

SKRIPSI

SISTEM PENILAIAN PRESTASI KERJA KARYAWAN DI DEPARTEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT. SEMEN TONASA KABUPATEN PANGKEP



**AGINTA RIANY SEMBIRING
1210421024**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU-ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS FAJAR
MAKASSAR
2016**

SKRIPSI

SISTEM PENILAIAN PRESTASI KERJA KARYAWAN DI DEPARTEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT. SEMEN TONASA KABUPATEN PANGKEP



Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar sarjana pada Program Studi Manajemen

**AGINTA RIANY SEMBIRING
1210421024**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU-ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS FAJAR
MAKASSAR
2016**

SKRIPSI

**SISTEM PENILAIAN PRESTASI KERJA KARYAWAN
DI DEPARTEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA
PT. SEMEN TONASA KABUPATEN PANGKEP**

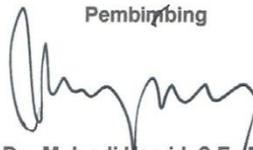
disusun dan diajukan oleh:

**AGINTA RIANY SEMBIRING
1210421024**

Telah Dipertahankan Dihadapan Penguji Dalam Sidang Ujian Skripsi
Pada Tanggal **27 Agustus 2016** Dan Dinyatakan **LULUS**

Menyetujui,

Pembimbing



Dr. Mulyadi Hamid, S.E., M.Si

Mengetahui,

Ketua

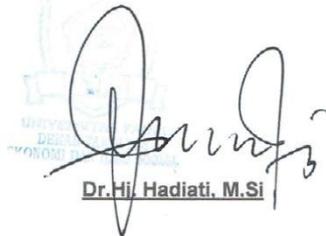
Program Studi Manajemen



Dr. Ir. Mujahid, S.E., M.M

Dekan,

Fakultas Ekonomi dan Ilmu-Ilmu Sosial



Dr. Hj. Hadiati, M.Si

SKRIPSI

SISTEM PENILAIAN PRESTASI KERJA KARYAWAN DI DEPARTEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT. SEMEN TONASA KABUPATEN PANGKEP

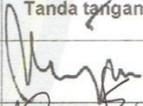
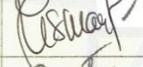
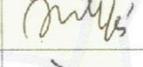
disusun dan diajukan oleh:

AGINTA RIANY SEMBIRING
1210421024

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
pada tanggal 27 Agustus 2016 dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Dewan Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda tangan
1.	Dr. Mulyadi Hamid, S.E., M.Si.	Ketua	
2.	Dr. Rismawati, S.E., M.Si.	Sekretaris	
3.	Dr. Sri Adrianti Muin, S.E., M.Si.	Anggota	
4.	Dr. Hasan Nongkeng, S.E., M.Si.	Penguji Eksternal	

Ketua Program Studi S1 Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Ilmu-Ilmu Sosial
Universitas Fajar



PRODI MANAJEMEN
Dr. Ir. Mujahid, S.E., M.M.

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Aginta Riany Sembiring

NIM : 1210421024

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul "Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Di Departemen Sumber Daya Manusia Pada PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep".

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah di ajukan orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur plagiasi saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003 Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70).

Makassar, Agustus 2016
Yar



Akulah pintu; barangsiapa masuk melalui Aku, ia akan selamat dan ia akan masuk dan keluar dan menemukan padang rumput.

YOHANES 10:9

*Dengan Rasa Syukur Yang Mendalam Skripsi Ini
Kupersembahkan Kepada:*

>> Alm. Bapak Sepadan Sembiring, dan Ibu M.F. Sri Hastuti, orang tua saya yang selalu mendidik saya, dan tidak lelah mengingatkan saya untuk terus semangat, sabar, dan mengajarkan saya dan membimbing saya tetap semangat dalam menjalani semua rintangan dalam hidup. Mereka adalah orang yang paling berharga dihidup saya.

>> Alm. Mbak Maria Dini Sembiring, Mas Randy Sembiring dan Mbak Petty Yuliana Sembiring kalian yang membuat hidup saya lebih berwarna setiap hari, setiap, detik, menit, jam, bulan, tahun, abad dan bahkan selamanya tanpa kalian saya tidak ada artinya dan saya sangat bersyukur mempunyai saudara-saudari seperti kalian. Hidup saya lebih indah dengan kalian.

>> Sahabat saya walaupun tidak terbilang banyak terima kasih telah menginspirasi, memberi masukan, dan mau menjadi sahabat saya terima kasih Dana Ampry mama na flo, terima kasih ibu Sosisalita Ais alias Iis, terima kasih Iis pecinta Rilakuma terima kasih teman pertamaku iik alias culun, dan terima kasih Vira pecinta Doraemon. Terima kasih Kalian mau menjadi sahabat saya disaat yang lain mungkin tidak memandang saya sebagai "orang".

 **THANKS**

Love You To The Moon And Back

XOXO,

Aginta Riany Sembiring

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas segala limpahan berkat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Fajar Makassar. Skripsi ini penulis persembahkan untuk Bapakku tercinta Alm Sepadan Sembiring, Ibuku tercinta M.F. Sri Hastuti, Mas Randy serta Mbak Petty yang selalu mendukung serta selalu mendoakan agar penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dan menggapai cita-cita nya dikemudian kelak.

Skripsi ini berjudul “SISTEM PENILAIAN PRESTASI KERJA KARYAWAN DI DEPARTEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT. SEMEN TONASA KABUPATEN PANGKEP”. Penulis telah banyak menerima bimbingan, saran, motivasi, dan doa dari berbagai pihak selama penulisan skripsi ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dan bimbingan, yaitu kepada:

1. Bapak Prof. Drs. H. Sadly Abdul Djabar MPA selaku Rektor Universitas Fajar Makassar
2. Ibu Dr. Hj. Hadiati, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Fajar Makassar
3. Dr. Ir. Mujahid, S.E., M.M selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Fajar Makassar
4. Dr. Mulyadi Hamid S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan dan saran kepada Penulis.
5. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi dan Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Fajar Makassar untuk segala jasa-jasanya selama perkuliahan.

6. Pimpinan serta karyawan bagian Departemen SDM di PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep.

7. Kepada Sahabatku: Fachriathul Jannah, A. Nurul Listiani, Nurul Istiqamah, Dana Surya Ningsi Ampy, dan Elvira. Penulis mengucapkan terima kasih atas semua dukungan yang diberikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Penulis mengucapkan terima kasih dan semoga Tuhan Yang Maha Esa memberikan Kasih-Nya atas cinta kasih, jerih payah, dan jasa-jasa mereka.

Makassar, Agustus 2016

Penulis

Aginta Riany Sembiring

ABSTRAK

SISTEM PENILAIAN PRESTASI KERJA KARYAWAN DI DEPARTEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT. SEMEN TONASA KABUPATEN PANGKEP

Aginta Riany Sembiring

Dr. Mulyadi Hamid S.E., M.Si

Penelitian ini dengan bertujuan untuk membahas bagaimana sistem penilaian prestasi kerja karyawan di departemen sumber daya manusia pada PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep. Penelitian ini menggunakan teknik *snowball sampling* dimana informan sebanyak 11 orang yang merupakan *manajer dan karyawan dari departemen sumber daya manusia* di PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep.

Penelitian ini menunjukkan bahwa sistem penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep adalah dengan sistem *Key Performance Indicators* dan kompetensi. Melakukan dua cara penilaian yakni berdasarkan kinerja bersifat pertiga bulan dan berdasarkan kompetensi bersifat persemester. Unsur-unsur dalam penilaian prestasi kerja ialah inovasi dan *House Keeping Rate*. Proses penilaian kinerja yang dilakukan ialah identifikasi tujuan, menetapkan standar terhadap suatu tujuan, menyusun sistem penilaian kinerja, menilai kinerja pegawai, dan mendiskusikan hasil penilaian dengan pegawai. Adapun saran yang dapat diberikan sebaiknya melakukan penilaian prestasi kerja dilakukan setiap bulan agar kinerja dari karyawan meningkat, setelah melakukan penilaian diharapkan hasil dari penilaian tersebut langsung didokumentasikan, dan untuk melakukan *coaching and counseling* tidak hanya dilakukan jika Nilai Kerja Kinerjanya di bawah standar tetapi bisa dilakukan setiap saat jika diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Kata Kunci : *Sistem Penilaian Prestasi Kerja, Periode Penilaian Prestasi Kerja, Unsur-unsur Penilaian, Proses Penilaian Kinerja.*

ABSTRACT

SYSTEM PERFORMANCE APPRAISAL EMPLOYEE IN THE HUMAN RESOURCES DEPARTMENT AT PT. SEMEN TONASA KABUPATEN PANGKEP

Aginta Riany Sembiring

Dr. Mulyadi Hamid S.E., M.Si

The aim on this study is to discuss how the system performance appraisal employee in the human resources departmen at PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep. This study uses snowball sampling technique in which the informant as much as 11 which is manager and employe of the human resources department at PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep.

This study shows that the system of performance appraisal conducted by PT. Semen Tonasa Pangkep is the system of Key Performance Indicators and competence. Doing two ways that is based on performance ratings are based on competency-thirds of the month and are each semester. The elements in the assessment of job performance is innovation and House Keeping Rate. The performance appraisal process is done is identify goals, set a standard of a goal, developing a system of performance appraisal, assessing employee performance, and discuss the assessment results with employees. The advice can be given should conduct performance appraisals done every month for the performance of employees increased, after assessing the expected results of those assessments directly documented, and for coaching and couseling not only be done if the Value of Its performance is below standard but it can be done every time if needed to improve employee performance.

Keywords: Job Performance Assessment System, Job Performance Assessment Period, Elements Assessment, Process Performance Assessment.

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN	v
PERSEMBAHAN	vii
PRAKATA	viii
ABSTRAK	x
ABSTRACT	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Fokus Penelitian dan Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja	6
2.2 Tujuan Penilaian Prestasi Kerja	7
2.3 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja	7
2.4 Unsur-Unsur Penilaian Prestasi Kerja	9
2.5 Metode Penilaian Prestasi Kerja	10
2.6 Proses Penilaian Prestasi Kerja	21
2.7 Hambatan-Hambatan Dalam Penilaian Prestasi Kerja	21
2.8 Penelitian Terdahulu	23
2.9 Alur Penelitian	27

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1	Rancangan Penelitian	29
3.2	Kehadiran Peneliti	30
3.3	Tempat dan Waktu Penelitian	30
3.4	Populasi dan Sampel	30
3.5	Sumber Data	31
3.6	Teknik Pengumpulan Data	32
3.7	Teknik Analisis Data	34
3.8	Pengecekan Validitas Data	35

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1	Gambaran Umum PT. Semen Tonasa.....	36
4.2	Visi dan Misi PT. Semen Tonasa	38
4.2.1	Visi PT. Semen Tonasa	38
4.2.2	Misi PT. Semen Tonasa	38
4.3	Struktur Organisasi	38
4.3.1	Uraian Tugas	40
4.4	Pembahasan	42
4.4.1	Prestasi Kerja Pada PT. Semen Tonasa Dalam Ruang Lingkup Departemen Sumber Daya Manusia	42
4.4.2	Tujuan Penilaian Prestasi Kerja Pada PT. Semen Tonasa Dalam Ruang Lingkup Departemen Sumber Daya Manusia	43
4.4.3	Proses Penilaian Kinerja Pada PT. Semen Tonasa Dalam Ruang Lingkup Departemen Sumber Daya Manusia	44
4.4.4	Periode Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan	

Pada PT. Semen Tonasa Dalam Ruang Lingkup Departemen Sumber Daya Manusia.....	47
4.4.5 Metode Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Semen Tonasa Dalam Ruang Lingkup Departemen Sumber Daya Manusia	48
4.4.6 Penilai Yang Melakukan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Semen Tonasa Dalam Ruang Lingkup Departemen Sumber Daya Manusia	49
4.4.7 Unsur-Unsur Penilaian Prestasi Kerja Pada PT. Semen Tonasa Dalam Ruang Lingkup Departemen Sumber Daya Manusia	50
4.4.8 Hambatan-Hambatan Penilaian Kerja Pada PT. Semen Tonasa Dalam Ruang Lingkup Departemen Sumber Daya Manusia.....	51
4.4.9 Tindak Lanjut Setelah Mendapatkan Hasil Penilaian Pada PT. Semen Tonasa Dalam Lingkup Departemen Sumber Daya Manusia	52
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	54
5.2 Saran	55
DAFTAR PUSTAKA	56
LAMPIRAN	58

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Metode Rating Scale	11
2.2 Performance Checklist	12
2.3 Penilaian dengan Peristiwa Kritis	13
2.4 Forced Distribution	15
2.5 Point Allocation Method	16
2.6 Proses penilaian prestasi kerja	22
2.7 Alur Penelitian	27
4.1 Struktur Organisasi	39
4.2 Proses Penilaian Kinerja	44

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Pedoman Wawancara	59
2. Hasil Wawancara	60
3. Daftar Kehadiran	73

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Salah satu faktor yang ikut menentukan tercapainya tujuan perusahaan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi yang harus diperhatikan dalam suatu perusahaan karena sumber daya manusia adalah salah satu kunci utama kesuksesan perusahaan di masa sekarang dan mendatang. Penilaian prestasi kerja merupakan hal yang sangat mutlak harus dilakukan oleh perusahaan karena untuk mengetahui prestasi yang dicapai setiap karyawan, penilaian prestasi sangat penting bagi setiap karyawan dan berguna bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan kebijaksanaan terhadap karyawan.

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian prestasi kerja para pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses kekerjaan pegawai yang bersangkutan. Pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional dan diterapkan secara obyektif hal tersebut terlihat dari dua aspek kepentingan, yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan sendiri dan kepentingan organisasi.

Bagi para pegawai, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik (*feedback*) tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya.

Bagi organisasi, hasil penilaian prestasi kerja para pegawai sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi,

penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Penilaian pelaksanaan pekerjaan perlu dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara obyektif serta didokumentasikan secara sistematis. Hanya dengan demikianlah dua kepentingan utama yang telah disinggung di atas dapat terpenuhi. Hal ini perlu ditekankan karena tidak sedikit manajer yang beranggapan bahwa pelaksanaan penilaian prestasi kerja secara formal oleh bagian kepegawaian sebenarnya tidak diperlukan dan bahkan dipandang sebagai “gangguan” terhadap pelaksanaan kegiatan operasional. Artinya, banyak manajer yang berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja para bawahan cukup diserahkan kepada atasan langsung masing-masing pegawai dan penilaian pun dilakukan secara informal saja. Argumentasi para manajer tersebut ialah bahwa karena para manajer itulah yang sehari-hari membimbing dan mengawasi para bawahannya dalam pelaksanaan tugas masing-masing, para manajer itu pulalah yang paling kompeten melakukan penilaian.

Teori manajemen sumber daya manusia memberi petunjuk bahwa terdapat tiga kelemahan dalam argumentasi tersebut. *Pertama*, tanpa kriteria yang relatif seragam, gaya penilaian akan sangat beraneka ragam dengan kemungkinan interpretasi yang berbeda-beda. *Kedua*, tidak ada jaminan bahwa atasan penilai mendasarkan penilaiannya pada kriteria yang obyektif. Dengan kata lain, penilaian dapat bersifat sangat subyektif. *Ketiga*, hasil penilaian sangat mungkin tidak terdokumentasikan dengan baik, padahal hasil penilaian tersebut harus merupakan bagian dari keseluruhan dokumen kepegawaian pegawai yang dinilai.

Dengan demikian jelas bahwa dalam melakukan penilaian atas prestasi kerja para pegawai harus terdapat interaksi positif dan kontinu antara para

pejabat pimpinan dan bagian kepegawaian. Interaksi positif tersebut tidak hanya menjamin persyaratan obyektivitas dan pendokumentasian yang rapi, akan tetapi juga memuaskan bagi para pegawai yang dinilai yang pada gilirannya menumbuhkan loyalitas dan kegairahan kerja karena mereka merasa memperoleh perlakuan yang adil.

Dalam praktek, interaksi positif dimaksud melibatkan tiga pihak, yaitu bagian kepegawaian, atasan langsung dan pegawai yang dinilai. Bentuk interaksi itu adalah sebagai berikut: ketiga pihak yang terlibat harus memahami bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu sistem yang bukan saja harus efektif melainkan juga diterima oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

Yang dimaksud dengan sistem penilaian prestasi kerja ialah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai di mana terdapat berbagai faktor, yaitu: *Pertama*: yang dinilai adalah manusia yang di samping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan. *Kedua*: penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolok ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif. *Ketiga*: hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai. *Keempat*: hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai. *Kelima*: Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Dinamika perubahan dan perubahan bisnis, maka sejak tahun 2009 PT. Semen Tonasa turut mendukung dan terlibat dalam holding project sebagaimana

tertuang dalam Human Capital Master Plan (HCMP). Diharapkan melalui HCMP seluruh sistem yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia dapat terstandarisasi dan terintegrasi dengan baik diantara tiga perusahaan semen dibawah naungan Semen Indonesia Group.

PT. Semen Tonasa selalu memegang prinsip Three Bottom Line atau Tiga Pilar Utama, salah satu diantaranya adalah konsep “Manusia” atau “People” yang selalu menjadi dasar bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Semen Tonasa senantiasa mengembangkan Sumber Daya Manusia untuk menjamin tercapainya visi dan misi perusahaan serta visi dan misi secara holding untuk menjadikan karyawan berskala internasional. (www.sementonasa.co.id)

Melihat uraian masalah serta pengamatan peneliti di lapangan peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian di PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep dengan judul **“Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Di Departemen Sumber Daya Manusia Pada PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep”**.

1.2 Fokus Penelitian dan Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka fokus penelitian adalah Sistem Penilaian Prestasi Kerja sedangkan rumusan masalahnya adalah Bagaimana Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Di Departemen Sumber Daya Manusia Pada PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui sistem penilaian prestasi kerja karyawan di departemen sumber daya manusia pada PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Untuk dapat mengetahui suatu permasalahan yang terjadi dalam suatu organisasi dan menambah wawasan terhadap teori-teori tentang penilaian prestasi kerja karyawan serta memberikan referensi-referensi peneliti selanjutnya.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Untuk dapat memberikan masukan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam menentukan kebijaksanaan yang berhubungan dengan sistem penilaian prestasi kerja yang lebih efektif guna meningkatkan kinerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja adalah suatu proses yang bertujuan untuk mengetahui atau memahami tingkat kinerja karyawan dibandingkan dengan tingkat kinerja karyawan lainnya atau dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.

Mangkuprawira (2004:60), mendefinisikan penilaian prestasi kerja sebagai proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang.

Menurut Hasibuan (2003:105), prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta ketetapan waktu. Prestasi kerja dipengaruhi oleh tiga faktor yakni kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran, serta tingkat motivasi seorang pekerja.

Dari beberapa pengertian penilaian prestasi kerja di atas maka kita dapat menyimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja membuat karyawan mengetahui tentang hasil dan tingkat produktifitasnya, hal tersebut berguna sebagai bahan pertimbangan yang baik dalam menentukan pengambilan keputusan dalam hal promosi jabatan. Selain itu pelaksanaan penilaian prestasi kerja sangat penting dilakukan untuk membantu pihak manajemen di dalam mengambil keputusan mengenai pemberian bonus, kenaikan gaji, pemindahan maupun pemutusan hubungan kerja karyawan.

2.2 Tujuan Penilaian Prestasi kerja

Penilaian prestasi kerja mempunyai dasar yang sangat penting bagi perusahaan sebagai alat untuk mengambil keputusan bagi karyawannya. Penilaian prestasi mempunyai banyak kegunaan di dalam suatu organisasi yang salah satunya untuk melakukan promosi jabatan, pemberian bonus, kenaikan gaji, pemindahan maupun pemutusan hubungan kerja. Adapun tujuan penilaian prestasi kerja menurut Rivai (2010:311) adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan/pegawai selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, dan uang insentif.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antara karyawan yang satu dengan yang lain.
5. Meningkatkan motivasi kerja.
6. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan pimpinan melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.

2.3 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Manfaat penilaian prestasi kerja. Bagi para karyawan, penilaian prestasi kerja dapat menimbulkan perasaan puas dalam dirinya. Karyawan merasa bahwa dengan cara ini hasil kerjanya dinilai oleh perusahaan dengan sewajarnya dan sekaligus kelemahan-kelemahan yang ada dalam diri individu karyawan dapat diketahui. Sedangkan bagi perusahaan, penilaian prestasi kerja karyawan akan memberikan faedah bagi perusahaan karena dengan cara ini dapat diwujudkan serbonyan orang yang tepat pada jabatan yang tepat. Jadi dengan penilaian prestasi kerja dapatlah diketahui prestasi kerja seorang karyawan dimana terdapat kelebihan dan kekurangan yang dimilikinya. Bagi karyawan yang memiliki prestasi yang tinggi memungkinkan dirinya diberikan promosi, sebaliknya bagi yang memiliki prestasi yang rendah dapat diperbaiki prestasi

kerjanya dengan memindahkan ke jabatan yang sesuai dengan kecakapannya ataupun melalui pendidikan dan latihan dalam rangka pengembangan karyawan. Dengan demikian penilaian prestasi kerja karyawan selain bertujuan untuk memindahkan secara vertikal (promosi/demosi) atau secara horizontal seperti pemberhentian dan perbaikan kualitas kerja karyawan, dapat pula ditujukan untuk memperbaiki moral karyawan dan kepercayaannya kepada pimpinan dan perusahaan.

Selanjutnya manfaat penilaian prestasi kerja menurut Rivai (2010:315) ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan atau organisasi, khususnya manajemen SDM yaitu:

1. Perbaikan prestasi

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan departemen personalia dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki prestasi karyawan.

2. Keputusan penempatan

Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.

3. Evaluasi proses staffing

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.

4. Tantangan-tantangan eksternal

Terkadang prestasi kerja di pengaruhi oleh faktor di luar lingkungan pekerjaan seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal pribadi lainnya.

5. Umpan balik pada SDM

Prestasi yang baik atau buruk di seluruh perusahaan, mengindikasikan seberapa baik departemen SDM berfungsi.

2.4 Unsur-Unsur Penilaian Prestasi Kerja

Selain menetapkan kriteria penilai, harus ditetapkan pula unsur-unsur apa saja yang dapat dinilai dalam melihat prestasi kerja karyawan. Unsur-unsur penilaian prestasi kerja yaitu menurut Mangkunegara (2000:85):

1. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seseorang karyawan bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang telah ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

2. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan kesanggupan seorang karyawan atau pegawai dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang telah diserahkan kepada karyawan dengan sebaik-baiknya dan tindakan yang telah dilakukan.

3. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat digunakan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

4. Kedisiplinan

Kedisiplinan dapat diartikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat pada peraturan yang berlaku baik secara tertulis ataupun tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak membantah untuk menerima sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan.

2.5 Metode Penilaian Prestasi Kerja

2.5.1 Metode Penilaian Prestasi Kerja Berorientasi Di Masa Lalu

Merupakan bentuk penilaian prestasi kerja di masa yang lalu untuk meminimumkan berbagai masalah yang dijumpai dalam pendekatan itu. Dengan mengevaluasi prestasi kerja di masa lalu, karyawan dapat memperoleh *feedback* dari pimpinan berkenaan kelemahan-kelemahan mereka yang harus diperbaiki kedepan.

Metode yang berorientasi masa lalu ini mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi, dan sampai derajat tertentu dapat diukur. Dan kelemahannya adalah bahwa prestasi kerja di masa lalu tidak dapat dirubah. Namun dengan adanya *feedback* karyawan mempunyai kesempatan untuk memperbaiki dalam arti tidak terulang lagi pada tahun berikutnya. Metode yang berorientasi masa lalu tersebut antara lain adalah:

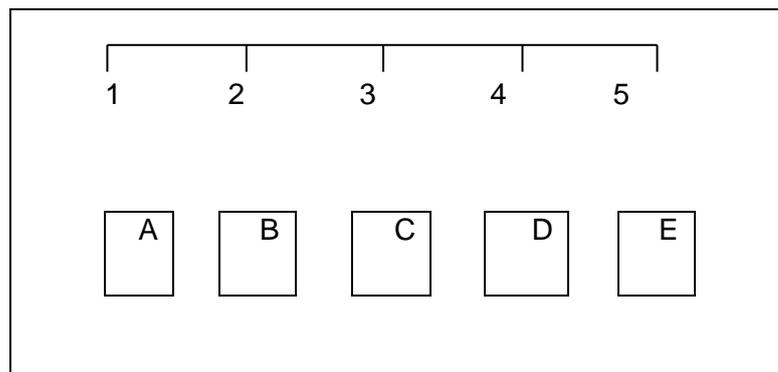
1. Metode Skala Peringkat (*Rating Scale*)

Rating scale merupakan bentuk penilaian prestasi kerja yang tertua dan yang paling banyak digunakan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu mulai dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi. Evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai dengan membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan faktor-faktor (*criteria*) yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan karyawan tersebut.

Kelebihan metode ini adalah biayanya tidak mahal baik dalam penyusunan instrumennya maupun dalam pembuatan administrasinya. Penilai hanya memerlukan sedikit latihan, tidak memakan waktu yang banyak dan dapat diterapkan dalam jumlah karyawan yang banyak.

Meskipun metode ini mempunyai kelebihan, namun sekaligus juga mempunyai kelemahan. *Pertama*: sulit menentukan kriteria yang relevan dengan pelaksanaan pekerjaan. *Kedua*: ada kriteria yang penting dalam pekerjaan tertentu bisa saja tidak tercakup dalam formulir penilaian. *Ketiga*:

bisa saja kriteria tertentu sulit diidentifikasi, sementara formulir penilaian berisi variabel-variabel kepribadian yang tidak relevan. *Keempat*: formulir dan prosedur yang distandarisasikan tidak selalu relevan dengan pelaksanaan pekerjaan. Dan *kelima*: evaluasi deskriptif itu juga dapat diinterpretasikan dengan sangat bervariasi oleh para penilai. Dan bentuk *rating scale* itu dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.1. Metode Rating Scale

Sumber: Rivai, 2004:325

2. Metode Checklist

Checklist (daftar pertanyaan) juga merupakan metode penilaian yang berorientasi ke masa lalu. Metode *checklist* ini dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik karyawan. Disini yang menjadi penilai juga adalah pegawai yang menjadi atasan langsung ternilai. Untuk menjaga akurasi penilaian tanpa sepengetahuan penilai Departemen Personalia (SDM) bisa saja memberikan bobot yang berbeda dengan yang diberikan penilai, sehingga dampak pengaruh bias penilai dapat diurangi.

Pemberian bobot ini dimaksudkan agar hasil penilaian dapat dikuantifikasikan sehingga skor totalnya dapat ditentukan. Dalam praktiknya bobot dalam kurung (...) biasanya tidak dicantumkan dalam formulir yang

akan dipegang oleh penilai. Formulir yang mencantumkan bobot dipegang oleh Departemen Personalia (SDM) untuk menjaga keakurasian dalam penilaian. Berikut adalah contoh gambaran *checklist* :

PT. PARAMITA LESTARI	
Alamat: Jalan Mangga II Nomor 26B RT 22 Kelurahan Kebun Bunga Banjarmasin Timur Telp/HP 081348924427	
PERFORMANCE CHECKLIST	
<i>Instruksi:</i> Periksa setiap item berikut dan terapkan pada karyawan yang namanya tertera dibawah ini:	
Nama Karyawan :	Departemen :
Nama penilai :	Tanggal Penilaian :
Bobot	Cek disini
(6,5) 1. Karyawan bersedia kerja lembur bila diminta
(4,0) 2. Karyawan menjaga tempat kerja atau meja tetap rapi
(3,9) 3. Karyawan bersedia membantu karyawan lain dengan sikap kerjasama
(4,3) 4. Karyawan merencanakan kegiatan-kegiatan sebelum bekerja
(2,7) 5. Karyawan merawat peralatan dengan baik
(0,2) n. Karyawan mendengar saran orang lain tetapi jarang mengikutinya
100,0 Total seluruh bobot	
Banjarmasin,2013	
Kepala Bagian.....	
(.....)	

Gambar 2.2. Performance Checklist

Sumber: Handoko, 1995: 145

3. Metode Pilihan Terarah

Metode ini mengandung serangkaian pernyataan, baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pegawai yang dinilai. Pernyataan tersebut menyangkut berbagai faktor seperti kemampuan belajar, prestasi kerja,

hubungan kerja dan berbagai faktor lainnya yang biasanya menggambarkan sikap dan perilaku yang bersangkutan.

4. Metode Peristiwa Kritis (*critical incident method*)

Metode peristiwa kritis (*critical incident method*) merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam hubungannya dengan pelaksanaan pekerjaan. Catatan ini disebut peristiwa kritis. Berbagai peristiwa kritis tersebut dibuat oleh penyelia atau oleh atasan langsung karyawan yang bersangkutan.

Metode ini memang sangat berguna dalam pengembangan dan pembinaan karyawan sepanjang dilakukan dengan obyektif, karena bisa dijadikan *feedback* untuk perbaikan cara kerja karyawan. Namun di sisi lain bisa berdampak kurang baik apabila pembuatan catatan tersebut tidak dilakukan secara obyektif dan rutin. Misalnya baru dibuat menjelang akhir tahun ketika akan tiba saatnya memberikan penilaian. Disitu bisa jadi ada hal-hal yang diada-adakan, dan bersikap subyektif.

Model format penilaian peristiwa kritis ini dapat dilihat pada gambar berikut:

<p>PT. PARAMITA LESTARI Alamat: Jalan Mangga II Nomor 26B RT 22 Kelurahan Kebun Bunga Banjarmasin Timur Telp/HP 081348924427</p> <p>CRITICAL INCIDENT WORKSHEET</p> <p>Instruksi: Pada setiap kategori berikut ini catat peristiwa-peristiwa khusus perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek.</p> <p>Nama karyawan: Departemen:</p> <p>Nama penilai: Periode penilaian:sd.....</p>	
<p>Pengendalian bahaya keamanan: Tanggal Perilaku karyawan Positif</p>	<p>Tanggal Perilaku karyawan Negatif</p>

Pengawasan sisa bahan: Tanggal Perilaku karyawan Positif	Tanggal Perilaku karyawan Negatif Banjarmasin, 2013 Penyelia, (.....)
--	---

Gambar 2.3. Penilaian Dengan Peristiwa Kritis

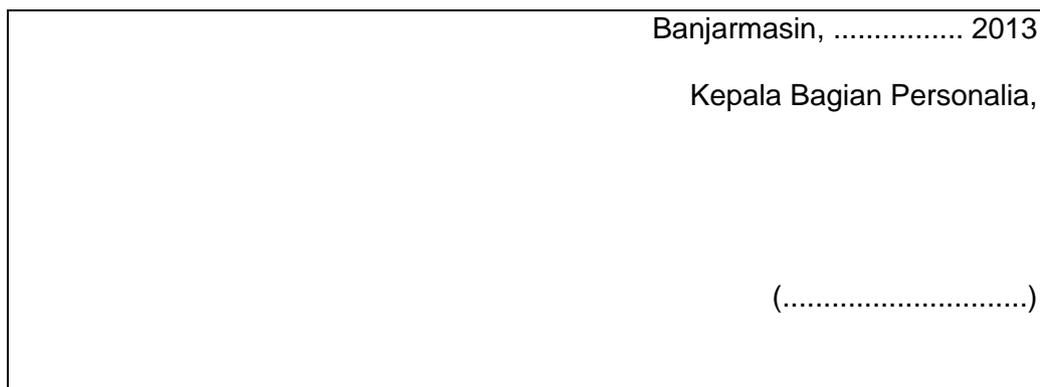
Sumber: Handoko, 1995: 147

5. Metode *Grading (Forced distributions)*

Metode *grading (forced distributions)* penilaian dengan cara memisahkan-misahkan atau menyortir para karyawan kedalam berbagai klasifikasi yang berbeda. Biasanya suatu proporsi tertentu diletakkan pada setiap kategori.

Berikut bentuk model penilaian *grading (forced distribution)*:

PT. PARAMITA LESTARI Alamat: Jalan Mangga II Nomor 26B RT 22 Kelurahan Kebun Bunga Banjarmasin Timur Telp/HP 081348924427				
FORCED DISTRIBUTION Klasifikasi: Prestasi kerja karyawan				
10 % terbaik	20 % berikutnya	40 % menengah	20 % berikutnya	10 % terjelek
Wandi	Rahman Andi	Solehuddin Wahyu Gunadi Triyono	Murhan Bambang	Gunawan



Gambar 2.4. Forced Distribution

Sumber: Handoko, 1995: 149

6. *Point allocation method*

Metode ini merupakan bentuk lain dari metode *grading*. Penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantara para karyawan dalam kelompok. Karyawan yang lebih baik diberi nilai lebih besar dari pada karyawan yang prestasinya jelek. Kebaikan metode ini adalah penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif diantara para karyawan yang dinilai. Bentuk *point allocation method* ini dapat dilihat pada gambar berikut:

<p>PT. PARAMITA LESTARI Alamat: Jalan Mangga II Nomor 26B RT 22 Kelurahan Kebun Bunga Banjarmasin Timur Telp/HP 081348924427</p> <p>POINT ALLOCATION RATING <i>Instruksi:</i> Alokasikan seluruh (100) nilai kepada semua karyawan menurut kecakapan relatif mereka. Karyawan yang diberi nilai tertinggi adalah karyawan yang terbaik.</p>	
Nilai	Karyawan
18 14 12 11 100	Wahidin Rudy Adriani Sugiannor



Gambar 2.5. Point Allocation Method

Sumber: Handoko, 1995: 150

7. Skala Peringkat Yang Dikaitkan Dengan Perilaku

Metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja pegawai untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengkaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu. Penggunaan metode ini menuntut diambilnya tiga langkah, yaitu:

- a. Menentukan skala peringkat penilaian prestasi kerja, misalnya sangat memuaskan, memuaskan, cukup memuaskan, kurang memuaskan, tidak memuaskan, sangat tidak memuaskan.
- b. Menentukan kategori prestasi kerja seseorang untuk dikaitkan dengan skala peringkat tersebut.
- c. Uraian prestasi kerja sedemikian rupa sehingga kecenderungan perilaku pegawai yang dinilai terlihat dengan jelas.

8. Metode Evaluasi Lapangan

Penggunaan metode ini meletakkan tanggung jawab utama dalam melakukan penilaian pada para ahli penilaian yang bertugas di bagian kepegawaian. Artinya ahli penilai itu turut ke lapangan melakukan penilaian atas prestasi kerja para pegawai. Hasil penilaian yang dilakukan kemudian disampaikan kepada dua pihak, yaitu kepada atasan langsung pegawai yang dinilai untuk diteliti, diubah, atau disetujui dan kepada pegawai yang

bersangkutan sendiri untuk dibicarakan, baik yang menyangkut segi-segi penilaian yang bersifat positif maupun yang negatif.

9. Tes Dan Observasi

Untuk jenis-jenis pekerjaan tertentu penilaian dapat berupa tes dan observasi. Artinya pegawai yang dinilai diuji kemampuannya, baik melalui ujian tertulis yang menyangkut berbagai hal seperti tingkat pengetahuan tentang prosedur dan mekanisme kerja yang telah ditetapkan dan harus ditaati atau melalui ujian praktek yang langsung diamati oleh penilai.

10. Pendekatan-Pendekatan Yang Besifat Komparatif

Metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seorang dengan pegawai lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis. Perbandingan demikian dipandang bermanfaat untuk manajemen sumber daya manusia dengan lebih rasional dan efektif, khususnya dalam hal kenaikan gaji atau upah, promosi dan pemberian berbagai bentuk imbalan kepada pegawai.

2.5.2 Metode Penilaian Prestasi Kerja Orientasi Masa Depan

Telah diketahui bahwa meniti kariernya, setiap pekerja ingin mengembangkan potensinya yang masih terpendam dan belum digali sehingga menjadi kemampuan nyata yang efektif. Dikaitkan dengan konsep mendasar tersebut berarti bahwa penilaian prestasi kerja seseorang tidak seyogianya hanya ditujukan pada pengukuran kemampuan melaksanakan tugas masa lalu dan masa kini, akan tetapi juga sebagai instrumen untuk memprediksi potensi pegawai yang bersangkutan. Teknik penilaian prestasi kerja yang berorientasi ke masa depan ialah sebagai berikut:

1. Penilaian Diri Sendiri

Meskipun benar bahwa dalam menilai diri sendiri seseorang akan cenderung menonjolkan ciri-ciri positif mengenai dirinya, orang yang sudah matang jiwanya akan juga mengakui bahwa dalam dirinya terdapat kelemahan. Pengakuan demikian akan mempermudahnya menerima bantuan pihak lain, seperti pejabat dari kepegawaian, atasan langsung dan rekan-rekan sekerja untuk mengatasinya.

Pengenalan ciri-ciri positif dan negatif terdapat dalam diri seseorang akan merupakan dorongan kuat baginya untuk lebih meningkatkan kemampuan kerja, baik dengan menggunakan ciri-ciri positif sebagai modal maupun dengan usaha yang sistematis untuk menghilangkan. atau paling sedikit mengurangi ciri-ciri negatif.

2. Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO)

Manajemen berdasarkan sasaran yang mungkin lebih dikenal dengan istilah dalam Bahasa Inggris yaitu *Management By Objectives* atau *MBO* adalah suatu gaya yang dewasa ini banyak digunakan untuk berbagai kepentingan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Salah satu bentuk penggunaannya ialah melibatkan para anggota organisasi dalam menentukan berbagai sasaran yang ingin dicapai oleh para pegawai. Dasar dari penggunaan teknik ini ialah bahwa apabila seorang pegawai dilibatkan dalam menentukan sendiri sasaran yang hendak dicapainya, sebagai bagian dari sasaran kelompok yang pada gilirannya juga merupakan bagian dari sasaran organisasi sebagai keseluruhan pegawai tersebut akan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar untuk mencapai sasaran tersebut, dibandingkan dengan apabila sasaran itu ditentukan dari atas oleh pejabat pimpinan.

Dari sudut pandang inilah teknik tersebut digunakan dalam melakukan penilaian prestasi kerja dengan orientasi ke masa depan. Dalam praktek, penggunaan teknik ini berarti bahwa seorang pegawai bersama atasan langsungnya menetapkan sasaran prestasi kerja dalam suatu kurun waktu tertentu di masa depan. Artinya, kedua belah pihak mencapai kesepakatan tentang hasil apa yang diharapkan tercapai dan ukuran-ukuran objektif apa yang akan digunakan. Bagi pegawai yang bersangkutan yang harus bekerja keras untuk mencapai sasaran tersebut, di samping mempunyai motivasi kuat untuk mencapainya, juga dapat menyesuaikan perilakunya sedemikian rupa sehingga sasaran yang telah ditetapkannya sendiri itu tercapai. Bagi atasannya, prestasi kerja pegawai yang bersangkutan dapat memberi petunjuk dalam bidang apa bawahannya itu perlu melakukan perbaikan dan dengan demikian dapat memberikan bantuan secara lebih tepat dan lebih terarah.

3. Penilaian Psikologikal

Telah umum dan diakui dan diterima sebagai suatu kenyataan bahwa jika penilaian terhadap seorang pegawai berkaitan dengan faktor-faktor intelektual, emosional, motivasional dan faktor-faktor kritikal lainnya yang dimaksudkan untuk memprediksi potensi seseorang di masa depan, yang paling kompeten melakukan penilaian tersebut adalah para ahli psikologi. Karena itulah banyak organisasi terutama organisasi besar yang memperkerjakan para ahli psikologi yang pada umumnya ditempatkan di bagian kepegawaian. Sebaliknya organisasi yang merasa tidak mampu atau tidak memerlukan ahli psikologi bekerja purna waktu, biasanya memelihara hubungan institusional dengan konsultan yang bergerak di bidang psikologi yang menyediakan jasa konsultasi setiap kali diperlukan.

Pada umumnya keterlibatan para ahli psikologi dalam penilaian pegawai adalah dalam bentuk identifikasi berbagai potensi pegawai, tidak terutama untuk melakukan penilaian atas prestasi kerja di masa lalu.

Hasil penilaian yang dilakukan dapat digunakan untuk mengidentifikasi pegawai tertentu yang diperkirakan layak dipertimbangkan untuk dipromosikan. Atau dapat pula berupa penilaian yang bersifat umum sehingga apabila ada kesempatan untuk promosi di masa depan, sudah tersedia calon-calon yang dipersiapkan untuk itu.

Dalam melakukan tugasnya, para ahli psikologi tersebut dapat menggunakan berbagai teknik seperti wawancara, berbagai tes psikologi, diskusi dengan para penyelia dan peninjauan atas hasil-hasil penilaian lain yang telah digunakan oleh orang-orang lain dalam organisasi.

4. Pusat-Pusat Penilaian

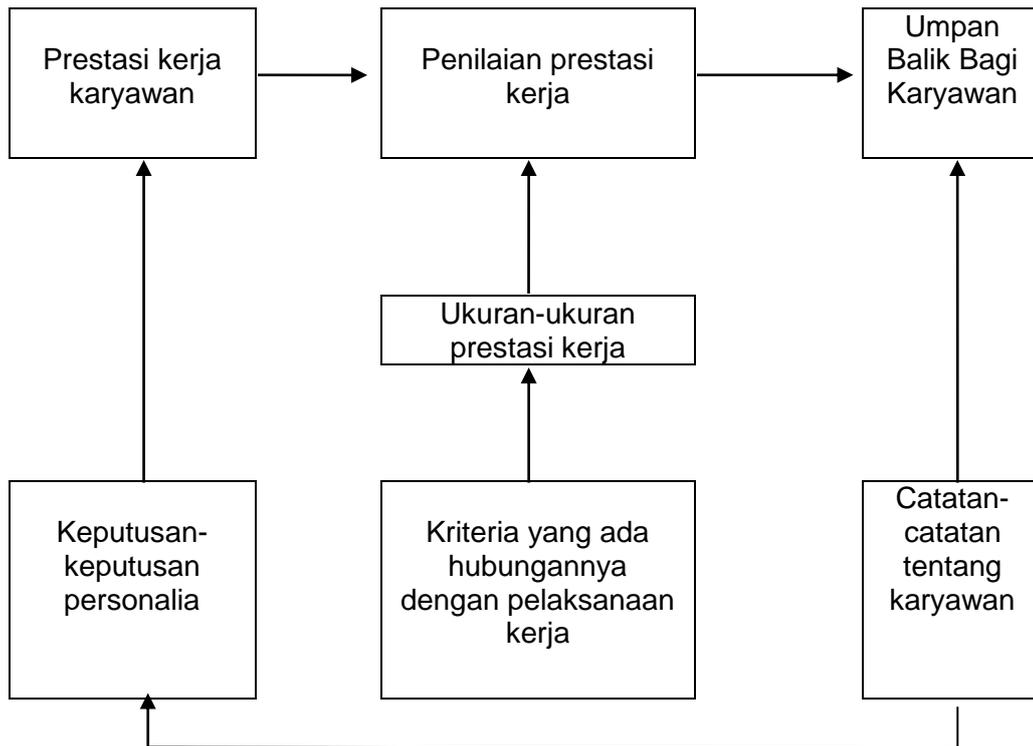
Salah satu perkembangan yang relatif baru dalam penilaian prestasi kerja dengan orientasi masa depan ialah penggunaan "pusat-pusat penilaian". Teknik ini digunakan untuk menilai potensi para manajer tingkat menengah yang diperkirakan memiliki potensi untuk menduduki jabatan manajerial yang lebih tinggi dalam organisasi di masa depan. Skenario penggunaannya adalah sebagai berikut:

- a. Organisasi yang akan melakukan penilaian membentuk suatu pusat penilaian yang lokasinya bukan di tempat pekerjaan dan berbagai pihak yang terlibat pergi ke pusat tersebut atas biaya organisasi seperti dalam hal transportasi, penginapan, dan makan.
- b. Yang pergi ke pusat penilaian itu ialah para pegawai yang dinilai, atasan langsungnya, para pejabat bagian kepegawaian dan para ahli psikologi.

- c. Dengan menggunakan format dan pola penilaian yang sudah baku penilaian dilakukan oleh banyak penilai yang berbagai bentuknya ialah antara lain wawancara, tes psikologi, pengecekan latar belakang, penilaian rekan sekerja, diskusi kelompok tanpa pimpinan diskusi, penilaian ahli psikologi, penilaian oleh atasan langsung dan simulasi penyelenggaraan kegiatan sehari-hari.
- d. Khusus dalam simulasi, pegawai yang dinilai diharuskan terlibat dalam berbagai “permainan” seperti dalam hal pengambilan keputusan, permainan manajemen dengan menggunakan komputer, latihan “kotak masuk” dan kegiatan-kegiatan lain di mana pegawai yang bersangkutan terlibat dalam pelaksanaan pekerjaannya sehari-hari.
- e. Selama para pegawai yang dinilai berada di pusat penilaian, mereka dinilai oleh para ahli psikologi dan manajer yang lebih tinggi kedudukannya dalam organisasi dengan sorotan perhatian ditujukan pada faktor-faktor kekuatan, kelemahan, dan potensi para pegawai yang dinilai.
- f. Setelah masa berada di pusat penilaian tersebut hampir berakhir, para penilai mengumpulkan hasil penilaian yang dilakukan sendiri-sendiri dan mendiskusikan berbagai hasil penilaian yang telah dilakukan hingga diperoleh konsensus tentang kemampuan dan potensi pegawai yang dinilai itu.

2.6 Proses Penilaian Prestasi Kerja

Perusahaan mengembangkan penilaian prestasi kerja karyawan disernua departemen yang ada. Elemen-elemen pokok sistem penilaian ini mencakup kriteria yang ada hubungannya dengan pelaksanaan kerja, ukuran-ukuran kriteria tersebut, dan kemudian pemberian umpan balik pada karyawan. Seperti terlihat sebagai berikut ini:



Gambar 2.6. Proses penilaian prestasi kerja

2.7 Hambatan-Hambatan Dalam Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Rao, T.V (1992:73) mengemukakan kendala yang umumnya terjadi dalam penilaian prestasi kerja, yaitu:

1. *Halo Effect*

Terjadi karena penilai menyukai atau tidak menyukai sifat karyawan yang dinilainya. Oleh karena itu, cenderung akan memperoleh nilai positif pada semua aspek penilaian bagi karyawan yang disukainya begitu pula sebaliknya, seorang karyawan yang tidak disukainya akan mendapatkan nilai negatif pada semua aspek penilaian.

2. *Liniency and Severity Effect*

Liniency effect yaitu penilaian cenderung beranggapan bahwa mereka harus berlaku baik terhadap karyawan, sehingga mereka cenderung memberi harkat (nilai) yang baik terhadap semua aspek penelitian. Sedangkan

severity effect ialah penilai cenderung mempunyai falsafah dan pandangan yang sebaliknya terhadap karyawan sehingga cenderung akan memberikan nilai buruk.

3. *Central Tendency*

yaitu penilai tidak ingin menilai terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah kepada bawahannya (selalu berada di tengah-tengah) karena toleransi penilai yang terlalu berlebihan tersebut sehingga cenderung menilai sebagian besar dengan nilai yang rata-rata.

4. *First Impression Error*

yaitu penilai yang mengambil kesimpulan tentang karyawan berdasarkan kontak pertama mereka dan cenderung akan membawa kesan-kesan ini dalam penilaiannya hingga jangka waktu lama.

5. *Recency Effect*

yaitu penilai cenderung memberikan nilai atas dasar perilaku yang baru saja mereka saksikan dan melupakan perilaku yang lalu selama jangka waktu tertentu.

2.8 Penelitian Terdahulu

Berikut beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Penelitian terdahulu ini bisa menjadi sebuah referensi teori ataupun metode dalam meneliti

1. T.T. Selvarajan and Peggy A. Cloninger, (2011)

Penelitian ini salah satunya mengacu pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh T.T. Selvarajan and Peggy A. Cloninger dimana meneliti hubungan antara karakteristik penilaian kinerja (sumber penilaian, tujuan penilaian dan umpan balik) dan reaksi yang dirasakan karyawan Meksiko dengan karakteristik penilaian (keadilan dan akurasi persepsi penilaian) dan

hasil penilaian (*appraisal* kepuasan dan motivasi untuk meningkatkan kinerja). Tujuan pengukuran dari penilaian kinerja (*performance appraisal purpose*) diukur dengan menggunakan satu item kepada responden, apakah penilaian itu digunakan untuk tujuan administratif saja atau untuk keperluan administrasi dan pengembangan karyawan.

Kepuasan dengan sistem penilaian kinerja diukur menggunakan skala delapan-item yang digunakan oleh Giles dan Mosslander (1990). Motivasi untuk meningkatkan kinerja diukur dengan menggunakan skala tiga-item yang dikembangkan oleh Fedor, Eder dan Buckley (1989).

Hasil penelitian:

- a. Penilaian kinerja yang digunakan untuk tujuan administratif dan pengembangan lebih akurat daripada penilaian yang digunakan untuk tujuan administratif saja.
- b. Umpan balik (*richness feedback*) berpengaruh positif terhadap keakuratan penilaian.
- c. Keakuratan penilaian berpengaruh positif terhadap kepuasan penilaian.
- d. Keakuratan penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap motivasi untuk peningkatan kinerja.
- e. Kepuasan penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap motivasi untuk meningkatkan kinerja.

Persamaan:

- a. Menggunakan *appraisal system* sebagai variabel bebas (*dependen*).
- b. Menggunakan variabel motivasi yang mempengaruhi kinerja (*performance*) sebagai variabel intervening.

Perbedaan:

- a. Penelitian Selvarajan (2011) menggunakan PLS sebagai metode penelitian, sedangkan penelitian ini menggunakan Analisis Regresi Jalur.

b. Objek penelitian Selvarajan (2011) adalah karyawan di Mexico.

2. Azman Ismail, *et al.* (2011)

Penelitian ini mengacu pada penelitian terdahulu dimana dilakukan oleh Ismail, Ahmad Zaidi Sulaiman, Hasan Al-Banna Mohamed, Rozanariah Mohd Sani dimana menguji pengaruh komunikasi penilaian kinerja (yaitu, umpan balik dan gaya interaksional) dan keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja di kantor pos nasional, Sarawak, Malaysia.

Kepuasan kerja dengan sistem komunikasi penilaian kinerja umpan balik (*feedback*) dan gaya interaksional diukur menggunakan tiga item yang dikembangkan berdasarkan penilaian kinerja literatur (Cook & Crossman, 2004). Keadilan prosedural diukur menggunakan tiga item yang dimodifikasi dari literatur keadilan organisasional (Bies & Moag, 1986, Greenberg, 1986 dan Fletcher & McDowall, 2004).

Hasil penelitian:

- a. Hasil analisis faktor eksplorasi menegaskan bahwa skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini memuaskan memenuhi standar validitas dan reliabilitas analisis.
- b. Hasil analisis regresi hirarkis menunjukkan bahwa interaksi antara keadilan prosedural dan sistem komunikasi penilaian kinerja (yaitu, umpan balik dan gaya interaksional) berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.
- c. Secara statistik, hasil ini menegaskan bahwa keadilan prosedural tidak bertindak sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara sistem komunikasi penilaian kinerja dan kepuasan kerja.

Persamaan:

- a. Menggunakan *appraisal system* sebagai variabel bebasnya (*dependen*).

- b. Menggunakan metode penelitian dengan pendekatan kuantitatif.

Perbedaan:

- a. Penelitian yang dilakukan oleh Ismail (2011) menggunakan regresi berganda, sedangkan penelitian ini menggunakan Analisis Regresi Jalur.
- b. Penelitian yang dilakukan oleh Ismail (2011) menggunakan *job satisfaction* sebagai variabel terikat (*independen*), sedangkan pada penelitian ini variabel *job satisfaction* digunakan sebagai variabel *intervening*.

3. Ratih Maria Dhewi, et al (2006)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis Efektivitas sistem penilaian kinerja terhadap motivasi, kepuasan kerja dan prestasi kerja karyawan dan untuk mengetahui unsur-unsur dari sistem penilaian kinerja yang menghasilkan efek yang berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan kerja dan kerja kinerja.

Ada 11 indikator yang digunakan sebagai analisis objek, yang dapat diklasifikasikan ke dalam 5 dimensi efektivitas konstruktor sistem penilaian kinerja. Dimensi ini adalah relevansi, sensitivitas, reliabilitas, akseptabilitas dan praktis faktor.

Hasil penelitian:

Sistem penilaian kinerja yang tidak efektif mempengaruhi motivasi kerja karyawan, motivasi karyawan tersebut berpengaruh pula terhadap kepuasan karyawan, dan akhirnya pada kinerja karyawan. Sehingga, dapat diartikan bahwa jika PT. Coats Redjo memiliki sistem penilaian kinerja yang efektif, maka akan berpengaruh positif terhadap motivasi, kepuasan dan kinerja karyawan.

Persamaan:

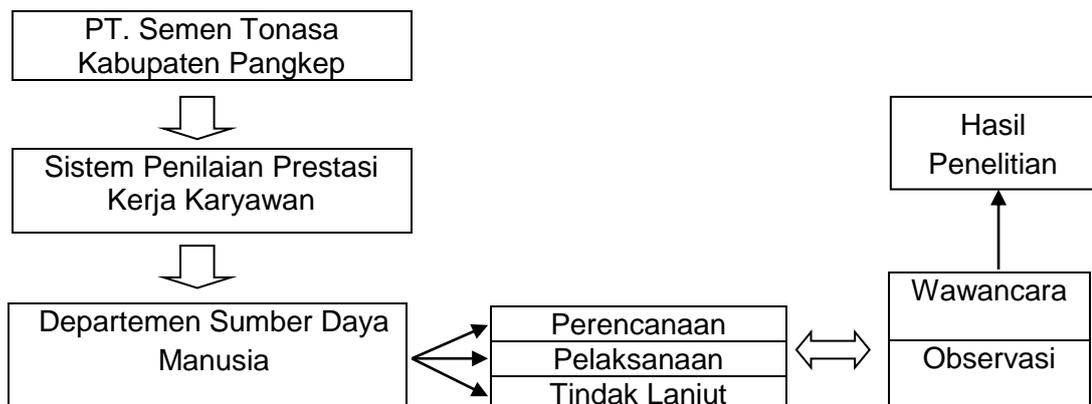
- a. Menggunakan sistem penilaian kinerja sebagai variabel bebas (*dependen*).
- b. Menggunakan motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.
- c. Menggunakan kinerja sebagai variabel terikat (*independen*).

Perbedaan:

- a. Penelitian Ratih Maria Dhewi (2006) menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menganalisa sedangkan penelitian ini menggunakan Analisis Regresi Jalur.
- b. Objek penelitian Ratih Maria Dhewi (2006) adalah karyawan PT. Coats Redjo.

2.9 Alur Penelitian

Agar pengumpulan data lebih terarah, maka peneliti mengambil data sesuai dengan fokus penelitian yaitu penilaian prestasi kerja karyawan. Selanjutnya proses pengumpulan dan pengolahan data penelitian disusun dalam kerangka pemikiran sebagai berikut.



Gambar 2.7. Alur Penelitian

Penelitian akan dilaksanakan pada PT Semen Tonasa yang berlokasi di Kabupaten Pangkep. Dimana area yang akan diteliti berhubungan dengan sistem penilaian prestasi kerja karyawan. Yang akan difokuskan pada Departemen Sumber Daya Manusia, dimana akan dilakukan perencanaan, pelaksanaan dan tindak lanjut terhadap sistem penilaian prestasi kerja yang terjadi di PT Semen Tonasa. Pengambilan data dilakukan dengan melakukan observasi serta wawancara pada tim Departemen Sumber Daya Manusia.

Selanjutnya setelah mendapatkan data-data tersebut, akan diolah dengan metode kualitatif untuk mendapatkan pembahasan pada PT Semen Tonasa Kabupaten Pangkep.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan penulis pada penelitian ini adalah pendekatan penelitian kualitatif. Pendekatan kualitatif yaitu suatu pendekatan penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang tidak dapat diperoleh dengan menggunakan prosedur-prosedur skilistik atau dengan cara kuantifikasi (pengukuran). Metode penelitian kualitatif ini memfokuskan dari pada prosedur-prosedur riset yang menghasilkan data kualitatif, ungkapan atau data orang itu sendiri/tingkah laku mereka yang melakukan observasi. Pendekatan ini digunakan untuk melakukan penelitian kaitannya dengan penilaian prestasi kerja karyawan.

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang berusaha menggambarkan situasi atau kejadian. Tujuannya adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis faktual dan akurat tentang fakta-fakta serta hubungan antara fenomena yang diselidiki. Adapun rancangan penelitian ini adalah:

1. Untuk mendapatkan informasi yang akurat, peneliti menentukan informasi dan metode-metode yang digunakan untuk menggali data yang diperlukan, diantaranya adalah dengan menggunakan metode wawancara dan observasi.
2. Setelah seluruh data terkumpul, untuk selanjutnya diidentifikasi dan yang terakhir menyajikan data dari hasil penelitian sistem penilaian prestasi kerja karyawan di departemen sumber daya manusia pada PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep.

3.2 Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian kualitatif, kehadiran peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus pengumpul data. Kehadiran peneliti mutlak diperlukan, karena disamping itu kehadiran peneliti juga sebagai pengumpul data. Sebagaimana salah satu ciri penelitian kualitatif dalam pengumpulan data dilakukan sendiri oleh peneliti. Sedangkan kehadiran peneliti dalam penelitian ini sebagai pengamat partisipan/berperan serta, artinya dalam proses pengumpulan data peneliti mengadakan pengamatan dan mendengarkan secermat mungkin sampai pada yang sekecil-kecilnya sekalipun.

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep yang berlokasi jalan Biringere, Pangkep, Sulawesi Selatan. Waktu penelitian direncanakan akan dilakukan selama 2 bulan dari bulan Mei sampai Juni 2016.

3.4 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2007:90), menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.

Populasi penelitian ini yaitu pegawai pada kantor pusat dari departemen Sumber Daya Manusia pada PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep yang jumlahnya sebanyak 20 orang.

Sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden, tetapi sebagai narasumber, atau partisipan dan informan dalam penelitian. Sampel dalam penelitian kualitatif, juga bukan disebut sampel statistik, tetapi sampel

teoritis, karena tujuan penelitian kualitatif adalah untuk menghasilkan teori (Sugiyono, 2005:50).

Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan teknik *snowball sampling* yaitu teknik penarikan sampel yang dilakukan secara berantai, mulai dari responden yang sedikit, kemudian responden ini dimintai pendapatnya tentang siapa saja responden lain yang dianggap otoritatif untuk dimintai informasinya, sehingga jumlah responden semakin banyak jumlahnya dan diharapkan informasi yang didapat juga semakin banyak. Ibarat bola salju (*snowball*) yang menggelinding, semakin lama semakin besar. (Sugiyono 2001:61).

Ukuran sampel penelitian kualitatif relatif kecil dibandingkan ukuran sampel untuk penelitian kuantitatif. Penelitian kualitatif hanya menggunakan jumlah sampel yang sedikit karena diperlukan wawancara mendalam untuk tiap-tiap sampel. Sehingga dalam penelitian ini hanya menggunakan 11 (sebelas) informan yang dijadikan sampel yang terdiri atas manajer dan karyawan pada departemen sumber daya manusia.

3.5 Sumber Data

Menurut sumber datanya dalam penelitian ini, data dibedakan menjadi dua macam yakni:

1. Data Primer

Yaitu berbagai informasi dan keterangan yang diperoleh langsung dari sumbernya, yaitu para pihak yang dijadikan informan penelitian. Jenis data ini meliputi informasi dan keterangan yang memfokuskan mengenai sistem penilaian prestasi kerja karyawan di departemen sumber daya manusia pada PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep. Data ini dikumpulkan melalui observasi terhadap sistem penilaian prestasi kerja karyawan di departemen sumber daya

manusia yang dilakukan di PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep. Kriteria penentuan informan penelitian didasarkan pada penguasaan masalah yang relevan dengan obyek penelitian. Informan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Manajer dari Departemen Sumber Daya Manusia (SDM).
- 2) Karyawan dari Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) sebanyak 10 orang. Yang terdiri dari laki-laki sebanyak enam (6 orang) dan perempuan sebanyak empat (4 orang).

2. Data Sekunder

Yaitu berbagai teori dan informasi yang diperoleh tidak langsung dari sumbernya, yaitu berbagai dokumen yang mempunyai informasi tentang sistem penilaian prestasi kerja karyawan di departemen sumber daya manusia pada PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep, seperti:

1. Profil Perusahaan PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep.
2. Daftar kehadiran.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Agar diperoleh data yang valid dalam penelitian ini maka perlu ditentukan teknik-teknik pengumpulan data yang sesuai. Dalam hal ini penulis melakukan:

1. Wawancara Mendalam (*interview*)

Peneliti melakukan wawancara langsung secara mendalam dengan informan atau narasumber yang bersangkutan guna memperoleh data atau informasi yang diperlukan. Adapun jadwal wawancara tersebut yakni:

- 1) Pada tanggal 31 Mei 2016 wawancara dengan seorang informan dari salah satu karyawan dari Departemen Diklat atas nama Bapak Anwar.

- 2) Pada tanggal 31 Mei 2016 wawancara dengan seorang informan dari salah satu karyawan dari Departemen SDM atas nama Bapak Wira Purnama S,E.
- 3) Pada tanggal 3 Juni 2016 wawancara dengan seorang informan dari salah satu karyawan dari Departemen SDM atas nama Bapak Wahyudin.
- 4) Pada tanggal 3 Juni 2016 wawancara dengan seorang informan dari Departemen SDM yakni seorang manager atas nama Ibu Juwasni D.
- 5) Pada tanggal 10 Juni 2016 wawancara dengan seorang informan dari salah satu dari karyawan dari Departemen SDM atas nama Ibu Lisna Purnama Wahid.
- 6) Pada tanggal 10 Juni 2016 wawancara dengan seorang informan dari salah satu karyawan dari departemen SDM atas nama Ibu Tuti Haryani.
- 7) Pada tanggal 17 Juni 2016 wawancara dengan seorang informan dari salah satu karyawan dari departemen SDM atas nama Ibu Nur Azizah Setyarini, Amd.
- 8) Pada tanggal 17 Juni 2016 wawancara dengan seorang informan dari salah satu karyawan dari departemen SDM atas nama Bapak Rifki.
- 9) Pada tanggal 24 Juni 2016 wawancara dengan seorang informan dari salah satu karyawan dari departemen SDM atas nama Bapak Mathos S.Poly, Drs.
- 10) Pada tanggal 24 Juni 2016 wawancara dengan seorang informan dari salah satu karyawan dari departemen SDM atas nama Ibu Nani.

11) Pada tanggal 24 Juni 2016 wawancara dengan seorang informan dari salah satu karyawan dari departemen SDM atas nama Bapak Faisal Tanjung.

2. Pengamatan Langsung (*observation*)

Pengumpulan data melalui observasi dilakukan terhadap lingkungan kerja dan aktivitas sistem penilaian prestasi kerja karyawan.

3. Studi Dokumen

Studi dokumen yaitu mengumpulkan data sekunder yang tersedia di PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep yang meliputi daftar hadir karyawan dan laporan kinerja.

3.7 Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Proses analisis merupakan usaha untuk menentukan jawaban atas pertanyaan perihal.

Pada tahap ini peneliti melakukan proses penguraian data menurut bagian-bagiannya dan penelaan bagian itu sendiri serta hubungan antara bagian-bagian untuk memperoleh pengertian yang tepat dan pemahaman arti keseluruhan. Selanjutnya dilakukan analisis data dengan prosedur dan teknis pengolahan berikut:

1. Mengumpulkan Data

Dalam tahap ini peneliti hadir di dalam objek penelitian untuk melakukan observasi, wawancara (*interview*), mencatat semua data yang dibutuhkan dalam penelitian.

2. Mereduksi Data

Mereduksi data berarti merangkum, memfokuskan pada hal-hal yang benar-benar dibutuhkan sesuai dengan penelitian yang dilakukan. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan analisis data yang sesuai dengan apa yang di kehendaki oleh peneliti.

3. Penyajian Data

Pada tahap ini dilakukan untuk mempermudah peneliti dalam memahami apa yang telah terjadi di objek penelitian sehingga peneliti bisa menentukan dan merencanakan kerja selanjutnya sesuai dengan hasil temuan dan yang telah dipahami.

4. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat dan mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya.

Berdasarkan pengertian di atas maka peneliti mengorganisasikan atau melakukan aktifitas mulai dari mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberi kode, dan mengkategorikan menurut jenis/variabelnya. Data terkait penilaian prestasi kerja karyawan dari hasil wawancara dan catatan lapangan. Tentu saja tugas pokok analisis disini adalah memberi rancangan kerja bagi peneliti agar mudah menafsirkan dan memberi arti pengumpulan data.

3.8 Pengecekan Validitas Data

Kriteria yang digunakan dalam pengecekan data atau pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ini adalah pengecekan dengan kriteria kredibilitas.

Pemeriksaan data sehingga memenuhi keabsahan data (*credibility*) adalah dengan triangulasi. Menurut Moleong (2007), triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Teknik triangulasi yang banyak digunakan adalah pemeriksaan melalui sumber lainnya. Triangulasi sumber menurut Moleong (2007), bisa dilakukan dengan cara:

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.
2. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep

PT. Semen Tonasa merupakan salah satu Badan Umum Milik Negara (BUMN) yang didirikan berdasarkan TAP MPRS No. II/MPRS/1960, mengenai pola proyek bidang produksi golongan A I 1953 No. 54. Namun pada tanggal 01 April 1971, PT. Semen Tonasa ditetapkan menjadi Perusahaan Umum (PERUM) melalui PP No. 54 tahun 1971

PT Semen Tonasa adalah produsen semen terbesar di Kawasan Timur Indonesia yang menempati lahan seluas 715 hektar di Desa Biringere, Kecamatan Bungoro, Kabupaten Pangkep, sekitar 68 kilometer dari kota Makassar. Perseroan yang memiliki kapasitas terpasang 5.980.000 ton semen per tahun ini, mempunyai empat unit pabrik, yaitu Pabrik Tonasa II, Pabrik Tonasa III, Pabrik Tonasa IV dan Pabrik Tonasa V. Keempat unit pabrik tersebut menggunakan proses kering dengan kapasitas masing-masing 590.000 ton semen pertahun untuk Unit II dan III, 2.300.000 ton semen per tahun untuk Unit IV serta 2.500.000 ton semen untuk Unit V. Perseroan berdasarkan anggaran dasar merupakan produsen semen di Indonesia yang telah memproduksi serta menjual semen di dalam negeri dan mancanegara sejak tahun 1968.

Proses produksi perseroan bermula dari kegiatan penambangan tanah liat dan batu kapur di kawasan tambang tanah liat dan pegunungan batu kapur sekitar pabrik hingga pengantongan semen zak di unit pengantongan semen. Proses produksi perseroan secara terus menerus dipantau oleh satuan *Quality Control* guna menjamin kualitas produksi. Lokasi pabrik perseroan yang berada di Sulawesi Selatan merupakan daerah strategis untuk mengisi kebutuhan

semen di Kawasan Timur Indonesia. Dengan didukung oleh jaringan distribusi yang tersebar dan diperkuat oleh delapan unit pengantongan semen yang melengkapi sarana distribusi penjualan, telah menjadikan perseroan sebagai pemasok terbesar di kawasan tersebut. Kedelapan unit pengantongan semen berlokasi di Bitung, Palu, Banjarmasin dan Ambon dengan kapasitas masing-masing 300.000 ton semen per tahun serta di Makassar, Bali dan Samarinda dengan kapasitas masing-masing 600.000 ton semen per tahun, dan di Pontianak dengan kapasitas 150.000 ton semen per tahun.

Pendapatan utama perseroan adalah hasil penjualan Semen Portland (OPC), Semen Non OPC yaitu Tipe Komposit (PCC) tersebar di wilayah Sulawesi, Kalimantan, Jawa, Bali, Nusa Tenggara, Maluku dan Papua. Didukung dengan merek produk yang solid di Kawasan Timur Indonesia, perseroan berusaha secara terus menerus mempertahankan brand image produk dengan menjaga kestabilan pasokan produk di pasar semen, selain itu dukungan sistem distribusi yang optimal juga merupakan unsur kesuksesan penjualan semen perseroan. Disamping itu, penjualan ekspor juga dilakukan perseroan jika terjadi kelebihan produksi setelah pemenuhan pasar dalam negeri. Sejak 15 September 1995 perseroan terkonsolidasi dengan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (sebelumnya PT Semen Gresik (Persero) Tbk.) menjadi sebuah holding company. Lebih dari satu dekade perseroan berbenah dan berupaya keras meningkatkan nilai perseroan di mata pemegang saham dan stakeholder. Berbagai terobosan strategi dan program kerja dalam meningkatkan kinerja perseroan secara terintegrasi terus dipacu untuk mewujudkan visi perseroan menjadi produsen semen yang terefisien dan mempunyai keunggulan yang kompetitif diantara para produsen semen lainnya. Di mulai tahun 2009 sampai saat ini, perseroan melaksanakan pembangunan Pabrik Tonasa V yang nantinya diharapkan beroperasi dengan kapasitas 2.500.000 ton pertahun dengan

dukungan pembangkit listrik 2x35MW dengan pembiayaan proyek tersebut bersumber dari dana sendiri perseroan dan kredit pembiayaan sindikasi perbankan nasional. Pembangkit listrik tersebut di targetkan akan beroperasi normal di tahun 2013.

4.2 Visi dan Misi PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep

4.2.1 Visi

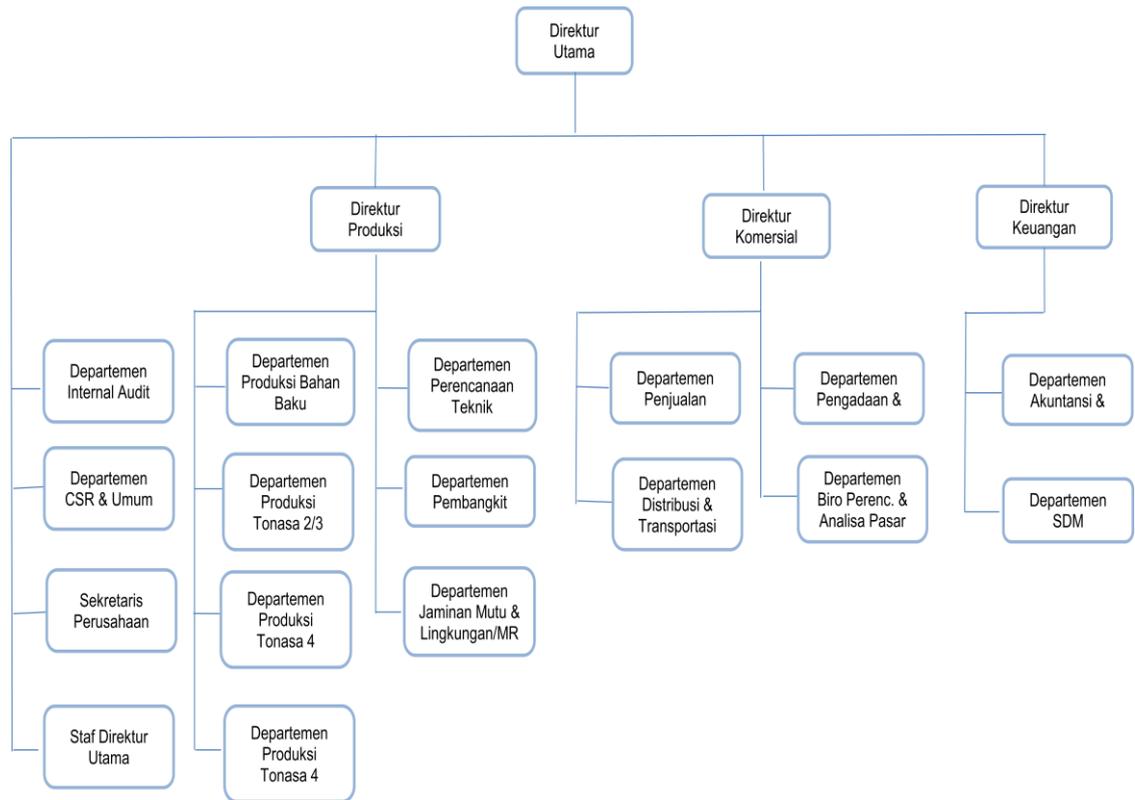
Menjadi perusahaan persemenan terkemuka yang efisien dan berwawasan lingkungan di Indonesia.

4.2.2 Misi

1. Meningkatkan nilai perusahaan sesuai keinginan stakeholders.
2. Memproduksi semen untuk memenuhi kebutuhan konsumen dengan kualitas dan harga bersaing serta penyerahan tepat waktu.
3. Senantiasa berupaya melakukan improvement di segala bidang, guna meningkatkan daya saing di pasar.
4. Membangun lingkungan kerja yang mampu membangkitkan motivasi karyawan untuk bekerja secara professional.

4.3 Struktur Organisasi

Adanya struktur organisasi yang baik merupakan salah satu syarat yang penting agar perusahaan dapat berjalan dengan baik. Suatu perusahaan akan berhasil mencapai prestasi kerja yang efektif dari karyawan apabila terdapat suatu sistem kerja sama yang baik, di mana fungsi-fungsi dalam organisasi tersebut mempunyai pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang telah dinyatakan dan diuraikan dengan jelas. Berikut gambaran dari struktur organisasi:



Gambar 4.1 Struktur Organisasi

Sumber: PT Semen Tonasa 2016

4.3.1 Uraian Tugas

Berdasarkan gambar diatas maka akan dijelaskan tugas dan tanggung jawab bagian-bagian tersebut, yaitu:

1. Direktur Utama

Bertugas memimpin dan bertanggung jawab secara mutlak terhadap seluruh operasional pabrik, termasuk didalamnya adalah penandatanganan *Memorandum Of Understanding*. Direktur Utama membawahi langsung Direktur Produksi, Direktur Komersial, dan Direktur Keuangan.

2. Direktur Produksi

Bertugas mengawasi kegiatan proses produksi serta bertanggung jawab pada pelaksanaan kegiatan produksi mulai dari pengadaan bahan baku sampai dihasilkan produk semen. Direktur Produksi membawahi Departemen Produksi Bahan Baku, Departemen Produksi tonasa 2/3, Departemen Produksi Tonasa 4, Departemen Produksi Tonasa 5, Departemen Perencanaan Teknik, Departemen Pembangkit, dan Departemen Jaminan Mutu & Lingkungan/MR.

3. Direktur Keuangan dan Komersial

Bertanggung jawab atas semua aktivitas perusahaan. Tugas Direktur Keuangan dan Komersial adalah:

- a) Pembuatan anggaran pendapatan dan belanja perusahaan serta mengadakan pengawasan terhadap pelaksanaan dari anggaran pendapatan dan belanja perusahaan.
- b) Menyusun pendistribusian hasil produksi semen yang dilakukan dengan cara menyusun strategi pemasaran di seluruh daerah pemasaran termasuk pengangkutannya.

- c) Merencanakan kegiatan pengadaan suku cadang, bahan baku, bahan pembantu, dan mesin-mesin lainnya sebagai kelengkapan dalam kegiatan produksi.

Dalam struktur organisasi PT. Semen Tonasa (Persero) terdapat beberapa departemen. Tugas dari beberapa departemen tersebut adalah :

1. Departemen CSR & Umum

Bertugas menyelenggarakan kegiatan yang bersifat umum, pengamanan instalasi dan kompleks perusahaan, pengurusan masalah tanah dan izin, serta kegiatan yang menyangkut hukum dan kesekretariatan.

2. Sekretaris Perusahaan

- a. Melakukan evaluasi terhadap sistem dan prosedur yang berlaku pada perusahaan.
- b. Mengelola, membina dan mengembangkan sistem informasi perusahaan.
- c. Melakukan pengembangan sistem informasi perusahaan, termasuk pengembangan perangkat keras dan perangkat lunak.

3. Departemen Akuntansi & Keuangan

Bertugas memimpin dan mengkoordinir pengelolaan tugas-tugas akuntansi dan keuangan perusahaan.

4. Departemen Sumber Daya Manusia

Merencanakan, mengkoordinir dan mengawasi serta mengevaluasi pengoperasian asset perusahaan dalam penyediaan, pemeliharaan, perawatan, pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia agar tercapai produktivitas tenaga kerja yang optimal.

5. Departemen Penjualan

Bertugas merencanakan perencanaan dan analisis pasaran untuk kelancaran pemasaran dan distribusi semen. Disamping itu, bertanggung

jawab terhadap pengantongan di Banjarmasin, Samarinda, Bitung, dan Ambon.

6. Departemen Perencanaan Teknik

Merencanakan, mengkoordinir dan mengawasi pelaksanaan pembuatan, pabrikasi perhitungan teknis dan finansial untuk modifikasi dan renovasi peralatan serta pembuatan bangunan, sarana dan prasarana di lingkungan pabrik, perumahan, pelabuhan Biringkassi dan terminal-terminal pengantongan semen secara efektif dan efisien.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Prestasi Kerja Pada PT. Semen Tonasa Dalam Ruang Lingkup Departemen Sumber Daya Manusia

Prestasi kerja adalah salah satu cara untuk mengevaluasi kinerja atau *performance* dari seorang karyawan. Tapi tidak hanya sebagai evaluasi bagi pekerja saja, namun melalui penilaian prestasi kerja, dapat dinilai apakah sebuah perusahaan telah berhasil mencapai tujuan organisasinya.

Dalam upaya untuk meningkatkan kualitas SDM yang unggul, PT Semen Tonasa sendiri telah mempersiapkan SDM unggul kinerja unggul melalui pengetahuan dan praktik. Dalam praktiknya PT Semen Tonasa menyiapkan SDM unggul dengan melaksanakan 3 bidang yakni *Center of Dynamic Learning*, *Center of Knowledge Management* dan *School of engineering and Management*. Sedangkan untuk menyiapkan kinerja yang unggul, PT Semen Tonasa melaksanakan *Center of Techonolgy Research* dan *Training and Consulting Services*. Hal ini diungkapkan oleh Ibu Nani salah satu karyawan SDM di PT. Semen Tonasa.

“Kami menyiapkan program untuk dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan yaitu, melalui SDM unggul kinerja unggul dengan cara menerapkan pengetahuan dan praktek terhadap karyawan. CDL atau

Center of Dynamic Learning adalah salah satu cara yang dilakukan oleh PT. Semen Tonasa untuk menyiapkan SDM unggul melalui pemberdayaan human capital yang mengintegrasikan seluruh aktivitas dan sumber daya pembelajaran” (hasil wawancara pada tanggal 24 Juni 2016)

CRE atau *Center of Research and Engineering* menciptakan inovasi dari para karyawan yaitu dengan mengembangkan rancang bangun dan rekayasa teknologi. Tujuannya adalah untuk mengantisipasi tantangan untuk menjadi perusahaan rekayasa kelas dunia.

CKM atau *Center of Knowledge Management* merupakan salah satu visi dari PT Semen Tonasa yaitu sebagai sumber daya pembelajaran yang senantiasa adaptif dengan mengoptimalkan penciptaan dan pengelolaan pengetahuan. Terakhir adalah dengan *Training and Consulting Services* yang ditunjuk sebagai pusat pelatihan dan jasa konsultasi di bidang *engineering*.

Tidak hanya itu, untuk semakin memberikan motivasi dan mengembangkan SDM yang ada, maka PT. Semen Tonasa mengutamakan untuk melakukan penilaian prestasi kerja atau kinerja/*performance* pada karyawan-karyawannya sebagai salah satu upaya untuk mengetahui kualitas serta kuantitas kinerja serta kendala atau hambatan dan sikap karyawan dalam keberadaannya di perusahaan ini.

4.4.2 Tujuan Penilaian Prestasi Kerja Pada PT. Semen Tonasa Dalam Ruang Lingkup Departemen Sumber Daya Manusia

Tujuan penilaian prestasi kerja bagi PT. Semen Tonasa sangat penting karena selain dapat mengevaluasi kinerja karyawan dapat juga mengevaluasi apakah tujuan dari perusahaan dapat tercapai dan apakah tujuan tersebut telah dikomunikasikan sampai ke karyawan. Berikut tujuan penilaian prestasi kerja yang dikemukakan oleh Manajer HRD Ibu Juwasni D, sebagai berikut :

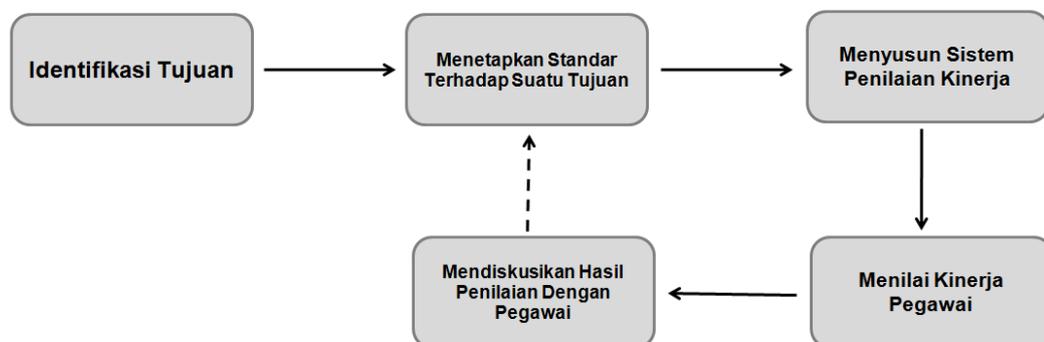
“Yang pertama, prestasi kerja sebagai hasil/*result* dari apakah *management goals* telah dikomunikasikan dan ditanamkan sebagai patokan untuk mencapai tujuan pada karyawan PT. Semen Tonasa. Selain itu, Yang paling penting adalah untuk memotivasi para karyawan untuk memperbaiki kinerja mereka. Dari sini, akan didapatkan hasil dari evaluasi tersebut yang akan digunakan untuk menentukan kenaikan basic, promosi, transfer, penurunan pangkat dan pemutusan hubungan kerja.” (Hasil wawancara 3 Juni 2016).

Tidak hanya itu, Ibu Juwasni D juga menambahkan jawabannya mengenai tujuan penilaian prestasi kerja, sebagai berikut:

“Untuk mengalokasikan imbalan-imbalan bagi para karyawan, yang paling penting sebagai umpan balik bagi karyawan itu sendiri menetapkan karir dan pengembangan apa yang akan dilakukan di masa depan” (hasil wawancara 3 Juni 2016).

4.4.3 Proses Penilaian Kinerja Pada PT. Semen Tonasa Dalam Ruang Lingkup Departemen Sumber Daya Manusia

Pada PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep proses penyusunan penilaian kinerja terbagi dalam beberapa tahapan kegiatan yang ditunjukkan dalam gambar di bawah ini:



Gambar 4.2 Proses Penilaian Kinerja

Langkah pertama yang harus dilakukan dalam menyusun sistem penilaian kinerja yaitu harus digali terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dengan adanya sistem penilaian kinerja yang akan disusun. Sepadan dengan Ibu Juswani D dalam wawancaranya mengatakan:

“Tergantung dengan bagaimana atau apa tujuan organisasi. Organisasi di sini yang dimaksud adalah departemen maupun divisi yang bersangkutan.

Dengan adanya tujuan yang telah ditetapkan, maka selanjutnya kita dapat menentukan poin-poin maupun aspek-aspek penilaian kinerja.” (hasil wawancara pada tanggal 3 Juni 2016).

Hal ini menjadi penting karena dengan mengetahui tujuan yang ingin dicapai akan lebih memudahkan dalam menentukan desain penilaian kinerja. Hal ini juga dikemukakan oleh Bapak Wahyudin:

“Penetapan tujuan sangat penting untuk menetapkan kriteria yang tepat yang akan dimasukkan dalam dua metode penilaian yang ada, yakni KPI atau *Key Performance Indicator* dan Kompetensi.” (hasil wawancara pada tanggal 3 Juni 2016).

Langkah yang kedua, menetapkan standar yang diharapkan dari suatu jabatan, sehingga akan diketahui dimensi-dimensi apa saja yang akan diukur dalam penilaian kinerja. Menurut Bapak Faisal Tanjung dalam wawancaranya mengatakan:

“Inilah pentingnya identifikasi tujuan sehingga dapat menetapkan tujuan yang ada, yakni tujuan sebagai standar dalam penentuan indikator penilaian. Dalam hal ini juga dapat dilakukan dengan melakukan analisis jabatan, yaitu uraian pekerjaan atau tugas-tugas yang dilakukan pada berbagai tingkat jabatan.” (hasil wawancara pada tanggal 24 Juni 2016).

Dimensi-dimensi tersebut tentunya harus sangat terkait dengan pelaksanaan tugas pada jabatan itu. Tahap ini biasanya dapat dilakukan dengan menganalisa jabatan (*job analysis*) atau menganalisa uraian tugas masing-masing jabatan.

Setelah tujuan dan dimensi yang akan diukur dalam penilaian kinerja diketahui, maka langkah selanjutnya yaitu menentukan desain yang sesuai untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Penentuan desain penilaian kinerja ini harus selalu dikaitkan dengan tujuan penilaian. Hal ini karena tiap-tiap desain penilaian kinerja memiliki kelemahan dan kelebihan masing-masing. Sebagai contoh, penilaian kinerja yang dilakukan untuk menentukan besaran gaji pegawai dengan penilaian kinerja yang bertujuan hanya untuk mengetahui kebutuhan pengembangan tentunya memiliki desain yang berbeda. Dalam hal ini, sistem penilaian kinerja pada karyawan PT Semen Tonasa, Menurut Ibu Nur Azizah Setyarini dalam wawancaranya mengatakan:

“Bahwasanya menggunakan metode penilaian berbasis KPI dan Kompetensi. Dimana penetapan aspek-aspek KPI dan kompetensi akan berbeda pada tiap-tiap departemen. Namun tetap untuk kompetensi pada tiap departemen akan mengacu pada kompetensi inti, kompetensi kepemimpinan (*Leadership*) dan kompetensi teknis. Kompetensi ini akan di breakdown pada tiap-tiap departemen dalam melakukan penilaian kerja”. (hasil wawancara pada tanggal 17 Juni 2016).

Langkah berikutnya adalah melakukan penilaian kinerja terhadap pegawai yang menduduki suatu jabatan. Penilaian kinerja ini dapat dilakukan oleh atasan saja. Penilaian ini maksudnya adalah penilaian satu pegawai dilakukan oleh atasan, rekan kerja yang sejajar/setingkat, dan bawahannya.

Maka, setelah dilakukan penetapan untuk aspek-aspek penilaian kerja serta standar yang akan menjadi tolak ukur, maka akan dimulai dengan melakukan penilaian kinerja. Menurut Bapak Rifky dalam wawancara mengatakan:

“Penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan setelah semua tolak ukur atau parameter telah ditentukan. Penilaian yang akan dilakukan beberapa periode ini akan dilakukan oleh atasan langsung pada masing-masing departemen terkait yang dapat mengacu dari hasil kerja karyawan, sikap atau *attitude* selama bekerja, inovasi yang pernah dihasilkan oleh karyawan tersebut, tanggung jawab terhadap penyelesaian pekerjaan maupun pada masalah yang timbul saat bekerja, training yang telah dilakukan atau pengetahuan terhadap kompetensinya”. (hasil wawancara pada tanggal 17 Juni 2016).

Hasil dari penilaian kinerja, selanjutnya dianalisa dan dikomunikasikan kembali kepada pegawai yang dinilai agar mereka mengetahui kinerjanya selama ini serta mengetahui kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Menurut Ibu Lisna Purnama Wahid, beliau mengemukakan:

“Sangatlah penting untuk mengkomunikasikan kembali hasil penilaian kinerjanya tapi hanya dalam batas tertentu. Pengevaluasian ini sangat penting agar karyawan dapat mengetahui sampai dimana kompetensi mereka dalam bekerja. Apakah sudah melebihi pencapaian tujuan atau masih di bawah itu. Maka merujuk dari hasil penilaian kinerja, akan dilakukan tindak lanjut seperti coaching dan consulting guna memperbaiki sisi kinerja karyawan”. (hasil wawancara pada tanggal 10 Juni 2016).

Evaluasi terhadap sistem penilaian kinerja yang telah dilakukan juga dilaksanakan pada tahap ini. Apakah penilaian kinerja tersebut sudah dapat

mencapai tujuan dari diadakannya penilaian kinerja atau belum. Apabila ternyata belum, maka harus dilakukan revisi atau mendesain ulang sistem penilaian kinerja.

4.4.4 Periode Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Semen Tonasa Dalam Ruang Lingkup Departemen Sumber Daya Manusia

Penilaian prestasi kerja pada karyawan di PT. Semen Tonasa menggunakan dua penilaian yakni penilaian berdasarkan kinerja (*performance*) yang dilakukan setiap pertriwulan (3 bulan). Penilaian berdasarkan *performance* ini dilakukan bertujuan untuk mengukur karyawan berprestasi. Ada pula penilaian berdasarkan kompetensi yang dilakukan setiap persemester (6 bulan), dilakukan 2 kali dalam setahun pada bulan juli untuk semester satu sedangkan semester kedua biasa dilakukan diakhir desember atau januari. Penilaian berdasarkan kompetensi dilakukan bertujuan untuk mengukur tingkat prestasi kerja. Hal ini diungkapkan oleh bapak Wahyudin salah satu karyawan SDM di PT. Semen Tonasa.

“Periode bersifat quartly per tiga bulan dan bersifat semester per enam bulan seperti penilaian kompetensi itu dua kali setahun dilakukan dibulan 7 untuk semester satu sedangkan semester dua dilakukan diakhir bulan desember atau diawal bulan januari. Beda lagi kalau penilaian kinerja, kalau penilaian kinerja yang diterapkan di PT. Semen Tonasa untuk menghitung kinerja karyawan atau unit kerja itu per quartly, per 3 bulan. Tapi di dalam quartly ada bersifat bulanan”(hasil wawancara pada tanggal 3 Juni 2016)

Penilaian prestasi kerja karyawan pada PT Semen Tonasa sebenarnya belum dilaksanakan secara sistematis. Dalam perkembangannya penilaian prestasi kerja terus mengalami perbaikan dan penyempurnaan. Dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja ini, atasan langsung memiliki wewenang dan tanggungjawab sebagai evaluator yang mengevaluasi prestasi kerja dan

juga menyelenggarakan wawancara umpan balik dengan karyawan yang dinilai. Sementara atasan dari atasan langsung selain bertanggung jawab sebagai evaluator pelaksanaan penilaian prestasi, juga bertanggung jawab untuk mengevaluasi obyektivitas penilaian atasan langsung terhadap bawahannya dan mengambil tindakan koreksi apabila diperlukan.

4.4.5 Metode Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Semen Tonasa Dalam Ruang Lingkup Departemen Sumber Daya Manusia

Metode penilaian prestasi kerja karyawan pada PT. Semen Tonasa yang digunakan ialah metode *Key Performance Indicator* (KPI). Sistem tersebut tidak langsung sempurna, melainkan melalui tahapan pembaharuan dan perbaikan dari tahun ke tahun. *Key Performance Indicator* (KPI) digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, dapat mengindikasikan aktivitas, dapat mengetahui sejarah masa lalu. Berikut ini yang diungkapkan oleh Bapak Faisal Tanjung mengenai sistem penilaian kerja.

“Penilaian dengan sistem KPI dan kompetensi.”(hasil wawancara 24 Juni 2016).

Sistem penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan PT. Semen Tonasa adalah menggunakan sistem *Key Performance Indicator* (KPI). Penilaian dilakukan oleh atasan ke bawahan. Manajer masing-masing divisi menilai karyawan-karyawan yang ada dibawah pengawasan Manajer tersebut. Sedangkan Manajer tersebut dinilai secara langsung oleh *top management* (Dewan Direksi) yang ada dalam perusahaan. Perbedaan penilaian kinerja antar masing-masing departemen yaitu perbedaan aspek/indikator yang dinilai. Menyesuaikan dengan tugas yang dilaksanakan.

Sedangkan untuk kompetensi mencakup kompetensi inti yakni, kompetensi utama yang harus dikuasai oleh semua karyawan sebagai asal

terbentuknya korporasi, kompetensi kepemimpinan yakni, kompetensi dalam bertanggung jawab terhadap pengelolaan tugas atau pekerjaan maupun terhadap pengelolaan bawahan, dan yang terakhir adalah kompetensi teknis yakni, kompetensi yang berbasis kemampuan dalam menghandle pekerjaan baik secara teknis manufaktur maupun non manufaktur. Kompetensi teknis sendiri dapat diukur dengan seberapa banyak karyawan melakukan training yang berhubungan dengan pekerjaannya dan apa hasil implementasi setelah melakukan training tersebut. (Laporan Keberlanjutan/*Sustainability Report* 2013).

4.4.6 Penilai Yang Melakukan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Semen Tonasa Dalam Ruang Lingkup Departemen Sumber Daya Manusia

Penilai yang melakukan penilaian prestasi kerja karyawan di PT. Semen Tonasa ialah atasan langsung dari manajer yang dinilai dan kemudian diperiksa dan ditanda tangani setelah disetujui oleh atasan dari pejabat penilai. Penilai langsung tidak terikat terhadap nilai yang telah diberikan oleh penilai sebelumnya. Hal ini diungkapkan oleh Rifky salah satu karyawan SDM PT. Semen Tonasa.

“Atasan langsung. Atasan dimana dia bekerja pada bidangnya atau unitnya” (hasil wawancara pada tanggal 17 Juni 2016)

Semua pemegang jabatan struktural atau para atasan di kantor pusat juga bisa dikategorikan sebagai pejabat penilai. Wewenang menilai bawahan dilimpahkan kepada bawahan yang berada pada posisi sebagai kepala departemen yang ditunjuk atau dipercaya atasan yang sebenarnya. Sebagai tambahan Bapak Drs. Mathos S. Poly mengemukakan bahwa:

“Memang penilaian secara langsung dilakukan oleh Atasan langsung. Tapi jika diperlukan juga dapat dilakukan penilaian melalui bawahan serta rekan sekerja. Hal ini biasanya dilakukan untuk kebutuhan promosi jabatan, yakni untuk mengukur bagaimana hubungan seorang karyawan

dengan bawahannya dan rekan kerja, apakah mereka dapat bekerja sama mengatasi masalah yang tertuang dalam pekerjaan. Ya, karena team work itu penting, makanya bisa jadi dilakukan penilaian kinerja dari bawahan atau rekan kerja.” (hasil wawancara pada tanggal 24 Juni 2016).

Pernyataan tersebut juga disetujui oleh Ibu Nur Azizah Setyarini yang mengatakan bahwa:

“Peran bawahan dan rekan kerja juga sangat penting untuk melihat *team work* diantara mereka yang dibutuhkan dalam penilaian kinerja”. (hasil wawancara pada tanggal 17 Juni 2016).

4.4.7 Unsur-Unsur Penilaian Prestasi Kerja Pada PT. Semen Tonasa Dalam Ruang Lingkup Departemen Sumber Daya Manusia

Unsur-unsur penilaian prestasi kerja pada PT. Semen Tonasa yaitu Inovasi, dan HKR (*House Keeping Rate*). Untuk inovasi yang dilakukan oleh PT. Semen Tonasa menyadari bahwa untuk memperkuat daya saing yang dikarenakan adanya persaingan pasar yang semakin ketat dan target perusahaan yang terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, maka perusahaan perlu meningkatkan inisiatif strategis berupa improvement dan inovasi dari unit-unit kerja, yang dilakukan dalam upaya efisiensi disegala bidang tanpa mengorbankan kualitas produk, kinerja peralatan, kondisi lingkungan dan keamanan. (www.sementonasa.co.id)

Sedangkan untuk HKR (*House Keeping Rate*) dijadikan penilaian karena ini merupakan bentuk kegiatan yang mengarah ke K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja). HKR ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, sehingga mampu meningkatkan, produktifitas, keselamatan kerja dan lingkungan. Hal ini diungkapkan oleh Bapak Mathos S.Poly, Drs salah satu karyawan SDM PT. Semen Tonasa.

“Unsur-unsur penilaian kinerjanya dilihat dari Inovasi dan HKR”(hasil wawancara pada tanggal 24 Juni 2016)

Selain itu, unsur dari penilaian kinerja yaitu kompetensi. Kompetensi adalah suatu komponen yang paling utama dalam diri karyawan. Tanpa adanya kompetensi, maka suatu pekerjaan tidak akan dapat dilakukan dengan baik. Seiring dengan berkembangnya zaman, kompetensi pun semakin berkembang dan sangat beragam. Siapa yang punya kompetensi paling tinggi, maka dialah yang menang. Di PT. Semen Tonasa karyawan bersikap inovatif, teamwork terkait dengan bidang atau unit kerja masing-masing. Ini diungkapkan oleh ibu Lisna Purnama Wahid salah satu karyawan SDM PT. Semen Tonasa.

“Aspek kompetensi/skill dari karyawan tersebut didalamnya bersifat inovatif, teamwork. Kompetensi-kompetensi yang terkait dibidang misalkan di pabrik mampu mengoperasikan mesin-mesin. Setiap jabatan mempunyai syarat tertentu apa saja yang harus daya miliki untuk bisa duduk di jabatan tersebut.” (hasil wawancara pada tanggal 10 Juni 2016)

Hal ini membuktikan bahwa kompetensi yang dilakukan karyawan PT. Semen Tonasa dilihat dari bidang atau unit kerjanya yang bersifat inovatif, teamwork. Karyawan juga harus menyadari bahwa untuk menduduki jabatan tertentu mereka harus memiliki kompetensi tersendiri.

4.4.8 Hambatan-Hambatan Penilaian Kerja Pada PT. Semen Tonasa Dalam Ruang Lingkup Departemen Sumber Daya Manusia

Penyelia sering tidak berhasil untuk meredam emosi dalam menilai prestasi kinerja karyawan, hal ini meyebabkan penilaian menjadi bias. Bias adalah distorsi pengukuran yang tidak akurat. Bias ini mungkin terjadi sebagai akibat ukuran-ukuran yang digunakan bersifat subjektif. Pada PT. Semen Tonasa hal seperti ini yang terjadi ketika penilai melakukan penilaian dengan jangka waktu 3 bulan, penilai akan lupa ketika melaporkan hasil penilaian kerja. Hal ini biasanya terjadi ketika penilaian kompetensi. Hal ini diungkapkan oleh ibu Tuti Haryani salah satu karyawan SDM di PT. Semen Tonasa.

“Saya tidak tahu tingkat ilmumu terkait ini saya tidak tahu. Dan ini memiliki kamus tersendiri yang saya sebut sebelumnya yaitu KPI”. (hasil wawancara pada tanggal 10 Juni 2016).

Hal ini membuktikan bahwa penilaian yang subjektif yang berkaitan dengan kompetensi bersifat subjektif dan menandakan bahwa penilaian yang diberikan bisa terlupakan ketika dilakukan pelaporan hasil penilaian. Bapak Wira Purnama S.E juga menambahkan mengenai hambatan-hambatan lain yang terjadi dalam penilaian, yakni:

“Yang terjadi bisa saja untuk atasan yang melakukan penilaian sangat menyukai atau bisa jadi tidak menyukai bawahannya ini. Sehingga yang terjadi adalah form penilaian untuk karyawan tersebut diberi nilai positif atau negatif dan bisa juga terkadang si penilai atau atasan ingin terlihat baik dihadapan bawahan, maka memberikan nilai yang baik yang terkadang tidak sesuai dengan kinerja karyawan.” (hasil wawancara pada tanggal 31 Mei 2016).

Ada dua hal bias yang dikemukakan oleh Bapak Faisal Tanjung, yakni

”*Halo Effect* dan *Liniency and Severity Effect* (Werther & Davis (1996:348)). Dua bias ini memang terkadang dapat terjadi pada saat melakukan penilaian kinerja”. (hasil wawancara pada tanggal 24 Juni 2016).

Sangat penting bagi atasan untuk melakukan berbagai pelatihan untuk memantapkan ketika melakukan penilaian kinerja sehingga dapat menghindari hambatan-hambatan yang terjadi seperti yang telah dikemukakan.

4.4.9 Tindak Lanjut Setelah Mendapatkan Hasil Penilaian Pada PT. Semen Tonasa Dalam Lingkup Departemen Sumber Daya Manusia

Hasil penilaian kinerja perlu dimanfaatkan dan ditindak lanjuti. Hasil pengukuran dan penilaian kinerja karyawan dalam bekerja. Tindak lanjut ini dilakukan untuk melakukan training-training bagi karyawan yang tidak memenuhi standar dalam penilaian. Manfaat utama pengukuran dan penilaian sikap adalah untuk memperoleh masukan atau umpan balik bagi peningkatan profesionalisme

karyawan. Hal ini diungkapkan oleh ibu Nur Azizah Setyarini karyawan SDM PT.

Semen Tonasa.

“Untuk menindak lanjuti hasil penilaian yaitu mendapatkan imbalan dan juga training. Kalau nilai nkk (nilai kerja kinerja) dibawah 3 itu ada coaching dan counseling dikirim langsung keatasan langsungnya bahwa anak buah anada nilai pencapaian KPInya tidak memenuhi jadi diperlukan coaching atau diikutsertakan pelatihan.”(hasil wawancara pada tanggal 17 Juni 2016)

Hal ini membuktikan bahwa tindak lanjut setelah mendapatkan hasil penilaian di PT. Semen Tonasa mendapatkan imbalan dan bagi karyawan yang berada pada nilai dibawah rata-rata maka akan di coaching dan diikutsertakan dalam pelatihan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Penilaian prestasi kerja pada PT. Semen Tonasa ada dua macam yaitu penilaian berdasarkan kinerja (*performance*) yang bersifat pertiga bulan dan penilaian berdasarkan kompetensi bersifat persemester.
2. Penilaian prestasi kerja karyawan pada departemen Sumber Daya Manusia (SDM) di PT. Semen Tonasa dilakukan dengan baik. Hal ini dibuktikan dari hasil penelitian bahwa departemen SDM menggunakan standar penilaian skala 3 untuk setiap penilaian yang dilakukan. Jika NKK (Nilai Kerja Kinerja) karyawan berada di bawah nilai standar maka akan dilakukan *coaching and counseling*. Sedangkan apabila NKK diatas skala 3 maka karyawan akan mendapatkan *reward COE (Champs Of Employee)*.

5.2 Saran

Dari hasil penelitian, ada beberapa saran yang dapat diajukan disini yaitu antara lain:

1. Pelaksanaan penilaian prestasi kerja telah dilakukan dengan baik dan terstruktur. Namun harus dilakukan peningkatkan agar PT. Semen Tonasa terus berkembang begitu pula dengan para karyawannya.
2. Setelah penilaian dilakukan sebaiknya hasil dari penilaian tersebut langsung di dokumentasikan agar tidak terjadi kesalahan.
3. Diharapkan pelaksanaan *coaching and counseling* tidak hanya dilakukan pada saat Nilai Kerja Kinerja (NKK)nya dibawah dari skala yang telah ditentukan.

DAFTAR PUSTAKA

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Abdullah, Ma'ruf. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Agus Dharma. 2002. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Alex S. Nitisemito. 2006. *Manajemen Personalia*. Jakarta: PT Ghalia.
- Bambang Wahyudi. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Airlangga.
- Handoko, T. Hani. 1995. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu, S.P. 2003. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Lestantyo, Elizabeth dan Ratih Indriyani. 2014. *Analisis Sistem Penilaian Kinerja Pada PT. Surya Plastindo*. Surabaya: Program Manajemen Bisnis, Manajemen Universitas Kristen Petra.
- Mangkuprawira, S. 2004. *Manajemen Mutu dan Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pedoman Penulisan Skripsi 2016.
- Rao, TV. 1996. *Penilaian Prestasi Kerja, Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Rismansyah. 2010. *Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Empat Serangkai Palembang*. Palembang.
- Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Saputra, Pramana. 2010. *Penerapan Penilaian Kinerja dalam Upaya Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Indocement Tunggul Prakarsa Tbk)*. Malang: Universitas Brawijaya.

Siagian, Sondang P. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sudiono, Slamet. *Analisis Penilaian Prestasi Kerja Karyawan PT. BMT Industry Semarang*. Semarang.

Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Susilo Martoyo. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. BPFE. Yogyakarta.

www.sementonasa.co.id

www.sustainabilityreport2013.co.id

LAMPIRAN

BIODATA

Identitas Diri

Nama : AGINTA RIANY SEMBIRING
Tempat, Tanggal Lahir : SURABAYA, 07 MARET 1994
Jenis Kelamin : PEREMPUAN
Alamat Rumah : PONDOK LESTARI BLOK G3/14
Telepon Rumah dan HP : 087740814049
Alamat E-mail : agintasembiring52@gmail.com

Riwayat Pendidikan

Pendidikan Formal : TK. Kartika Jaya VII-2 (1999)
SDN Kapota Yudha I (1999-2005)
SMP Negeri 1 Makassar (2005-2008)
SMA Katolik ST. Thomas Aquino Mojokerto (2008-
2011)
Universitas Fajar Makassar (2012-2016)

Demikian biodata ini dibuat dengan sebenarnya.

Makassar, September 2016

Aginta Riany Sembiring

PEDOMAN WAWANCARA

1. Siapa yang melakukan penilaian?
2. Berapa periode dalam melakukan penilaian?
3. Unsur-unsur/indikator apa saja yang dinilai?
4. Metode/mechanisme apa yang digunakan dalam penilaian prestasi kerja?
5. Bagaimana proses penilaian prestasi kerja?
6. Apakah hambatan-hambatan dalam penilaian prestasi kerja?
7. Apa saja yang menjadi syarat-syarat dalam penilaian prestasi kerja?
8. Bagaimana tindak lanjut setelah mendapatkan hasil penilaian?

PEDOMAN OBSERVASI

1. Lingkungan Kerja
2. Aktivitas penilaian prestasi kerja
3. Hubungan antara pegawai dengan pegawai lainnya, serta hubungan antara atasan dengan bawahan.

Wawancara pada Bapak Anwar pada tanggal 31 Mei 2016

1. Siapa yang melakukan penilaian?

Jawab: Atasan langsung pada masing-masing departemen.

2. Berapa periode dalam melakukan penilaian?

Jawab: Dalam melakukan penilaian, PT. Semen Tonasa mempunyai 2 (dua) cara penilaian. Kompetensi dilakukan persemester (6 bulan), sedangkan kinerja (*performance*) dilakukan pertriwulan (3 bulan).

3. Unsur-unsur/indikator apa saja yang dinilai?

Jawab: Tergantung dari KPI unit kerjanya

4. Metode/mekanisme apa yang digunakan dalam penilaian prestasi kerja?

Jawab: Penilaian dengan sistem KPI dan kompetensi.

5. Bagaimana proses penilaian prestasi kerja?

Jawab: Saya tidak mengerti proses penilaian, coba tanyakan pada orang yang berada pada departemen sumber daya manusia.

6. Apakah hambatan-hambatan dalam penilaian prestasi kerja?

Jawab: Prestasi itu terukur oleh KPI, karena yang ini bersifat subjektif

7. Bagaimana tindak lanjut setelah mendapatkan hasil penilaian?

Jawab: Sama halnya dengan proses penilaian, saya juga kurang memahami dengan bagaimana tindak lanjut dari hasil sebuah penilaian.

Wawancara dengan Bapak Wira Purnama S.E pada tanggal 31 Mei 2016

1. Siapa yang melakukan penilaian?

Jawab: Atasan langsung pada masing-masing departemen.

2. Berapa periode dalam melakukan penilaian?

Jawab: Dalam melakukan penilaian, PT. Semen Tonasa mempunyai 2 (dua) cara penilaian. Kompetensi dilakukan persemester (6 bulan), sedangkan kinerja (*performance*) dilakukan pertriwulan (3 bulan).

3. Unsur-unsur/indikator apa saja yang dinilai?

Jawab: Unsur-unsur penilaian kinerjanya dilihat dari Inovasi dan HKR

4. Metode/mekanisme apa yang digunakan dalam penilaian prestasi kerja?

Jawab: Penilaian dengan sistem KPI dan kompetensi.

5. Bagaimana proses penilaian prestasi kerja?

Jawab: Saya tidak paham dengan bagaimana proses dari penilaian.

6. Apakah hambatan-hambatan dalam penilaian prestasi kerja?

Jawab: Yang terjadi bisa saja untuk atasan yang melakukan penilaian sangat menyukai atau bisa jadi tidak menyukai bawahannya ini. Sehingga yang terjadi adalah form penilaian untuk karyawan tersebut diberi nilai positif atau negatif dan bisa juga terkadang si penilai atau atasan ingin terlihat baik dihadapan bawahan, maka memberikan nilai yang baik yang terkadang tidak sesuai dengan kinerja karyawan.

7. Bagaimana tindak lanjut setelah mendapatkan hasil penilaian?

Jawab: Akan diadakan coaching and counseling pada karyawan yang tidak memenuhi nilai standar perusahaan.

Wawancara dengan ibu Juwasni D pada tanggal 3 Juni 2016

1. Siapa yang melakukan penilaian?

Jawab: Atasan langsung pada masing-masing departemen.

2. Berapa periode dalam melakukan penilaian?

Jawab: Dalam melakukan penilaian, PT. Semen Tonasa mempunyai dua cara penilaian. Kompetensi dilakukan persemester, sedangkan kinerja (*performance*) dilakukan pertriwulan.

3. Unsur-unsur/indikator apa saja yang dinilai?

Jawab: Tergantung dari KPI unit kerjanya

4. Metode/mekanisme apa yang digunakan dalam penilaian prestasi kerja?

Jawab: Penilaian dengan sistem KPI dan kompetensi.

5. Bagaimana proses penilaian kinerja?

Jawab: Tergantung dengan bagaimana atau apa tujuan organisasi. Organisasi di sini yang dimaksud adalah departemen maupun divisi yang bersangkutan. Dengan adanya tujuan yang telah ditetapkan, maka selanjutnya kita dapat menentukan poin-poin maupun aspek-aspek penilaian kinerja.

6. Apakah hambatan-hambatan dalam penilaian prestasi kerja?

Jawab: Prestasi itu terukur oleh KPI, kadang pula bersifat subjektif dikarenakan penilai biasanya lupa apakah nilai yang dicapai seorang karyawan sudah sesuai atau belum sesuai.

7. Bagaimana tindak lanjut setelah mendapatkan hasil penilaian?

Jawab: Jika Nilai Kerja Kinerja (NKK) tercapai pada skala yang di tentukan maka karyawan tersebut akan mendapatkan imbalan.

Wawancara dengan Bapak Wahyudin pada tanggal 3 Juni 2016

1. Siapa yang melakukan penilaian?

Jawab: Atasan langsung pada masing-masing departemen.

2. Berapa periode dalam melakukan penilaian?

Jawab: Periode bersifat *quartly* per tiga bulan dan bersifat semester per enam bulan seperti penilaian kompetensi itu dua kali setahun dilakukan dibulan 7 untuk semester satu sedangkan semester dua dilakukan diakhir bulan desember atau diawal bulan januari. Beda lagi kalau penilaian kinerja, kalau penilaian kinerja yang diterapkan di PT. Semen Tonasa untuk menghitung kinerja karyawan atau unit kerja itu per *quartly*, per 3 bulan. Tapi di dalam *quartly* ada bersifat bulanan

3. Unsur-unsur/indikator apa saja yang dinilai?

Jawab: Tergantung dari KPI unit kerjanya

4. Metode/mekanisme apa yang digunakan dalam penilaian prestasi kerja?

Jawab: Penilaian dengan sistem KPI dan kompetensi.

5. Bagaimana proses kinerja?

Jawab: Penetapan tujuan sangat penting untuk menetapkan kriteria yang tepat yang akan dimasukkan dalam dua metode penilaian yang ada, yakni KPI atau *Key Performance Indicator* dan Kompetensi.

6. Apakah hambatan-hambatan dalam penilaian prestasi kerja?

Jawab: Prestasi itu terukur oleh KPI, karena yang ini bersifat subjektif

7. Bagaimana tindak lanjut setelah mendapatkan hasil penilaian?

Jawab: Tindak lanjut yang akan diberikan ialah *coaching and counseling* pada karyawan yang nilai kerja kerjanya dibawah dari skala yang ditentukan.

Wawancara dengan Ibu Lisna Purnama Wahid pada tanggal 10 Juni 2016

1. Siapa yang melakukan penilaian?

Jawab: Atasan langsung pada masing-masing departemen.

2. Berapa periode dalam melakukan penilaian?

Jawab: Dalam melakukan penilaian, PT. Semen Tonasa mempunyai dua cara penilaian. Kompetensi dilakukan persemester, sedangkan kinerja dilakukan pertriwulan.

3. Unsur-unsur/indikator apa saja yang dinilai?

Jawab: Aspek kompetensi/*skill* dari karyawan tersebut didalamnya bersifat inovatif, *teamwork*. Kompetensi-kompetensi yang terkait dibidang misalkan di pabrik mampu mengoperasikan mesin-mesin. Setiap jabatan mempunyai syarat tertentu apa saja yang harus daya miliki untuk bisa duduk di jabatan tersebut

4. Metode/mekanisme apa yang digunakan dalam penilaian prestasi kerja?

Jawab: Penilaian dengan sistem KPI dan kompetensi.

5. Bagaimana proses kinerja?

Jawab: Sangatlah penting untuk mengkomunikasikan kembali hasil penilaian kinerjanya tapi hanya dalam batas tertentu. Pengevaluasian ini sangat penting agar karyawan dapat mengetahui sampai dimana kompetensi mereka dalam bekerja. Apakah sudah melebihi pencapaian tujuan atau masih di bawah itu. Maka merujuk dari hasil penilaian kinerja, akan dilakukan tindak lanjut seperti coaching dan consulting guna memperbaiki sisi kinerja karyawan.

6. Apakah hambatan-hambatan dalam penilaian prestasi kerja?

Jawab: Terkadang bersifat subjektif karena biasanya penilai lupa akan apa yg sudah terjadi selama periode penilaian yang sudah terjadi.

7. Bagaimana tindak lanjut setelah mendapatkan hasil penilaian?

Jawab: *Coaching and counseling* dan imbalan

Wawancara dengan Ibu Tuti Haryani pada tanggal 10 Juni 2016

1. Siapa yang melakukan penilaian?

Jawab: Atasan langsung pada masing-masing departemen.

2. Berapa periode dalam melakukan penilaian?

Jawab: Dalam melakukan penilaian, PT. Semen Tonasa mempunyai dua cara penilaian. Kompetensi dilakukan persemester, sedangkan kinerja (*performance*) dilakukan pertriwulan.

3. Unsur-unsur/indikator apa saja yang dinilai?

Jawab: Tergantung dari KPI unit kerjanya

4. Metode/mekanisme apa yang digunakan dalam penilaian prestasi kerja?

Jawab: Penilaian dengan sistem KPI dan kompetensi.

5. Bagaimana proses penilaian prestasi kerja?

Jawab: Itu biasanya lebih diketahui oleh manajer dari sumber daya manusia.

6. Apakah hambatan-hambatan dalam penilaian prestasi kerja?

Jawab: Saya tidak tahu tingkat ilmumu terkait ini saya tidak tahu. Dan ini memiliki kamus tersendiri yang saya sebut sebelumnya yaitu KPI

7. Bagaimana tindak lanjut setelah mendapatkan hasil penilaian?

Jawab: Setahu saya kalau nilai kerja kinerja dibawah dari skala 3 maka itu akan diberikan *coaching and counseling* kepada karyawan tersebut.

Wawancara dengan Bapak Rifky pada tanggal 17 Juni 2016

1. Siapa yang melakukan penilaian?

Jawab: Atasan langsung. Atasan dimana dia bekerja pada bidangnya atau unitnya

2. Berapa periode dalam melakukan penilaian?

Jawab: Dalam melakukan penilaian, PT. Semen Tonasa mempunyai dua cara penilaian. Kompetensi dilakukan persemester, sedangkan kinerja (*performance*) dilakukan pertriwulan.

3. Unsur-unsur/indikator apa saja yang dinilai?

Jawab: Tergantung dari KPI unit kerjanya

4. Metode/mekanisme apa yang digunakan dalam penilaian prestasi kerja?

Jawab: Penilaian dengan sistem KPI dan kompetensi.

5. Bagaimana proses kinerja?

Jawab: Penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan setelah semua tolak ukur atau parameter telah ditentukan. Penilaian yang akan dilakukan beberapa periode ini akan dilakukan oleh atasan langsung pada masing-masing departemen terkait yang dapat mengacu dari hasil kerja karyawan, sikap atau *attitude* selama bekerja, inovasi yang pernah dihasilkan oleh karyawan tersebut, tanggung jawab terhadap penyelesaian pekerjaan maupun pada masalah yang timbul saat bekerja, training yang telah dilakukan atau pengetahuan terhadap kompetensinya

6. Apakah hambatan-hambatan dalam penilaian prestasi kerja?

Jawab: Prestasi itu terukur oleh KPI, karena yang ini bersifat subjektif

7. Bagaimana tindak lanjut setelah mendapatkan hasil penilaian?

Jawab: Akan dilakukan *coaching and counseling* jika nilai yang diperoleh dibawah standar yang telah ditetapkan, serta jika nilai yang diperoleh sesuai standar maka akan diberikan imbalan-imbalan.

Wawancara dengan Ibu Nur Azizah Setyarini, Amd pada tanggal 17 Juni 2016

1. Siapa yang melakukan penilaian?

Jawab: Peran bawahan dan rekan kerja juga sangat penting untuk melihat team work diantara mereka yang dibutuhkan dalam penilaian kinerja

2. Berapa periode dalam melakukan penilaian?

Jawab: Dalam melakukan penilaian, PT. Semen Tonasa mempunyai dua cara penilaian. Kompetensi dilakukan persemester, sedangkan kinerja dilakukan pertriwulan.

3. Unsur-unsur/indikator apa saja yang dinilai?

Jawab: Tergantung dari KPI unit kerjanya

4. Metode/mekanisme apa yang digunakan dalam penilaian prestasi kerja?

Jawab: Penilaian dengan sistem KPI dan kompetensi.

5. Bagaimana proses kinerja?

Jawab: Bahwasanya menggunakan metode penilaian berbasis KPI dan Kompetensi. Dimana penetapan aspek-aspek KPI dan kompetensi akan berbeda pada tiap-tiap departemen. Namun tetap untuk kompetensi pada tiap departemen akan mengacu pada kompetensi inti, kompetensi kepemimpinan (*Leadership*) dan kompetensi teknis. Kompetensi ini akan di breakdown pada tiap-tiap departemen dalam melakukan penilaian kerja

6. Apakah hambatan-hambatan dalam penilaian prestasi kerja?

Jawab: Prestasi itu terukur oleh KPI.

7. Bagaimana tindak lanjut setelah mendapatkan hasil penilaian?

Jawab: Untuk menindak lanjuti hasil penilaian yaitu mendapatkan imbalan dan juga training. Kalau nilai NKK (Nilai Kerja Kinerja) dibawah 3 itu ada coaching dan counseling dikirim langsung keatasan langsungnya bahwa anak buah anada nilai pencapaian KPInya tidak memenuhi jadi diperlukan coaching atau diikutsertakan pelatihan.

Wawancara dengan Bapak Mathos S.Poly, Drs. pada tanggal 24 Juni 2016

1. Siapa yang melakukan penilaian?

Jawab: Memang penilaian secara langsung dilakukan oleh Atasan langsung. Tapi jika diperlukan juga dapat dilakukan penilaian melalui bawahan serta rekan sekerja. Hal ini biasanya dilakukan untuk kebutuhan promosi jabatan, yakni untuk mengukur bagaimana hubungan seorang karyawan dengan bawahannya dan rekan kerja, apakah mereka dapat bekerja sama mengatasi masalah yang tertuang dalam pekerjaan. Ya, karena team work itu penting, makanya bisa jadi dilakukan penilaian kinerja dari bawahan atau rekan kerja.

2. Berapa periode dalam melakukan penilaian?

Jawab: Dalam melakukan penilaian, PT. Semen Tonasa mempunyai 2 (dua) cara penilaian. Kompetensi dilakukan persemester (6 bulan), sedangkan kinerja (*performance*) dilakukan pertriwulan (3 bulan).

3. Unsur-unsur/indikator apa saja yang dinilai?

Jawab: Tergantung dari KPI unit kerjanya

4. Metode/mekanisme apa yang digunakan dalam penilaian prestasi kerja?

Jawab: Penilaian dengan sistem KPI dan kompetensi.

5. Bagaimana proses penilaian prestasi kerja?

Jawab: -

6. Apakah hambatan-hambatan dalam penilaian prestasi kerja?

Jawab: Penilaian terkadang bersifat subjektif.

7. Bagaimana tindak lanjut setelah mendapatkan hasil penilaian?

Jawab: -

Wawancara pada ibu Nani pada tanggal 24 Juni 2016

1. Siapa yang melakukan penilaian?

Jawab: Atasan langsung pada masing-masing departemen.

2. Berapa periode dalam melakukan penilaian?

Jawab: Dalam melakukan penilaian, PT. Semen Tonasa mempunyai 2 (dua) cara penilaian. Kompetensi dilakukan persemester (6 bulan), sedangkan kinerja (*performance*) dilakukan pertriwulan (3 bulan).

3. Unsur-unsur/indikator apa saja yang dinilai?

Jawab: Tergantung dari KPI unit kerjanya

4. Metode/mekanisme apa yang digunakan dalam penilaian prestasi kerja?

Jawab: Penilaian dengan sistem KPI dan kompetensi.

5. Bagaimana proses penilaian prestasi kerja?

Jawab: -

6. Apakah hambatan-hambatan dalam penilaian prestasi kerja?

Jawab: Prestasi itu terukur oleh KPI, karena yang ini bersifat subjektif

7. Bagaimana tindak lanjut setelah mendapatkan hasil penilaian?

Jawab: -

No	Nama	Reporting Unit	Frekuensi Kehadiran		
			April	Mei	Juni
1	H. BADOLLAHI	Staff of Human Capital (Non Job)	21	2	20
2	ANWAR	Section of Training Eval & Knowledge Mgmt	1	2	
3	DARWATI ASNAR	Section of Medical Services & Nursing	19		
4	DR. Hj. SAENAB L.SYAHRUDDIN	Staff of Medical	4		
5	FAIZAL TANJUNG	Section of Employee Relations & Outsrcng	2		
6	FARIDHA LATIEF BSc.	Section of Occupational Health Services	8		
7	Hj. SAADIAH MADJID	Section of Occupational Health Services	6		
8	ISKANDAR SULKARNAIN	Section of Medical Support	1		2
9	LISNA PURNAMA WAHID	Section of Training Planning & Organizing	11		
10	MARDIYAH L AM.KEB	Section of Medical Services & Nursing	12		
11	MATHOS S.POLY, Drs.	Section of HC Planning & Organization Dev	5		1
12	NANI	Staff of Human Capital (Non Job)	21	19	21
13	WAHYU.S	Section of Training Eval & Knowledge Mgmt	3	5	1
14	WIRA PURNAMA, SE.	Section of Employee Relations & Outsrcng	1		
15	REGO DEVILA, Ir, MM	Bereau of Training		1	
16	PARLINDUNGAN NABABAN	Section of Training Planning & Organizing		2	
17	ZAM-ZAM, SE	Section of Training Planning & Organizing			3
18	TUTI HARYANI	Section of Training Planning & Organizing			2
19	Hj. ST NURBAYA	Section of Medical Services & Nursing			1
20	MARHUMAH MANNU SIDJA	Section of Medical Support			5

 : full hadir tanpa lupa checklock

Berdasarkan tabel sampel di atas menunjukkan bahwa beberapa karyawan tidak melakukan checklock pada alat yang telah disediakan demikian dilakukan absensi secara manual dengan menghitung jumlah tidak checklock pada 3 bulan terakhir. Hal ini tidak memengaruhi kinerja karyawan dan optimalisasi produksi, namun lebih berpengaruh pada penghitungan gaji karyawan. Seperti kita ketahui bersama bahwa mesin checklock menghitung jumlah kehadiran karyawan tiap bulannya yang terhubung ke komputer bagian administrasi keuangan.