lube truck*
- Melaporkan kepada atasan unit yang sudah dicuci dan siap di servis
- Membuat *greencard*
- Mengikuti *general safety talk*

## 9. *Supply management*

### a. *Fuelman*

- Mengikuti P5M
- Pengambilan *logsheet*, sarung tangan, dan *extention*
- Pengecekan tera, fuel gun, dan flowmeter awal
- Refueling unit di lapangan dan di pit stop sesuai jadwal dan permintaan
- Melakukan penyetokan
- Memastikan keadaan fuel gun, flowmeter, dan receiver dalam keadaan bersih

- Pengecekan logsheet sebelum dilaporkan
- Membersihkan area kerja
- Membuat *greencard*
- Mengikuti *general safety talk*

#### 10. *Pit Service*

##### a. Operator pompa

- Mengikuti P5M
- Mengisi form kesiapan kerja
- Mengikuti instuksi kerja dari atasan
- Pelaksanaan pemeriksaan harian (P2H) mesin pompa dan pos
- Memastikan pompa dan pipa bekerja normal
- Pelaporan bilamana mesin pompa tidak bekerja normal/rusak
- *Assembling* (penarikan & penyambungan/penambahan pipa pompa)
- Mengikuti *general safety talk*

##### b. *Helper* Pompa

- Mengikuti P5M
- Mengisi form kesiapan kerja
- Mengikuti instuksi kerja dari atasan
- Pelaksanaan pemeriksaan harian (P2H) mesin pompa dan pos
- Menjaga dan memelihara peralatan yang digunakan
- Mengikuti *general safety talk*

#### 11. OB

##### a. *Checker*

- Mengikuti P5M
- Mengisi form kesiapan kerja
- Mengikuti instuksi kerja dari atasan
- Memastikan lingkungan kerja tetap bersih
- Mengikuti *general safety talk*

### 4.2 Pengumpulan Data

Penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan rating scale method di gunakan untuk menilai kinerja karyawan mikad yang ada di PT Pamapersada Nusantara. Form yang baru ini akan digunakan untuk karyawan mikad yang ada di 26 departemen. Penelitian pendahuluan yang dilakukan adalah dengan melakukan identifikasi terhadap form penilaian kerja karyawan yang ada saat ini.

#### **4.2.1 Gambaran umum Penilaian Kinerja Karyawan Mikad di PT. Pamapersada saat ini**

Penilaian kinerja yang diterapkan pada PT. Pamapersada Nusantara saat ini menggunakan metode rating scale. Penilaian kinerja ini dilakukan oleh atasan pada masing-masing divisi yang ada di perusahaan.

##### **1. Aspek penilaian**

Aspek-aspek yang dinilai oleh perusahaan untuk mengukur kinerja dari karyawan Mikad adalah

###### **a. Aspek disiplin**

Aspek ini meliputi data kehadiran karyawan dalam jangka waktu yang telah ditentukan dari pihak perusahaan

###### **b. Aspek sikap kerja**

Aspek ini meliputi motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Maksud dari aspek ini adalah karyawan diminta memiliki inisiatif, aktif berusaha, konsisten, serta bersedia bekerja ekstra dan loyal kepada perusahaan. Selanjutnya ada aspek komunikasi dan kerja sama. Pada aspek ini karyawan diminta untuk menjalin komunikasi 2 arah, memahami kepentingan bagian lain, serta bersedia menerima masukan

###### **c. Aspek potensi dan kemampuan**

Aspek ini meliputi pemahaman dan penguasaan pekerjaan. Maksud dari aspek ini adalah karyawan mampu menyelesaikan tugas dan mengatasi masalah secara mandiri, lebih efisien/efektif, serta melaksanakan pekerjaan sesuai standar K3LH. Kemudian aspek pengembangan diri. Pada aspek ini karyawan diminta untuk menyediakan waktu untuk belajar lagi serta mau belajar dari pihak yang lebih memahami

###### **d. Aspek hasil kerja**

Aspek ini meliputi pencapaian target kerja personal. Pada aspek ini karyawan dinilai tentang ketepatan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai instruksi atasan serta kualitas hasil pekerjaan. Pada aspek hasil kerja juga dilihat seberapa sering karyawan tersebut menerima sanksi/peringatan berupa SP

##### **2. Periode pelaksanaan**

Penilaian kinerja karyawan mikad di PT. Pamapersada Nusantara dilakukan dua kali dalam setahun, yaitu pada bulan Juli dan Desember.

##### **3. Evaluator atau penilai**

Penilaian kinerja karyawan di PT. Pamapersada Nusantara saat ini dilakukan oleh atasan pada masing departemen

#### 4. Hasil Penilaian

Hasil penilaian kinerja di PT. Pamapersada Nusantara merupakan nilai berskala numerik mulai dari angka 0 (sangat kurang) hingga 4 (sangat baik) disertai dengan bobot penilaian dengan skala 0.5 – 3.

#### 4.2.2 Kekurangan Penilaian Kinerja Karyawan di PT. Pamapersada saat ini

Pada penilaian kinerja yang dilakukan oleh PT. Pamapersada Nusantara saat ini terdapat beberapa kekurangan yang ada pada form penilaian kinerja karyawan. Ada 4 aspek yang menjadi parameter perusahaan untuk menilai kinerja karyawan mikad, yaitu aspek disiplin, sikap kerja, potensi dan kemampuan, serta aspek hasil kerja. Penilaian kinerja untuk karyawan mikad dilakukan dua kali selama satu tahun. Pada aspek disiplin, sikap kerja, serta potensi dan kemampuan, terdapat indikasi bahwa penilaian untuk ketiga aspek tersebut dilakukan hanya pada akhir periode penilaian yaitu pada bulan ke enam atau bulan ke dua belas. Hal ini menyebabkan penilaian kinerja yang dilakukan hanya berdasarkan kinerja karyawan tersebut di bulan akhir penilaian, bukan penilaian kinerja karyawan secara keseluruhan setiap bulannya

Pada aspek yang terakhir yaitu mengenai hasil kerja dari karyawan Mikad, terdapat faktor mengenai pencapaian target kerja personal. Dalam aspek ini seharusnya dijelaskan lebih spesifik tentang pencapaian target kerja personal yang seperti apa yang harus dicapai oleh masing- masing karyawan. Hal ini karena target tiap karyawan akan berbeda-beda sesuai dengan *job description* karyawan tersebut. Selain itu, dengan spesifiknya aspek hasil kerja ini, penilai tidak bingung tentang hasil kerja yang akan dinilai terhadap karyawan yang bersangkutan.

#### 4.3 Pengolahan Data

Pengolahan data penilaian kerja karyawan Mikad dengan metode rating scale di PT Pamapersada Nusantara Distrik Kideco secara garis besar terbagi menjadi empat tahap. Tahap pendahuluan yaitu identifikasi aspek penilaian pada form performance appraisal yang baru, tahap kedua yaitu penentuan indikator penilaian pada form performance appraisal yang baru, tahap ketiga adalah penentuan parameter penilaian pada form performance appraisal yang baru, serta tahap ke empat yaitu penilaian dengan form performance appraisal yang baru.

#### **4.3.1. Identifikasi Aspek Penilaian**

Identifikasi aspek penilaian kinerja karyawan Mikad dilakukan dengan wawancara dengan pihak perusahaan tentang penilaian kinerja yang dilakukan selama ini serta indikasi kerugian yang dialami oleh perusahaan sejauh ini. Penilaian kinerja untuk karyawan mikad sangat dibutuhkan untuk mengetahui sejauh apa kontribusi karyawan tersebut untuk mencapai target dari perusahaan. Yang menjadi perhatian dari perusahaan saat ini adalah aspek penilaian kerja karyawan yang belum komprehensif karena belum mewakili job description dari karyawan yang bersangkutan.

Aspek penilaian kerja yang ada saat ini tidak dapat digunakan sebagai acuan untuk menilai kinerja karyawan mikad. Hal ini disebabkan karena dari 26 departemen yang dihuni oleh karyawan mikad, perusahaan saat ini hanya memiliki satu form untuk menilai seluruh karyawan mikad tersebut. Tentu ini akan menghambat perusahaan untuk mengetahui apakah kinerja karyawan tersebut sesuai dengan harapan perusahaan atau tidak. Contoh dari form penilaian kinerja karyawan saat ini dapat dilihat pada lampiran 1.

Salah satu aspek yang menjadi sorotan oleh perusahaan adalah aspek hasil kerja. Selama ini aspek hasil kerja hanya sebatas penilaian tentang pencapaian target personal. Pencapaian target personal belum begitu jelas sarannya, karena tidak mencantumkan parameter yang jelas tentang pencapaian yang bagaimana sehingga karyawan tersebut dinilai kinerjanya memuaskan. Dengan di jelaskannya tentang aspek hasil kerja ini maka di harapkan perusahaan dalam hal ini penilai dapat mengerti hal apa saja yang menjadi parameter kinerja karyawan mikad.

#### **4.3.2 Penentuan Indikator Penilaian**

Aspek yang dinilai untuk karyawan Mikad pada form performance appraisal yang baru terdapat 4 aspek dengan beberapa indikator di dalamnya. Hal ini ditentukan berdasarkan studi literatur, wawancara dengan pihak perusahaan, serta keadaan karyawan mikad di perusahaan tersebut. contoh form yang digunakan untuk setiap jabatan yang dinilai dapat dilihat pada lampiran. Aspek-aspek serta indikator tersebut akan di jelaskan secara terperinci sebagai berikut:

##### **1. Aspek disiplin**

Aspek disiplin menjadi salah satu aspek penilaian pada form penilaian yang baru. Hal ini digunakan untuk menilai seberapa besar kedisiplinan karyawan mikad dalam bekerja. Pada aspek disiplin, karyawan mikad akan dinilai berdasarkan 2 indikator, yaitu kehadiran karyawan, serta sanksi/peringatan. Indikator kehadiran karyawan dinilai berdasarkan

attendance ratio kehadiran karyawan. Attendance ratio karyawan dikatakan cukup bila ratio kehadiran dari bulan pertama hingga bulan keenam atau bulan ketujuh hingga dua belas mencapai 94%-97.9%.

Indikator yang kedua adalah sanksi/peringatan. Dalam hal ini, karyawan akan dinilai pernah tidaknya mendapat sanksi berupa surat teguran atau surat peringatan (SP) baik SP 1, SP 2, maupun SP 3 dalam kurun waktu yang sama seperti indicator sebelumnya. Karyawan akan mendapatkan nilai terbaik bila mereka tidak pernah mendapatkan sanksi baik berupa surat teguran maupun SP.

## 2. Aspek sikap kerja

Aspek sikap kerja digunakan untuk menilai perilaku karyawan selama melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Aspek ini juga merupakan tolak ukur perusahaan untuk menilai seberapa intens komunikasi karyawan dengan pihak-pihak yang terkait dengan pekerjaannya. Hal ini untuk mengurangi kesalahan komunikasi antar karyawan agar tidak terjadi kesalahan selama pekerjaan berlangsung.

Pada aspek ini meliputi motivasi kerja serta komunikasi dan kerjasama. Indikator motivasi kerja dinilai berdasarkan kemauan karyawan untuk memiliki inisiatif dan aktif berusaha untuk bekerja dengan giat. Indikator ini merupakan penilaian subjektif dari penilai. Meski begitu, penilaian ini harus berdasarkan dengan kondisi karyawan saat bekerja selama periode penilaian.

Indikator yang kedua adalah tentang komunikasi dan kerja sama. Dalam indikator ini karyawan dinilai berdasarkan kemampuan karyawan dalam menjalin komunikasi dua arah dengan karyawan lain yang terkait dengan pekerjaannya. Selain itu karyawan juga harus memahami kepentingan bagian lain yang terkait dengan pekerjaannya.

## 3. Aspek potensi dan kemampuan

Aspek potensi dan kemampuan digunakan untuk menilai potensi yang ada pada kinerja karyawan terkait. Dalam hal ini meliputi pemahaman dan penguasaan pekerjaan serta pengembangan diri. Indikator yang pertama adalah pemahaman dan penguasaan pekerjaan karyawan dinilai berdasarkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Selain itu penilaian pada indikator ini juga berdasarkan pelaksanaan pekerjaan berdasarkan prinsip K3LH.

Indikator yang kedua adalah pengembangan diri. Pada indikator ini karyawan dinilai berdasarkan kesediaan karyawan untuk belajar lebih mendalam tentang jabatan yang di duduki serta keterkaitannya dengan jabatan yang lain. Selain itu karyawan juga dinilai

tentang hal apa saja yang bisa karyawan lakukan ketika perusahaan membutuhkannya untuk mengerjakan hal di luar deskripsi kerjanya.

#### 4. Aspek hasil kerja

Pada aspek hasil kerja, karyawan terkait akan dinilai berdasarkan job description sesuai dengan jabatan yang di tempati oleh karyawan tersebut. Pada form penilaian saat ini, aspek hasil kerja belum begitu spesifik karena tidak bisa menggambarkan hasil kerja seperti apa yang diharapkan penilai kepada karyawan tersebut. dengan menilai berdasarkan masing masing job description dari karyawan yang dinilai, maka kesalahan penilai dalam menilai hasil kerja karyawan mikad dapat di minimalisir.

### 4.3.3 Penentuan Parameter Penilaian

Pada sub bab ini akan dijelaskan parameter penilaian dari form penilaian kinerja karyawan mikad yang baru. Parameter ini digunakan untuk memudahkan penilai dalam menentukan kinerja karyawan dinilai termasuk dalam kategori baik atau tidak baik. Berikut adalah penjelasan secara terperinci tentang parameter penilaian kinerja karyawan pada setiap departemen serta jabatan karyawan tersebut.

#### 1. *Plant Department*

##### a. *Plant admin service*

- Ketepatan waktu penyerahan laporan Plant PS kepada atasan
- Ketepatan waktu penyerahan laporan *work order* (WO) kepada atasan
- Ketepatan waktu penyerahan laporan *work request* (WR) kepada atasan

##### b. *Plant admin section*

- Ketepatan waktu penyerahan laporan input WO dan Lembar kerja mekanik (LKM) ke *ellipse*
- Ketepatan waktu penyerahan laporan input TSR dan SS kepada admin

##### c. *Plant admin backlog*

- Ketepatan waktu input LWO ke *ellipse*
- Ketepatan waktu penyerahan laporan WR kepada atasan
- Ketepatan waktu penyerahan laporan WO kepada atasan

##### d. *Plant admin man power*

- Ketepatan waktu penyerahan laporan absensi kepada atasan

##### e. *Plant admin people development*

- Ketepatan waktu penyerahan laporan hasil *assessment* mekanik.

##### f. *Tool keeper*

- Pencapaian audit *tool room*
  - Meminimalisir berita acara kehilangan *tool*
  - g. *Delta base*
    - Ketepatan waktu pelaporan terjadinya *breakdown* di lapangan
  - h. *Driver crane truck*
    - Kemampuan karyawan dalam mengoperasikan *crane truck*
  - i. *Driver lub car*
    - Kemampuan karyawan dalam mengoperasikan *lub car*
  - j. *Driver Manitou*
    - Kemampuan karyawan dalam mengoperasikan *manitou*
2. *Engineering Department*
- a. *Rodman*
    - Keakuratan pengukuran yang dilakukan karyawan pada area penambangan
    - Ketepatan waktu penyerahan laporan pengukuran area penambangan kepada atasan
  - b. *Data processing*
    - Keakuratan perhitungan yang dilakukan karyawan terhadap data yang diberikan oleh atasan
    - Ketepatan waktu penyerahan laporan perhitungan kepada atasan
3. *Drilling & Blasting Department*
- a. *Operator stemming truck*
    - Kemampuan karyawan dalam mengoperasikan stemming truck sesuai dengan prosedur yang ada
  - b. *Operator fuel truck*
    - Kemampuan karyawan dalam mengoperasikan fuel truck sesuai dengan prosedur perusahaan
  - c. *Operator crane truck*
    - Kemampuan karyawan dalam mengoperasikan crane truck sesuai dengan prosedur perusahaan
  - d. *Helper blasting*
    - Ketepatan waktu dalam mempersiapkan segala komponen yang dibutuhkan untuk melakukan peledakan di area penambangan
    - Kemampuan karyawan untuk mengatasi masalah lubang yang tertimbun kembali dengan tanah

- e. *Helper drilling*
  - Ketepatan waktu dalam mempersiapkan seluruh komponen yang menunjang untuk melakukan pengeboran di area penambangan
- f. *Administration*
  - Ketepatan waktu penyerahan laporan input absen kepada atasan
  - Keaktifan karyawan untuk pengecekan stok amonium
- 4. *Tyre*
  - a. *Operator*
    - Ketepatan waktu pengerjaan *assy* dan *disassy tyre mining* dan *hauling*
    - Ketepatan waktu pengerjaan *mounting* dan *dismonunting tyre mining* dan *hauling*
    - Tidak ada pengerjaan kembali
- 5. *Coal production*
  - a. *Driver water tank*
    - Karyawan dapat memaksimalkan kinerja alat produksi
    - Memberikan kenyamanan terhadap rekan-rekan kerja yang lain dalam pengoperasian unit produksi di wilayah penugasannya
    - Tidak ada keluhan dari lapangan terkait kinerja karyawan, baik mengenai penyiraman maupun teknik operasi
- 6. HRD
  - a. Pengawas lapangan
    - Kemampuan melakukan pengawasan menyeluruh terhadap kinerja karyawan yang ada
- 7. *Plan*
  - a. *Washing man*
    - Kemampuan melaksanakan perawatan terhadap unit sebelum servis dilakukan.
    - Ketepatan waktu pelaporan unt yang tlah selesai di cuci kepada atasan
- 8. *Supply management*
  - a. *Fuelman*
    - kemampuan memahami jadwal serta permintaan pengisian fuel truck
- 9. *Pit Service*
  - a. Operator pompa
    - Penguasaan karyawan dalam merawat mesin pompa dan pipa dengan baik

b. *Helper Pompa*

- Tidak ada kebocoran pada pipa setelah pemindahan/penyambungan pipa pada pompa yang membuat pekerjaan berulang
- Karyawan dapat memelihara pompa, semua peralatan dan perlengkapan yang terkait dengan pekerjaannya

10. OB

a. *Checker*

- Menjaga kebersihan lingkungan kerja
- Berkomitmen dalam penggunaan APD di lingkungan kerja

#### 4.3.4 Penilaian dengan Form yang Baru

Pengolahan penilaian kinerja karyawan dengan form yang baru menggunakan metode rating scale dapat dilakukan setelah data penilaian kinerja karyawan telah terkumpul. Data yang digunakan merupakan sample karyawan mikad dari tiap departemen. Sehingga data karyawan yang di ambil untuk setiap departemen adalah sebanyak 12 orang. Selanjutnya akan dijabarkan mengenai urutab pengolahan data mentah hingga menjadi nilai kinerja karyawan. Berikut merupakan langkah-langkah pengolahan penilaian kinerja karyawan Mikad untuk jabatan *plant admin service*:

- a. Penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh seorang user dari departemen *plant*. Penilaian untuk aspek disiplin, sikap kerja, potensi dan kemampuan terdiri dari angka 0 (sangat kurang), 1 (kurang), 2 (sedang), 3(tinggi), 4(sangat tinggi). Pada aspek Hasil kerja memiliki *range* nilai yaitu 1 (kurang dari target), 2.5 (sesuai target), 4 (melebihi target). Penilaian tersebut. hasil dari penilaian 12 karyawan yang menjabat sebagai *plant admin service* akan dijabarkan dalam tabel berikut.

Tabel 4.1

Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Form Baru

Aspek penilaian	Sub Aspek	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Disiplin	Kehadiran karyawan	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3
	Sanksi/peringatan	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
Sikap kerja	Motivasi kerja	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4
	Komunikasi & kerjasama	4	4	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4
Potensi & kemampuan	Pemahaman dan penguasaan pekerjaan	4	3	4	3	4	3	2	3	3	2	4	4

	Pengembangan diri	4	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	4
Hasil kerja	Ketepatan waktu penyerahan laporan Plant PS kepada atasan	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	4	2.5	2.5	2.5
	Ketepatan waktu penyerahan laporan work order (WO) kepada atasan	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	4	2.5	2.5	2.5
	Ketepatan waktu penyerahan laporan work request (WR) kepada atasan	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	4	2.5	2.5	2.5

- b. Selanjutnya setelah mendapatkan hasil penilaian dari karyawan tersebut maka akan dikalikan dengan bobot yang telah ditentukan oleh perusahaan. Aspek kehadiran karyawan memiliki bobot 3, sanksi/peringatan memiliki bobot 2.5, motivasi kerja memiliki bobot 1, komunikasi dan kerjasama memiliki bobot 0.5, pemahaman dan penguasaan pekerjaan memiliki bobot 1, pengembangan diri memiliki bobot 0.5, serta aspek hasil kerja memiliki nilai 1.5 untuk setiap sub aspeknya. Hasil perkalian tersebut akan dijabarkan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.2

Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Mikad Dikalikan dengan Bobot Tiap Aspek

Aspek penilaian	Sub Aspek	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Disiplin	Kehadiran karyawan	9	9	6	9	9	12	12	9	9	12	9	9
	Sanksi/peringatan	10	10	10	10	10	10	7.5	10	10	10	10	7.5
Sikap kerja	Motivasi kerja	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4
	Komunikasi & kerjasama	2	2	1.5	2	1.5	2	2	1.5	1	1.5	1.5	2
Potensi & kemampuan	Pemahaman dan penguasaan pekerjaan	4	3	4	3	4	3	2	3	3	2	4	4
	Pengembangan diri	2	2	2	1.5	2	2	1.5	1.5	1.5	1	1.5	2
Hasil kerja	Ketepatan waktu penyerahan laporan Plant PS kepada atasan	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	6	3.75	3.75	3.75

Aspek penilaian	Sub Aspek	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
	Ketepatan waktu penyerahan laporan work order (WO) kepada atasan	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	6	3.75	3.75	3.75
	Ketepatan waktu penyerahan laporan work request (WR) kepada atasan	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	6	3.75	3.75	3.75

- c. Langkah selanjutnya adalah menjumlahkan hasil perkalian dari penilaian dari user dengan bobot penilaian pada setiap kriteria. Hasil penjumlahan tersebut kemudian dibagi dengan jumlah bobot pada setiap sub aspek. Hasil pembagian ini merupakan hasil akhir dari penilaian kinerja dari karyawan yang bersangkutan. Berikut adalah hasil penilaian akhir dari 12 karyawan pada jabatan *plant admin service*.

Tabel 4.3

Hasil Akhir Penilaian Kinerja Karyawan Mikad Menggunakan Form Baru

Pekerja	Hasil akhir penilaian baru
A	3.25
B	3.17
C	2.98
D	3.05
E	3.13
F	3.32
G	3.02
H	3.10
I	3.50
J	3.13
K	3.10
L	3.06

#### 4.3.5 Perbedaan hasil penilaian kinerja karyawan saat ini dan hasil penilaian kinerja karyawan dengan form yang baru

Perbedaan kriteria pada form penilaian kinerja tentunya membuat hasil yang didapatkan nantinya akan berbeda pula. Perbedaan yang paling terlihat adalah pada kriteria hasil kerja. Pada form yang baru, kriteria pada aspek hasil kerja lebih diperjelas menurut dengan job description dari masing-masing karyawan sesuai dengan jabatan yang dihuni.

Tabel 4.4 menunjukkan perbandingan hasil penilaian kinerja karyawan saat ini dan hasil penilaian kinerja karyawan yang baru pada jabatan *Plant Admin Service*.

Tabel 4.4

Perbandingan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Mikad Menggunakan Form Baru dan Lama

Penilaian baru	Penilaian lama
3.25	2.66
3.17	2.57
2.98	3.21
3.05	2.61
3.13	2.74
3.32	2.78
3.02	3.27
3.10	2.76
3.50	3.23
3.13	2.78
3.10	3.34
3.06	2.76

Kemudian data tersebut di inputkan ke perangkat lunak spss untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh yang signifikan antara penilaian kinerja karyawan yang lama dengan penilaian kinerja karyawan dengan form yang baru. Hipotesis nol ( $H_0$ ) yang digunakan dalam uji t ini yaitu hasil penilaian kinerja karyawan menggunakan form baru tidak lebih baik jika dibandingkan dengan hasil form yang lama. Hipotesis alternatif ( $H_1$ ) dalam uji t ini yaitu hasil penilaian kinerja karyawan menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form yang lama. Tabel 4.5 menunjukkan *paired sample t-test* menggunakan perangkat lunak SPSS.

Tabel 4.5

Hasil *Paired Sample T-Test* Menggunakan SPSS untuk Jabatan *Plant Admin Service*

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 penilaian_baru - penilaian_lama	.25833	.31889	.09205	.05572	.46094	2.806	11	.017

Berdasarkan tabel di atas, kolom Sig (2-tailed) merupakan sifat probabilitas untuk mencapai t statistik. Jika dilihat,  $t_{hitung} (-2.806) < -t_{tabel} (-2.179)$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yaitu hasil penilaian kinerja karyawan plant admin service menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama. Di samping menggunakan perbandingan t hitung dengan t tabel, dapat pula dilakukan perbandingan Sig (2-tailed) dengan  $\alpha$  Sig (2-tailed) ( $0.017 < \alpha (0.025)$ ). karena nilai signifikansi kurang dari 0.025 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.  $H_1$  menyatakan bahwa hasil penilaian kinerja karyawan *plant admin service* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form

lama. Berikut adalah hasil dari perhitungan *paired sample t-test* menggunakan SPSS dari setiap jabatan karyawan Mikad.

### 1. *Plant admin section*

Berikut ini merupakan hasil *paired sample t-test* menggunakan perangkat lunak SPSS sebagai perbandingan antara hasil penilaian form yang baru dengan form yang lama untuk jabatan *plant admin section*.

Tabel 4.6

Hasil *Paired Sample T-Test* Menggunakan SPSS untuk Jabatan *Plant Admin Section*

Paired Samples Test								
	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 penilaian_lama - penilaian_baru	-.23167	.28447	.08212	-.41241	-.05092	-2.821	11	.017

Berdasarkan tabel di atas, kolom Sig (2-tailed) merupakan sifat probabilitas untuk mencapai t statistik. Jika dilihat,  $t_{hitung} (-2.821) < -t_{tabel} (-2.179)$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yaitu hasil penilaian kinerja karyawan *plant admin section* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama. Di samping menggunakan perbandingan t hitung dengan t tabel, dapat pula dilakukan perbandingan Sig (2-tailed) dengan  $\alpha$  Sig (2-tailed) ( $0.017 < \alpha (0.025)$ ). karena nilai signifikansi kurang dari 0.025 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.  $H_1$  menyatakan bahwa hasil penilaian kinerja karyawan *plant admin section* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama.

### 2. *Plant admin backlog*

Berikut ini merupakan hasil *paired sample t-test* menggunakan perangkat lunak SPSS sebagai perbandingan antara hasil penilaian form yang baru dengan form yang lama untuk jabatan *plant admin backlog*.

Tabel 4.7

Hasil *Paired Sample T-Test* Menggunakan SPSS untuk Jabatan *Plant Admin Backlog*

Paired Samples Test								
	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 penilaian_lama - penilaian_baru	-.32083	.37193	.10737	-.55715	-.08452	-2.988	11	.012

Berdasarkan tabel di atas, kolom Sig (2-tailed) merupakan sifat probabilitas untuk mencapai t statistik. Jika dilihat,  $t_{hitung} (-2.988) < -t_{tabel} (-2.179)$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yaitu hasil penilaian kinerja karyawan *plant admin backlog* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama. Di samping menggunakan perbandingan t hitung dengan t tabel, dapat pula dilakukan perbandingan Sig (2-tailed)

dengan  $\alpha$  Sig (2-tailed) (0.012) <  $\alpha$  (0.025). karena nilai signifikansi kurang dari 0.025 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.  $H_1$  menyatakan bahwa hasil penilaian kinerja karyawan *plant admin backlog* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama.

### 3. *Plant admin manpower*

Berikut ini merupakan hasil *paired sample t-test* menggunakan perangkat lunak SPSS sebagai perbandingan antara hasil penilaian form yang baru dengan form yang lama untuk jabatan *plant admin manpower*.

Tabel 4.8

Hasil *Paired Sample T-Test* Menggunakan SPSS untuk Jabatan *Plant Admin Manpower*

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 penilaian_lama - penilaian_baru	-.30167	.31605	.09124	-.50248	-.10086	-3.306	11	.007

Berdasarkan tabel di atas, kolom Sig (2-tailed) merupakan sifat probabilitas untuk mencapai t statistik. Jika dilihat,  $t_{hitung} (-3.306) < -t_{tabel} (-2.179)$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yaitu hasil penilaian kinerja karyawan *plant admin manpower* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama. Di samping menggunakan perbandingan t hitung dengan t tabel, dapat pula dilakukan perbandingan Sig (2-tailed) dengan  $\alpha$  Sig (2-tailed) (0.007) <  $\alpha$  (0.025). karena nilai signifikansi kurang dari 0.025 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.  $H_1$  menyatakan bahwa hasil penilaian kinerja karyawan *plant admin manpower* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama.

### 4. *Plant admin people development*

Berikut ini merupakan hasil *paired sample t-test* menggunakan perangkat lunak SPSS sebagai perbandingan antara hasil penilaian form yang baru dengan form yang lama untuk jabatan *plant admin people development*.

Tabel 4.9

Hasil *Paired Sample T-Test* Menggunakan SPSS untuk Jabatan *Plant Admin People Development*

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 penilaian_lama - penilaian_baru	-.20167	.26628	.07687	-.37085	-.03248	-2.624	11	.024

Berdasarkan tabel di atas, kolom Sig (2-tailed) merupakan sifat probabilitas untuk mencapai t statistik. Jika dilihat,  $t_{hitung} (-2.624) < -t_{tabel} (-2.179)$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yaitu hasil penilaian kinerja karyawan *plant admin people development*

menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama. Di samping menggunakan perbandingan  $t$  hitung dengan  $t$  tabel, dapat pula dilakukan perbandingan Sig (*2-tailed*) dengan  $\alpha$  Sig (*2-tailed*) ( $0.024 < \alpha (0.025)$ ). Karena nilai signifikansi kurang dari 0.025 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.  $H_1$  menyatakan bahwa hasil penilaian kinerja karyawan *plant admin people development* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama.

### 5. Tool keeper

Berikut ini merupakan hasil *paired sample t-test* menggunakan perangkat lunak SPSS sebagai perbandingan antara hasil penilaian form yang baru dengan form yang lama untuk jabatan *tool keeper*.

Tabel 4.10

Hasil *Paired Sample T-Test* Menggunakan SPSS untuk Jabatan *Tool Keeper*

Paired Samples Test								
	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 penilaian_lama - penilaian_baru	-.19583	.20179	.05825	-.32404	-.06762	-3.362	11	.006

Berdasarkan tabel di atas, kolom Sig (*2-tailed*) merupakan sifat probabilitas untuk mencapai  $t$  statistik. Jika dilihat,  $t_{hitung} (-3.362) < -t_{tabel} (-2.179)$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yaitu hasil penilaian kinerja karyawan *tool keeper* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama. Di samping menggunakan perbandingan  $t$  hitung dengan  $t$  tabel, dapat pula dilakukan perbandingan Sig (*2-tailed*) dengan  $\alpha$  Sig (*2-tailed*) ( $0.006 < \alpha (0.025)$ ). karena nilai signifikansi kurang dari 0.025 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.  $H_1$  menyatakan bahwa hasil penilaian kinerja karyawan *tool keeper* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama.

### 6. Delta base

Berikut ini merupakan hasil *paired sample t-test* menggunakan perangkat lunak SPSS sebagai perbandingan antara hasil penilaian form yang baru dengan form yang lama untuk jabatan *delta base*.

Tabel 4.11

Hasil *Paired Sample T-Test* Menggunakan SPSS Untuk Jabatan *Delta Base*

Paired Samples Test								
	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 penilaian_lama - penilaian_baru	-.17667	.21415	.06182	-.31273	-.04060	-2.858	11	.016

Berdasarkan tabel di atas, kolom Sig (*2-tailed*) merupakan sifat probabilitas untuk mencapai  $t$  statistik. Jika dilihat,  $t_{hitung} (-2.858) < -t_{tabel} (-2.179)$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$

diterima yaitu hasil penilaian kinerja karyawan *delta base* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama. Di samping menggunakan perbandingan  $t$  hitung dengan  $t$  tabel, dapat pula dilakukan perbandingan Sig (*2-tailed*) dengan  $\alpha$  Sig (*2-tailed*) ( $0.016 < \alpha (0.025)$ ). karena nilai signifikansi kurang dari 0.025 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.  $H_1$  menyatakan bahwa hasil penilaian kinerja karyawan *delta base* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama.

#### 7. *Driver crane truck*

Berikut ini merupakan hasil *paired sample t-test* menggunakan perangkat lunak SPSS sebagai perbandingan antara hasil penilaian form yang baru dengan form yang lama untuk jabatan *driver crane truck*.

Tabel 4.12

Hasil *Paired Sample T-Test* Menggunakan SPSS untuk Jabatan *Driver Crane Truck*

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 penilaian_lama - penilaian_baru	-.21583	.27231	.07861	-.38885	-.04281	-2.746	11	.019

Berdasarkan tabel di atas, kolom Sig (*2-tailed*) merupakan sifat probabilitas untuk mencapai  $t$  statistik. Jika dilihat,  $t_{hitung} (-2.746) < -t_{tabel} (-2.179)$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yaitu hasil penilaian kinerja karyawan *driver crane truck* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama. Di samping menggunakan perbandingan  $t$  hitung dengan  $t$  tabel, dapat pula dilakukan perbandingan Sig (*2-tailed*) dengan  $\alpha$  Sig (*2-tailed*) ( $0.019 < \alpha (0.025)$ ). karena nilai signifikansi kurang dari 0.025 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.  $H_1$  menyatakan bahwa hasil penilaian kinerja karyawan *driver crane truck* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama.

#### 8. *Driver lub car*

Berikut ini merupakan hasil *paired sample t-test* menggunakan perangkat lunak SPSS sebagai perbandingan antara hasil penilaian form yang baru dengan form yang lama untuk jabatan *driver crane truck*.

Tabel 4.13

Hasil *Paired Sample T-Test* Menggunakan SPSS untuk Jabatan *Driver Crane Truck*

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 penilaian_lama - penilaian_baru	-.20833	.22445	.06479	-.35094	-.06572	-3.215	11	.008

Berdasarkan tabel di atas, kolom Sig (*2-tailed*) merupakan sifat probabilitas untuk mencapai  $t$  statistik. Jika dilihat,  $t_{hitung} (-3.215) < -t_{tabel} (-2.179)$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$

diterima yaitu hasil penilaian kinerja karyawan *driver lub car* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama. Di samping menggunakan perbandingan t hitung dengan t tabel, dapat pula dilakukan perbandingan Sig (2-tailed) dengan  $\alpha$  Sig (2-tailed) ( $0.008 < \alpha (0.025)$ ). karena nilai signifikansi kurang dari 0.025 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.  $H_1$  menyatakan bahwa hasil penilaian kinerja karyawan *driver lub car* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama.

#### 9. *Driver Manitou*

Berikut ini merupakan hasil *paired sample t-test* menggunakan perangkat lunak SPSS sebagai perbandingan antara hasil penilaian form yang baru dengan form yang lama untuk jabatan *driver manitou*.

Tabel 4.14

Hasil *Paired Sample T-Test* Menggunakan SPSS untuk Jabatan *Driver Manitou*

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	penilaian_lama - penilaian_baru	-.18333	.24137	.06968	-.33669	-.02997	-2.631	11	.023

Berdasarkan tabel di atas, kolom Sig (2-tailed) merupakan sifat probabilitas untuk mencapai t statistik. Jika dilihat,  $t_{hitung} (-2.631) < -t_{tabel} (-2.179)$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yaitu hasil penilaian kinerja karyawan *driver manitou* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama. Di samping menggunakan perbandingan t hitung dengan t tabel, dapat pula dilakukan perbandingan Sig (2-tailed) dengan  $\alpha$  Sig (2-tailed) ( $0.023 < \alpha (0.025)$ ). karena nilai signifikansi kurang dari 0.025 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.  $H_1$  menyatakan bahwa hasil penilaian kinerja karyawan *driver manitou* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama.

#### 10. *Rodman*

Berikut ini merupakan hasil *paired sample t-test* menggunakan perangkat lunak SPSS sebagai perbandingan antara hasil penilaian form yang baru dengan form yang lama untuk jabatan *rodman*.

Tabel 4.15

Hasil *Paired Sample T-Test* Menggunakan SPSS untuk Jabatan *Rodman*

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	penilaian_lama - penilaian_baru	-.20583	.25436	.07343	-.36745	-.04422	-2.803	11	.017

Berdasarkan tabel di atas, kolom Sig (2-tailed) merupakan sifat probabilitas untuk mencapai t statistik. Jika dilihat,  $t_{hitung} (-2.803) < -t_{tabel} (-2.179)$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$

diterima yaitu hasil penilaian kinerja karyawan *rodman* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama. Di samping menggunakan perbandingan t hitung dengan t tabel, dapat pula dilakukan perbandingan Sig (*2-tailed*) dengan  $\alpha$  Sig (*2-tailed*) ( $0.017 < \alpha (0.025)$ ). karena nilai signifikansi kurang dari 0.025 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.  $H_1$  menyatakan bahwa hasil penilaian kinerja karyawan *rodman* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama.

### 11. *Data processing*

Berikut ini merupakan hasil *paired sample t-test* menggunakan perangkat lunak SPSS sebagai perbandingan antara hasil penilaian form yang baru dengan form yang lama untuk jabatan *data processing*.

Tabel 4.16

Hasil *Paired Sample T-Test* Menggunakan SPSS untuk Jabatan *Data Processing*

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	penilaian_lama - penilaian_baru	-.18333	.23508	.06786	-.33269	-.03397	-2.702	.021	

Berdasarkan tabel di atas, kolom Sig (*2-tailed*) merupakan sifat probabilitas untuk mencapai t statistik. Jika dilihat,  $t_{hitung} (-2.702) < -t_{tabel} (-2.179)$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yaitu hasil penilaian kinerja karyawan *data processing* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama. Di samping menggunakan perbandingan t hitung dengan t tabel, dapat pula dilakukan perbandingan Sig (*2-tailed*) dengan  $\alpha$  Sig (*2-tailed*) ( $0.021 < \alpha (0.025)$ ). karena nilai signifikansi kurang dari 0.025 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.  $H_1$  menyatakan bahwa hasil penilaian kinerja karyawan *data processing* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama.

### 12. *Operator stemming truck*

Berikut ini merupakan hasil *paired sample t-test* menggunakan perangkat lunak SPSS sebagai perbandingan antara hasil penilaian form yang baru dengan form yang lama untuk jabatan *operator stemming truck*.

Tabel 4.17

Hasil *Paired Sample T-Test* Menggunakan SPSS untuk Jabatan *Operator Stemming Truck*

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	penilaian_lama - penilaian_baru	-.24083	.23918	.06905	-.39280	-.08886	-3.488	.005	

Berdasarkan tabel di atas, kolom Sig (*2-tailed*) merupakan sifat probabilitas untuk mencapai t statistic. Jika dilihat,  $t_{hitung} (-3.488) < -t_{tabel} (-2.179)$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$

diterima yaitu hasil penilaian kinerja karyawan *operator stemming truck* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama. Di samping menggunakan perbandingan t hitung dengan t tabel, dapat pula dilakukan perbandingan Sig (2-tailed) dengan  $\alpha$  Sig (2-tailed) ( $0.005 < \alpha (0.025)$ ). karena nilai signifikansi kurang dari 0.025 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.  $H_1$  menyatakan bahwa hasil penilaian kinerja karyawan *operator stemming truck* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama.

### 13. *Operator fuel truck*

Berikut ini merupakan hasil *paired sample t-test* menggunakan perangkat lunak SPSS sebagai perbandingan antara hasil penilaian form yang baru dengan form yang lama untuk jabatan *operator fuel truck*.

Tabel 4.18

Hasil *Paired Sample T-Test* Menggunakan SPSS untuk Jabatan *Operator Fuel Truck*

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 penilaian_lama - penilaian_baru	-.20500	.23407	.06757	-.35372	-.05628	-3.034	11	.011

Berdasarkan tabel di atas, kolom Sig (2-tailed) merupakan sifat probabilitas untuk mencapai t statistik. Jika dilihat,  $t_{hitung} (-3.034) < -t_{tabel} (-2.179)$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yaitu hasil penilaian kinerja karyawan *operator fuel truck* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama. Di samping menggunakan perbandingan t hitung dengan t tabel, dapat pula dilakukan perbandingan Sig (2-tailed) dengan  $\alpha$  Sig (2-tailed) ( $0.011 < \alpha (0.025)$ ). karena nilai signifikansi kurang dari 0.025 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.  $H_1$  menyatakan bahwa hasil penilaian kinerja karyawan *operator fuel truck* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama.

### 14. *Operator crane truck*

Berikut ini merupakan hasil *paired sample t-test* menggunakan perangkat lunak SPSS sebagai perbandingan antara hasil penilaian form yang baru dengan form yang lama untuk jabatan *operator crane truck*.

Tabel 4.19

Hasil *Paired Sample T-Test* Menggunakan SPSS untuk Jabatan *Operator Crane Truck*

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 penilaian_lama - penilaian_baru	-.20417	.24967	.07207	-.36280	-.04553	-2.833	11	.016

Berdasarkan tabel di atas, kolom Sig (*2-tailed*) merupakan sifat probabilitas untuk mencapai t statistik. Jika dilihat,  $t_{hitung} (-2.833) < -t_{tabel} (-2.179)$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yaitu hasil penilaian kinerja karyawan *operator crane truck* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama. Di samping menggunakan perbandingan t hitung dengan t tabel, dapat pula dilakukan perbandingan Sig (*2-tailed*) dengan  $\alpha$  Sig (*2-tailed*) ( $0.016 < \alpha (0.025)$ ). karena nilai signifikansi kurang dari 0.025 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.  $H_1$  menyatakan bahwa hasil penilaian kinerja karyawan *operator crane truck* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama

### 15. *Helper blasting*

Berikut ini merupakan hasil *paired sample t-test* menggunakan perangkat lunak SPSS sebagai perbandingan antara hasil penilaian form yang baru dengan form yang lama untuk jabatan *helper blasting*.

Tabel 4.20

Hasil *Paired Sample T-Test* Menggunakan SPSS untuk Jabatan *Operator Fuel Truck*

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	penilaian_lama - penilaian_baru	-.18417	.21039	.06073	-.31784	-.05049	-3.032	11	.011

Berdasarkan tabel di atas, kolom Sig (*2-tailed*) merupakan sifat probabilitas untuk mencapai t statistik. Jika dilihat,  $t_{hitung} (-3.032) < -t_{tabel} (-2.179)$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yaitu hasil penilaian kinerja karyawan *helper blasting* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama. Di samping menggunakan perbandingan t hitung dengan t tabel, dapat pula dilakukan perbandingan Sig (*2-tailed*) dengan  $\alpha$  Sig (*2-tailed*) ( $0.011 < \alpha (0.025)$ ). karena nilai signifikansi kurang dari 0.025 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.  $H_1$  menyatakan bahwa hasil penilaian kinerja karyawan *helper blasting* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama.

### 16. *Helper drilling*

Berikut ini merupakan hasil *paired sample t-test* menggunakan perangkat lunak SPSS sebagai perbandingan antara hasil penilaian form yang baru dengan form yang lama untuk jabatan *helper drilling*.

Tabel 4.21  
Hasil *Paired Sample T-Test* Menggunakan SPSS untuk Jabatan *Helper Drilling*

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	penilaian_lama - penilaian_baru	-.22917	.24722	.07137	-.38624	-.07209	-3.211	11	.008

Berdasarkan tabel di atas, kolom Sig (2-tailed) merupakan sifat probabilitas untuk mencapai t statistik. Jika dilihat,  $t_{hitung} (-3.211) < -t_{tabel} (-2.179)$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yaitu hasil penilaian kinerja karyawan *helper drilling* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama. Di samping menggunakan perbandingan t hitung dengan t tabel, dapat pula dilakukan perbandingan Sig (2-tailed) dengan  $\alpha$  Sig (2-tailed) ( $0.008 < \alpha (0.025)$ ). karena nilai signifikansi kurang dari 0.025 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.  $H_1$  menyatakan bahwa hasil penilaian kinerja karyawan *helper drilling* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama.

#### 17. Administration

Berikut ini merupakan hasil *paired sample t-test* menggunakan perangkat lunak SPSS sebagai perbandingan antara hasil penilaian form yang baru dengan form yang lama untuk jabatan *administration*.

Tabel 4.22  
Hasil *Paired Sample T-Test* Menggunakan SPSS untuk Jabatan *Administration*

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	penilaian_lama - penilaian_baru	-.17833	.16152	.04663	-.28096	-.07571	-3.825	11	.003

Berdasarkan tabel di atas, kolom Sig (2-tailed) merupakan sifat probabilitas untuk mencapai t statistik. Jika dilihat,  $t_{hitung} (-3.825) < -t_{tabel} (-2.179)$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yaitu hasil penilaian kinerja karyawan *administration* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama. Di samping menggunakan perbandingan t hitung dengan t tabel, dapat pula dilakukan perbandingan Sig (2-tailed) dengan  $\alpha$  Sig (2-tailed) ( $0.003 < \alpha (0.025)$ ). karena nilai signifikansi kurang dari 0.025 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.  $H_1$  menyatakan bahwa hasil penilaian kinerja karyawan *administration* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama.

#### 18. Operator tyre

Berikut ini merupakan hasil *paired sample t-test* menggunakan perangkat lunak SPSS sebagai perbandingan antara hasil penilaian form yang baru dengan form yang lama untuk jabatan *operator tyre*.

Tabel 4.23  
Hasil *Paired Sample T-Test* Menggunakan SPSS untuk Jabatan *Operator Tyre*

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 penilaian_lama - penilaian_baru	-.17583	.20965	.06052	-.30904	-.04263	-2.905	11	.014

Berdasarkan tabel di atas, kolom Sig (2-tailed) merupakan sifat probabilitas untuk mencapai t statistik. Jika dilihat,  $t_{hitung} (-2.905) < -t_{tabel} (-2.179)$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yaitu hasil penilaian kinerja karyawan *operator tyre* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama. Di samping menggunakan perbandingan t hitung dengan t tabel, dapat pula dilakukan perbandingan Sig (2-tailed) dengan  $\alpha$  Sig (2-tailed) ( $0.014 < \alpha (0.025)$ ). karena nilai signifikansi kurang dari 0.025 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.  $H_1$  menyatakan bahwa hasil penilaian kinerja karyawan *operator tyre* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama.

#### 19. *Driver water tank*

Berikut ini merupakan hasil *paired sample t-test* menggunakan perangkat lunak SPSS sebagai perbandingan antara hasil penilaian form yang baru dengan form yang lama untuk jabatan *driver water tank*.

Tabel 4.24  
Hasil *Paired Sample T-Test* Menggunakan SPSS untuk Jabatan *Driver Water Tank*

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 penilaian_lama - penilaian_baru	-.16083	.17702	.05110	-.27331	-.04836	-3.147	11	.009

Berdasarkan tabel di atas, kolom Sig (2-tailed) merupakan sifat probabilitas untuk mencapai t statistik. Jika dilihat,  $t_{hitung} (-3.147) < -t_{tabel} (-2.179)$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yaitu hasil penilaian kinerja karyawan *driver water tank* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama. Di samping menggunakan perbandingan t hitung dengan t tabel, dapat pula dilakukan perbandingan Sig (2-tailed) dengan  $\alpha$  Sig (2-tailed) ( $0.009 < \alpha (0.025)$ ). karena nilai signifikansi kurang dari 0.025 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.  $H_1$  menyatakan bahwa hasil penilaian kinerja karyawan *driver water tank* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama.

#### 20. Pengawas lapangan

Berikut ini merupakan hasil *paired sample t-test* menggunakan perangkat lunak SPSS sebagai perbandingan antara hasil penilaian form yang baru dengan form yang lama untuk jabatan pengawas lapangan.

Tabel 4.25

Hasil *Paired Sample T-Test* Menggunakan SPSS untuk Jabatan Pengawas Lapangan

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	penilaian_lama - penilaian_baru	-.19583	.20874	.06026	-.32846	-.06321	-3.250	11	.008

Berdasarkan tabel di atas, kolom Sig (*2-tailed*) merupakan sifat probabilitas untuk mencapai t statistik. Jika dilihat,  $t_{hitung} (-3.250) < -t_{tabel} (-2.179)$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yaitu hasil penilaian kinerja karyawan pengawas lapangan menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama. Di samping menggunakan perbandingan t hitung dengan t tabel, dapat pula dilakukan perbandingan Sig (*2-tailed*) dengan  $\alpha$  Sig (*2-tailed*) ( $0.008 < \alpha (0.025)$ ). karena nilai signifikansi kurang dari 0.025 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.  $H_1$  menyatakan hasil penilaian kinerja karyawan pengawas lapangan menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama.

#### 21. *Washing man*

Berikut ini merupakan hasil *paired sample t-test* menggunakan perangkat lunak SPSS sebagai perbandingan antara hasil penilaian form yang baru dengan form yang lama untuk jabatan *washing man*.

Tabel 4.26

Hasil *Paired Sample T-Test* Menggunakan SPSS untuk Jabatan *Washing Man*

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	penilaian_lama - penilaian_baru	-.21500	.23639	.06824	-.36520	-.06480	-3.151	11	.009

Berdasarkan tabel di atas, kolom Sig (*2-tailed*) merupakan sifat probabilitas untuk mencapai t statistik. Jika dilihat,  $t_{hitung} (-3.151) < -t_{tabel} (-2.179)$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yaitu hasil penilaian kinerja karyawan *washing man* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama. Di samping menggunakan perbandingan t hitung dengan t tabel, dapat pula dilakukan perbandingan Sig (*2-tailed*) dengan  $\alpha$  Sig (*2-tailed*) ( $0.009 < \alpha (0.025)$ ). karena nilai signifikansi kurang dari 0.025 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.  $H_1$  menyatakan bahwa hasil penilaian kinerja karyawan *washing man* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama.

## 22. *Fuelman*

Berikut ini merupakan hasil *paired sample t-test* menggunakan perangkat lunak SPSS sebagai perbandingan antara hasil penilaian form yang baru dengan form yang lama untuk jabatan *fuelman*.

Tabel 4.27  
Hasil *Paired Sample T-Test* Menggunakan SPSS untuk Jabatan *Fuelman*

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 penilaian_lama - penilaian_baru	-.23417	.24744	.07143	-.39138	-.07695	-3.278	11	.007

Berdasarkan tabel di atas, kolom Sig (2-tailed) merupakan sifat probabilitas untuk mencapai t statistik. Jika dilihat,  $t_{hitung} (-3.278) < -t_{tabel} (-2.179)$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yaitu hasil penilaian kinerja karyawan *fuelman* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama. Di samping menggunakan perbandingan t hitung dengan t tabel, dapat pula dilakukan perbandingan Sig (2-tailed) dengan  $\alpha$  Sig (2-tailed) ( $0.007 < \alpha (0.025)$ ). karena nilai signifikansi kurang dari 0.025 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.  $H_1$  menyatakan bahwa hasil penilaian kinerja karyawan *fuelman* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama.

## 23. *Operator pompa*

Berikut ini merupakan hasil *paired sample t-test* menggunakan perangkat lunak SPSS sebagai perbandingan antara hasil penilaian form yang baru dengan form yang lama untuk jabatan *operator pompa*.

Tabel 4.28  
Hasil *Paired Sample T-Test* Menggunakan SPSS untuk Jabatan *Operator Pompa*

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 penilaian_lama - penilaian_baru	-.22667	.22829	.06590	-.37171	-.08162	-3.440	11	.006

Berdasarkan tabel di atas, kolom Sig (2-tailed) merupakan sifat probabilitas untuk mencapai t statistik. Jika dilihat,  $t_{hitung} (-3.440) < -t_{tabel} (-2.179)$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yaitu hasil penilaian kinerja karyawan *operator pompa* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama. Di samping menggunakan perbandingan t hitung dengan t tabel, dapat pula dilakukan perbandingan Sig (2-tailed) dengan  $\alpha$  Sig (2-tailed) ( $0.006 < \alpha (0.025)$ ). karena nilai signifikansi kurang dari 0.025 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.  $H_1$  menyatakan bahwa hasil penilaian kinerja karyawan *operator pompa* menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama.

#### 24. *Helper* pompa

Berikut ini merupakan hasil *paired sample t-test* menggunakan perangkat lunak SPSS sebagai perbandingan antara hasil penilaian form yang baru dengan form yang lama untuk jabatan *helper* pompa.

Tabel 4.29

Hasil *Paired Sample T-Test* Menggunakan SPSS untuk Jabatan *Helper* Pompa

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	penilaian_lama - penilaian_baru	-.22750	.27608	.07970	-.40291	-.05209	-2.855	11	.016

Berdasarkan tabel di atas, kolom Sig (*2-tailed*) merupakan sifat probabilitas untuk mencapai t statistik. Jika dilihat,  $t_{hitung} (-2.855) < -t_{tabel} (-2.179)$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yaitu hasil penilaian kinerja karyawan *helper* pompa menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama. Di samping menggunakan perbandingan t hitung dengan t tabel, dapat pula dilakukan perbandingan Sig (*2-tailed*) dengan  $\alpha$  Sig (*2-tailed*) ( $0.016 < \alpha (0.025)$ ). karena nilai signifikansi kurang dari 0.025 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.  $H_1$  menyatakan bahwa hasil penilaian kinerja karyawan *helper* pompa menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama.

#### 25. *Checker* (OB)

Berikut ini merupakan hasil *paired sample t-test* menggunakan perangkat lunak SPSS sebagai perbandingan antara hasil penilaian form yang baru dengan form yang lama untuk jabatan *checker* (OB).

Tabel 4.30

Hasil *Paired Sample T-Test* Menggunakan SPSS untuk Jabatan *Checker* (OB)

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	penilaian_lama - penilaian_baru	-.16250	.21308	.06151	-.29788	-.02712	-2.642	11	.023

Berdasarkan tabel di atas, kolom Sig (*2-tailed*) merupakan sifat probabilitas untuk mencapai t statistik. Jika dilihat,  $t_{hitung} (-2.642) < -t_{tabel} (-2.179)$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yaitu hasil penilaian kinerja karyawan *checker* (OB) menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama. Di samping menggunakan perbandingan t hitung dengan t tabel, dapat pula dilakukan perbandingan Sig (*2-tailed*) dengan  $\alpha$  Sig (*2-tailed*) ( $0.023 < \alpha (0.025)$ ). karena nilai signifikansi kurang dari 0.025 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.  $H_1$  menyatakan bahwa hasil penilaian kinerja karyawan *checker* (OB) menggunakan form baru lebih baik jika dibandingkan dengan form lama.

#### **4.4 Analisis dan Pembahasan**

Setelah tahap pengumpulan data serta pengolahan data telah selesai dilakukan maka selanjutnya dilakukan analisis dan pembahasan untuk mengetahui secara rinci perbedaan yang ada dari penilaian kinerja menggunakan form yang lama dengan menggunakan form yang baru.

##### **4.4.1 Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Saat ini**

Penilaian kinerja karyawan di PT. Pamapersada Nusantara saat ini menggunakan parameter A (sangat baik) dengan klasifikasi nilai 3.61-4.00, B (baik) dengan klasifikasi nilai 2.81-3.60, C (cukup) dengan klasifikasi nilai 2.31-2.80, D (kurang) dengan klasifikasi nilai 1.81-2.30, E (sangat kurang) dengan klasifikasi nilai 0-1.80. Lampiran menunjukkan penilaian kinerja karyawan dari 26 jabatan dengan mengambil sampel sebanyak 12 karyawan untuk 1 jabatan di PT. Pamapersada Nusantara. Hasil penilaian kinerja karyawan saat ini dapat dilihat pada lampiran 29.

Berdasarkan hasil penilaian kinerja karyawan pada semua jabatan, 10 karyawan mendapatkan nilai sangat baik, 203 karyawan mendapatkan nilai baik, serta 99 karyawan mendapatkan nilai cukup. Sebagai contoh, karyawan dengan jabatan *plant admin service* yang mendapatkan nilai baik terdapat 4 karyawan, sedangkan yang mendapatkan nilai cukup adalah sebanyak 8 karyawan.

Namun pada implementasinya, pihak atasan tidak puas dengan penilaian yang dilakukan saat ini. Hal ini disebabkan karena form yang digunakan untuk penilaian kinerja karyawan hanya terdapat satu jenis dan digunakan untuk menilai seluruh jabatan yang ada. Pihak atasan menilai bahwa aspek hasil kerja yang terdapat pada form penilaian saat ini, belum merepresentasikan hasil kerja dari karyawan yang dinilai. Sehingga terdapat indikasi bahwa penilaian yang dilakukan saat ini tidak sesuai dengan kinerja yang dilakukan oleh karyawan di lapangan.

##### **4.4.2 Hasil Penilaian Kinerja Karyawan dengan Form Penilaian baru**

Penilaian kinerja karyawan PT. Pamapersada Nusantara dengan menggunakan form yang baru menggunakan parameter yang sama dengan form sebelumnya. Parameter yang digunakan yaitu parameter A (sangat baik) dengan klasifikasi nilai 3.61-4.00, B (baik) dengan klasifikasi nilai 2.81-3.60, C (cukup) dengan klasifikasi nilai 2.31-2.80, D (kurang) dengan klasifikasi nilai 1.81-2.30, E (sangat kurang) dengan klasifikasi nilai 0-1.80. Tabel 4.4 Menunjukkan hasil penilaian kinerja karyawan menggunakan form yang baru.

Perbedaan yang terdapat pada form penilaian yang baru dibandingkan dengan form yang lama adalah pada aspek hasil kerja. Aspek hasil kerja sangat penting dalam menentukan karyawan yang bersangkutan melakukan pekerjaan sesuai dengan *job description* atau tidak. Pada form penilaian kinerja yang lama hanya disebutkan bahwa hasil kerja yang dinilai berdasarkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai instruksi atasan. Hal ini membuat pihak perusahaan ingin memperbaiki aspek hasil kerja agar sesuai dengan *job description* karyawan yang bersangkutan.

Pada form penilaian kinerja karyawan yang baru, aspek hasil kerja dibuat lebih spesifik berdasarkan dengan *job description* dari karyawan yang bersangkutan. Sebagai contoh adalah pada jabatan *plant admin service*, aspek hasil kerja dibagi menjadi tiga sub aspek, yaitu ketepatan waktu penyerahan laporan Plant PS kepada atasan, ketepatan waktu penyerahan laporan *work order* (WO) kepada atasan, serta ketepatan waktu penyerahan laporan *work request* (WR) kepada atasan. Aspek hasil kerja yang lebih spesifik seperti pada contoh tersebut akan meminimalisir kesalahan yang dibuat oleh penilai dalam menilai kinerja karyawan yang bersangkutan.

Hasil yang didapatkan pada penilaian kinerja karyawan yang dilakukan dengan form baru terdapat beberapa aspek yang memiliki nilai kurang. Sebagai contoh adalah pada aspek motivasi kerja. Karyawan yang memiliki nilai kurang pada aspek ini terdapat 100 orang. Hal ini terjadi karena pihak penilai melihat karyawan yang bersangkutan memiliki motivasi kerja yang kurang jika dibandingkan oleh karyawan yang lain. Beberapa karyawan juga memiliki nilai yang rendah pada aspek kehadiran karyawan sebanyak 30 karyawan.

Berdasarkan hasil yang diperoleh, terdapat 38 yang masuk dalam klasifikasi sangat baik, sebagai contoh terdapat 3 karyawan dari jabatan *Helper Pompa* yang termasuk dalam klasifikasi sangat baik. serta terdapat 274 karyawan yang masuk dalam klasifikasi baik, sebagai contoh pada jabatan *plant admin service* terdapat 12 karyawan yang masuk dalam klasifikasi baik. Beberapa karyawan menunjukkan peningkatan hasil penilaian jika dibandingkan dengan penilaian kinerja saat ini, dan beberapa lainnya menunjukkan penurunan hasil penilaian jika dibandingkan dengan hasil penilaian kinerja saat ini. Hal tersebut terjadi karena adanya perbedaan pada aspek hasil kerja yang lebih spesifik sesuai dengan *job description* dari jabatan yang dihuni oleh karyawan yang bersangkutan.

Aspek yang membuat perbedaan pada hasil penilaian selain pada aspek hasil kerja adalah pada aspek kehadiran karyawan. Kehadiran karyawan pada form sebelumnya hanya dilihat pada periode akhir semester atau pada saat penilaian kinerja dilakukan. Sedangkan

pada form penilaian kinerja yang baru, kehadiran karyawan dilihat berdasarkan persentase kehadiran pada awal hingga akhir semester. Hal ini yang membuat hasil akhir penilaian kinerja karyawan untuk form lama dan form baru terdapat perbedaan.

#### **4.4.3 Perbedaan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Saat Ini dan Penilaian Kinerja Karyawan menggunakan Form Penilaian Baru**

Berdasarkan hasil yang di dapatkan untuk penilaian kinerja saat ini dan hasil penilaian kinerja dengan menggunakan form baru, dapat diketahui bahwa hasil penilaian kinerja menggunakan form baru lebih tinggi daripada hasil penilaian kinerja saat ini serta hasil penilaian kinerja dengan form baru lebih rendah daripada hasil penilaian kinerja saat ini. Grafik perbedaan hasil penilaian kinerja saat ini dengan hasil penilaian kinerja menggunakan form baru dilampirkan pada lampiran 28. karyawan yang mengalami peningkatan pada hasil penilaian meliputi 233 karyawan dari seluruh jabatan.

Berdasarkan perbedaan hasil penilaian kinerja karyawan saat ini dengan hasil penilaian kinerja karyawan menggunakan form baru dapat diidentifikasi bahwa lebih banyak karyawan yang menunjukkan hasil akhir penilaian yang lebih baik daripada hasil penilaian menggunakan form yang lama. Hal tersebut dipengaruhi oleh aspek hasil kerja yang lebih spesifik sesuai dengan *job description* dari karyawan yang bersangkutan. Selain itu, aspek disiplin juga memiliki dampak dalam peningkatan hasil kinerja karyawan, karena kehadiran karyawan dihitung dari bulan pertama hingga penilaian dilakukan untuk semester pertama dan bulan ke tujuh hingga waktu penilaian dilakukan untuk semester kedua.

Beberapa karyawan mengalami penurunan hasil penilaian jika dibandingkan dengan hasil penilaian pada form yang lama hal ini disebabkan karena terdapat penurunan nilai oleh user pada aspek hasil kerja. Hal ini disebabkan karena aspek hasil kerja yang lebih spesifik dibandingkan dengan form penilaian kinerja yang lama sehingga *user* dapat menilai secara lebih rinci tentang apa saja faktor yang dinilai untuk aspek hasil kerja.

## **BAB V PENUTUP**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan yang ditujukan untuk menjawab rumusan masalah dan saran untuk penelitian selanjutnya.

### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang dilakukan terhadap hasil pengumpulan dan pengolahan data, dapat disimpulkan beberapa hal, yaitu:

1. Aspek penilaian yang diubah terdapat 2 aspek yaitu aspek kehadiran karyawan dan aspek hasil kerja. Perancangan aspek-aspek penilaian kinerja karyawan Mikad dengan *rating scale method* mengacu pada *job description* yang dimiliki oleh setiap karyawan pada setiap jabatan yang dihuni oleh karyawan mikad. Aspek pertama yang diubah adalah aspek hasil kerja. Sebelumnya aspek hasil kerja hanya di jelaskan bahwa aspek hasil kerja dinilai dari pencapaian target kerja *personal*. Pada form penilaian kinerja yang baru, aspek hasil kerja tersebut diubah berdasarkan *job description* untuk 26 jabatan yang dihuni oleh karyawan mikad. Sebagai contoh, aspek hasil kerja yang dinilai pada jabatan *plant admin service* untuk form yang baru adalah ketepatan waktu penyerahan laporan Plant PS kepada atasan, etepatan waktu penyerahan laporan work order (WO) kepada atasan, ketepatan waktu penyerahan laporan *work request* (WR) kepada atasan. Perubahan selanjutnya adalah pada aspek disiplin. Pada aspek ini kehadiran karyawan diberikan penjelasan untuk menilai kehadiran karyawan yang bersangkutan di mulai dari bulan awal hingga penilaian kinerja dilaksanakan.
2. Dari hasil analisis perbedaan hasil penilaian kinerja karyawan mikad menggunakan form yang baru dengan hasil penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan form yang lama, diketahui bahwa hasil penilaian kinerja karyawan mikad menggunakan form yang baru mendapatkan hasil yang lebih baik dibandingkan dengan penilaian kinerja karyawan mikad menggunakan form yang lama. Hasil penilaian menggunakan form yang baru menunjukkan bahwa terdapat 38 karyawan yang masuk dalam klasifikasi sangat baik, sebagai contoh terdapat 3 karyawan dari jabatan Helper Pompa yang termasuk dalam klasifikasi sangat baik, serta terdapat 274 karyawan yang masuk dalam klasifikasi baik, sebagai contoh pada jabatan *plant admin service* terdapat 12 karyawan yang masuk dalam klasifikasi baik. Karyawan yang mengalami peningkatan

hasil penilaian berjumlah 74.6% karyawan sedangkan 25.4% karyawan lainnya mengalami penurunan hasil penilaian. Hal tersebut disebabkan karena aspek-aspek penilaian pada form baru lebih sesuai tentang aspek apa saja yang dinilai dari karyawan pada setiap jabatan yang dimiliki.

## **5.2 Saran**

Adapun saran yang dapat diberikan dari hasil analisis untuk perbaikan pada perusahaan ditujukan untuk penelitian selanjutnya:

1. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya menggunakan metode yang lebih baik untuk penilaian kinerja karyawan.
2. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat menentukan aspek-aspek yang lebih spesifik untuk meminimalisir terjadinya kesalahan dalam penilaian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Annur Hutomo, Hadi. 2015. *Analisis Performance Appraisal Karyawan Menggunakan Metode 360 Derajat*
- Askun Celik, Duysal. 2014. *Enabling More Objective Performance Appraisals: A Training Program Model of Pinpointing*
- Chris Rowley dan Keith Jackson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Diana, Csiminga., Sorin, Mangu., Mirela, Iloiu., Marica, Laura., Sabina, Irimie. 2014. *Creating Competitive Advantage in Coal Mining Industry in Romania: a New Challenge*
- Dessler, Gary. 2009. *Manajemen SDM buku 1 dan 2*. Jakarta : Indeks
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesepuluh*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Nasrin Nikpeyma, Zhila Abed Saeedi, Eznollah Azargashb, Hamid Alavi Majd. 2013. *Problems of Clinical Nurse Performance Appraisal System: A Qualitative Study*
- Setyoningtyas Dinaputri, Ryanti. 2015. *Analisis Kepuasan Karyawan Terhadap Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode 360 Degree Feedback*
- Veithzal Rivai & Ahmad Fawzi Mohd Basri. 2005. *Performance Appraisal Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan..* PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Permen 19 tahun 2012 tentang syarat *outsourcing*
- Undang-Undang 13 tahun 2013 mengenai ketenagakerjaan.

Halaman ini sengaja dikosongkan