

ABSTRAK

Pada sebagian besar organisasi, kinerja pegawai individual merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasional. Kinerja pegawai dalam organisasi dapat menjadi keunggulan bersaing tetapi juga bisa menjadi liabilitas atau penghambat. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja individu atau tim. Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian penilaian kinerja adalah merupakan penilaian hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya.

Di PT. Darmex Agro, sampai saat ini belum memiliki penilaian kinerja untuk jabatan Asisten Divisi. Sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang perkebunan kelapa sawit, PT. Darmex Agro akan melakukan implementasi *Indonesia Sustainable Palm Oil* yang salah satu persyaratannya adalah melakukan pembinaan dan pengembangan karyawan. Penilaian Kinerja salah satu manfaatnya adalah untuk mengidentifikasi sampai sejauhmana harapan perusahaan itu telah tercapai dan harapan mana yang belum terpenuhi. Hal ini memungkinkan perusahaan mengambil langkah-langkah perbaikan seperti pelatihan, pemberian insentif, atau tindakan disiplin.

Penelitian ini dilakukan untuk menyusun penilaian kinerja pada jabatan Asisten Divisi yang sesuai dan relevan sebagai pedoman untuk melakukan evaluasi rutin pada kinerja Asisten Divisi sesuai dengan prinsip-prinsip penilaian yaitu : praktis, memiliki standart yang jelas, dan kriteria yang obyektif.

Langkah awal yang dilakukan adalah melihat apakah *job description* yang ada relevan atau tidak dengan pekerjaan Asisten Divisi. Hal ini dilakukan dengan melakukan analisa pekerjaan melalui wawancara dan observasi langsung di lapangan. Langkah selanjutnya adalah menentukan aspek / dimensi yang akan dinilai dalam evaluasi kinerja. Hal ini dilakukan dengan cara memberikan angket dan diskusi dengan *expert judgement* untuk di validasi. Setelah aspek / dimensi penilaian kinerja di validasi, tahapan berikutnya adalah menyusun penilaian kinerja beserta panduan cara memberikan penilaian.

Dari keseluruhan tahapan penelitian yang di lakukan, maka di dapatkan penelitian kinerja untuk Asisten Divisi di PT. Darmex Agro. Selanjutnya dibuat kuesioner yang bertujuan untuk memberikan tanggapan mengenai penilaian kinerja. Dari hasil kuesioner, maka sebagian besar responden menyatakan bahwa penilaian kinerja sudah sesuai dengan standart pekerjaan dan *job description* Asisten Divisi sehingga dapat digunakan sesuai dengan tujuan yaitu untuk melakukan evaluasi kerja rutin Asisten Divisi di PT. Darmex Agro.

ABSTRACT

In many large organizations, employee's individual performance is the main factor that determines the organizational success. Employee's performance in an organization can be a competitive advantage, but can also be a liability or an obstacle. Performance appraisal is a formal system to assess and evaluate the performance of an individual or a team. The performance appraisal refers to a formal and structural system that is used to measure, assess, and influence the characteristics that are related to the work, behavior, and result, including the absence level. Therefore, performance appraisal is an appraisal of the employee's work result within the scope of each employee's responsibilities.

At PT. Darmex Agro, there is no performance appraisal for Assistant Division level until now. As one of the companies engaging in palm plantations, PT. Darmex Agro will implement the Indonesia Sustainable Palm Oil, in which one of the requirements is to provide employee coaching and development. One of the benefits of Performance Appraisal is to identify how far the company's expectation has been achieved and which expectation has not yet been achieved. This allows the company to take improvement steps such as training, giving incentive, or disciplinary action.

This research is done to prepare the performance appraisal of the Assistant Division level that is suitable and relevant as the guideline to perform routine evaluation on the performance of the Assistant Division in accordance with the appraisal principles, which are: practical, having clear standard and objective criteria.

The initial step done was to see whether the existing job description is relevant or not with the Assistant Division work. This was done by performing work analysis through interview and direct observation in the field. The next step was to determine the aspect / dimension that will be assessed in a performance evaluation. This was done by distributing questionnaire and having discussions with expert judgment to be validated. After the aspect / dimension of the performance appraisal is validated, the next step would be composing the performance appraisal as well as the guideline on how to give appraisal.

Of all stages of research that were done, the result is a performance research for Assistant Division at PT. Darmex Agro. Afterwards, questionnaire is made with the purpose of giving feedback regarding the performance appraisal. Based on the questionnaire results, most of the respondents stated that the performance appraisal is already in line with the work standard and the job description of an Assistant Division. Thus, it can be used in accordance with the purpose, which is to perform routine work evaluation of Assistant Division at PT. Darmex Agro.

DAFTAR ISI

Lembar Pengesahaan	i
Surat Orisinalitas Laporan Penelitian	ii
Laporan Publikasi Penelitian	iii
Abstrak	iv
<i>Abstract</i>	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xiii
Daftar Skema	xiv
Daftar Lampiran	xv
Daftar Pustaka	xvi
Daftar Rujukan	xviii
Bab I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	11
1.3.1 Maksud penelitian	11
1.3.2 Tujuan penelitian	11
1.4. Kegunaan Penelitian	12
1.4.1 Kegunaan ilmiah	12
1.4.2 Kegunaan praktis	12
1.5 Metode Penelitian	13
Bab II TINJAUAN PUSTAKA	15
2.1 Kinerja	15
2.2 Penilaian Kinerja	15

2.2.1	Pengertian kinerja dan penilaian kinerja	15
2.2.2	Tujuan Penilaian Kinerja	18
2.2.3	Metode penilaian kinerja	21
2.2.4	Beberapa pertimbangan untuk memilih metode penilaian Kinerja	32
2.2.5	Langkah-langkah dalam proses penilaian kinerja	33
2.2.6	Langkah-langkah penyusunan alat ukur penilaian kinerja	33
2.2.7	Pihak yang Melakukan Evaluasi	36
2.2.8	Manfaat Penilaian Kinerja	37
	2.2.8.1 Manfaat bagi Karyawan yang Dinilai	38
	2.2.8.2 Manfaat bagi penilai	39
	2.2.8.3 Manfaat bagi perusahaan	40
2.2.9	Dampak penilaian kinerja pada organisasi	42
2.2.10	Penyusunan Kriteria pekerja	42
2.2.11	Standar Kinerja	43
2.3	Pengertian Organisasi	47
2.3.1	Jenis Organisasi	48
2.3.2	Faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi dalam pencapaian tujuan	48
2.4	Organisasi sebagai suatu sistem dan hubungannya dengan MSDM	57
2.5	Intervensi	59
2.5.1	Intervensi organisasi	59
2.5.2	Jenis intervensi	59
2.5.3	Bentuk intervensi yang digunakan dalam penelitian	65
2.6	Organizational Blockages	65

2.7	Gambaran Umum Perusahaan	70
2.8	Asisten Kebun / Asisten Divisi / Asisten Afdeling	72
2.9	Kerangka Pemikiran	73
2.9	Asumsi	91
Bab III	METODE PENELITIAN	92
3.1	Rancangan Penelitian	92
3.1.1	Obyek Penelitian	93
3.1.2	Subyek Penelitian	93
3.1.3	Metode Pengumpulan Data	93
3.2	Variabel penelitian, definisi konseptual, dan Definisi operasional	94
3.2.1	Definisi konseptual	95
3.2.2	Definisi operasional penilaian kinerja	95
3.3	Proses Pengambilan Data	96
3.4	Teknik Analisa	98
3.5	Waktu Penelitian	100
3.6	Validitas	100
3.7	Lokasi Penelitian	101
Bab IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	102
4.1	Gambaran Umum Subyek Penelitian	102
4.2	Hasil Pengambilan Data	103
4.2.1	Analisa Pekerjaan	103
4.2.2	Dimensi / Aspek Penilaian Kinerja	109
4.2.3	Validasi <i>Expert Judgement</i>	122
4.2.3.1	Hasil Validasi <i>Expert Judgement</i> Untuk Aspek Teknis	123

4.2.3.2	Hasil Validasi <i>Expert Judgement</i> Untuk	
	Aspek Non Teknis / Kepemimpinan	127
4.2.4	Penilaian Kinerja	132
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	136
5.1	Kesimpulan	136
5.2	Saran	137

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Pendekatan dasar terhadap penilaian kinerja	22
Tabel 2.2	<i>Rating Attribute</i>	25
Tabel 2.3	Tingkatan bekerja berdasarkan perilaku	26
Tabel 2.4	<i>Management by Objective</i>	28
Tabel 4.1	<i>Job description</i> revisi	106
Tabel 4.2	Perbandingan antara aspek / dimensi Penilaian Kinerja dengan <i>Job description</i> dan <i>result</i>	112
Tabel 4.3	Hasil validasi <i>expert judgement</i> untuk aspek teknis	123
Tabel 4.4	Hasil validasi <i>expert judgement</i> untuk aspek non teknis/kepemimpinan	128
Tabel 4.5	Pembobotan <i>expert judgement</i>	131
Tabel 4.6	Format Formulir Penilaian Kinerja dan Pembobotan aspek-aspek	134
Tabel 4.7	Kriteria penilaian	135

DAFTAR SKEMA

Skema 1 :	Skema Rancangan Penelitian	13
Skema 2 :	Struktur Organisasi kebun	73
Skema 3 :	Kerangka Pikir	90
Skema 4 :	Rancangan Intervensi	92
Skema 5 :	Proses Pengambilan Data	96
Bagan 6 :	Teknik Analisis Data	99

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1	Kuesioner Analisa Jabatan
LAMPIRAN 2	<i>Job Description</i> Revisi
LAMPIRAN 3	<i>Form</i> Penilaian Kinerja dan Manual
LAMPIRAN 4	Kuesiner Penilaian Kinerja
LAMPIRAN 5	<i>Letter of Consent</i>