

DEVELOPMENT OF EMPLOYEE PERFORMANCE APPRAISAL OF HONDA SEMARANG SERVICE CENTER BODY & PAINT DEPARTEMENT WITH BEHAVIORALLY ANCHOR RATING SCALE MODEL

Erik Dian Santoso¹⁾, Aziz Fathoni²⁾, Leonardo Budi Hasiholan,³⁾

¹⁾ Mahasiswa Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang

^{2),3)} Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas metode Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS) dalam mendukung strategi peningkatan kualitas SDM di PT. Mandalatama Armada Motor (Honda Semarang Center) dan untuk mengetahui metode Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS) dalam meningkatkan kualitas SDM dan kinerja di PT. Mandalatama Armada Motor (Honda Semarang Center). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner. Serta data sekunder yang diperoleh dari beberapa sumber.

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT. Mandalatama Armada Motor (Honda Semarang Center) di departemen service Body & Paint. Jumlah total populasi yang digunakan dan sesuai dengan persyaratan dalam penelitian ini berjumlah sebanyak 40 orang . Mulai dari jabatan Service Advisor, foreman dan mekanik body & paint. Sedangkan untuk pengujian keandalan alat ukur kuesioner, penelitian ini menggunakan metode *Cronbach Alpha (a)* yaitu suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha (a)* sebesar $>0,60$. Dalam penelitian ini menggunakan analisis Mix Methods dan *scoring system*. Instrumen yang digunakan merupakan konstruksi dari peneliti dengan bentuk skoring antara angka 0 hingga 10.

Beraskan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dihasilkan bahwa (1) Pelaksanaan Penilaian kinerja karyawan di PT. Mandalatama Armada Motor (Honda Semarang Center) telah diterapkan dengan baik dengan wujud adanya target karyawan yang jelas. (2) Berdasarkan analisis hasil pengukuran kinerja menggunakan scoring dan traffic light system yang telah dilakukan kepada 40 Responden yang sudah divalidasi, didapatkan 27 Responden berada di zona hijau yang menandakan telah sesuai dengan target yang diinginkan oleh perusahaan. Sedangkan 9 Responden KPI berada di zona kuning dan 4 Responden berada pada zona merah yang artinya perlu adanya perbaikan kinerja pada responden tersebut. (3) Berdasarkan analisis jawaban dari responden didapatkan bahwa di PT. Mandalatama Armada Motor (Honda Semarang Center) telah memenuhi syarat untuk melakukan penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS) sekitar 67,5% menjawab Sangat Baik, 22,5% menjawab cukup dan 10% menjawab kurang.

Kata Kunci : Penilaian Kinerja Karyawan, *Behaviorally Anchor Rating Scale*, dan *Scoring System*

ABSTRACT

This study aims to determine the effectiveness of the Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS) method in supporting HR quality improvement strategies at PT. Mandalatama Armada Motor (Honda Semarang Center) and to find out the Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS) method in improving the quality of human resources and performance at PT. Mandalatama Armada Motor (Honda Semarang Center). The data used in this study are primary data obtained from the results of questionnaires. As well as secondary data obtained from several sources.

The population of this study is all employees at PT. Mandalatama Armada Motor (Honda Semarang Center) in the service department of Body & Paint. The total population used and in accordance with the requirements in this study amounted to 40 people. Starting from the position of Service Advisor, foreman and mechanical body & paint. As for testing the reliability of the questionnaire measuring instrument, this study uses the method *Cronbach Alpha(a)* that is a construct or variable is said to be reliable if the value *Cronbach Alpha(a)* is > 0.60 . In this study using the analysis of Mix Methods and *scoring systems*. The instrument used is the construction of the researcher with the form of scoring between the numbers 0 to 10.

Based on the results of the research that was done by it was produced that (1) Implementation of employee performance appraisal at PT. Mandalatama Armada Motor (Honda Semarang Center) has been implemented well in the form of clear employee targets. (2) Based on the analysis of the results of performance measurement using scoring and traffic light systems that have been carried out to 40 respondents who have been validated, 27 respondents were in the green zone which indicated that they were in line with the targets desired by the company. While 9 KPI Respondents were in the yellow zone and 4 Respondents were in the red zone which meant that there was a need to improve the performance of these respondents. (3) Based on the analysis of answers from respondents, it was found that at PT. Mandalatama Armada Motor (Honda Semarang Center) has fulfilled the requirements to conduct employee performance appraisal using the Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS) method with approximately 67.5% answering Very Good, 22.5% answering enough and 10% answering less.

Keywords : Employee Performance Appraisal, *Behaviorally Anchor Rating Scale*, and *Scoring System*

1. PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang memfokuskan kepada pengelolaan, pemanfaatan, dan pengaturan sumber daya manusia dalam kegiatannya di suatu organisasi sehingga sumber daya manusia dapat berfungsi secara produktif. Salah satu unsur yang diatur oleh manajemen adalah sumber daya manusia. Karena sumber daya manusia adalah pemeran utama dari setiap perusahaan.

Tanpa sumber daya manusia maka perusahaan tidak ada. Sumber daya manusia merupakan asset bagi perusahaan. Berbagai pandangan mengenai definisi perencanaan sumber daya manusia seperti yang dikemukakan oleh Handoko (1997, p. 53). Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut.

Di mana secara lebih sempit perencanaan sumber daya manusia berarti mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang. Pandangan lain mengenai definisi perencanaan sumber daya manusia dikemukakan oleh Mangkunegara (2003, p. 6) Sumber daya manusia yang profesional adalah sumber daya manusia yang handal dan cakap dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan.

Karyawan atau pegawai merupakan unsur terpenting dalam menentukan maju mundurnya suatu perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan karyawan yang sesuai dengan persyaratan dalam perusahaan, dan juga harus mampu menjalankan tugas-tugas yang telah ditentukan oleh perusahaan. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Kemampuan karyawan tercermin dari kinerja, kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal. Kinerja karyawan tersebut merupakan salah satu modal bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sehingga kinerja karyawan adalah hal yang patut diperhatikan oleh pemimpin perusahaan.

Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam

melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja. Menurut Henry Simamora dalam buku "Manajemen Sumber Daya Manusia" (1995:327), kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Yang dimaksud dengan sistem penilaian kinerja ialah proses yang mengukur kinerja karyawan.

Sedangkan menurut Sunarto (2003): Kinerja yang tinggi dapat tercapai oleh karena kepercayaan (trust) timbal balik yang tinggi di antara anggota - anggotanya artinya para anggota mempercayai integritas, karakteristik, dan kemampuan setiap anggota lain. Untuk mencapai kinerja yang tinggi memerlukan waktu lama untuk membangunnya, memerlukan kepercayaan, dan menuntut perhatian yang seksama dari pihak manajemen.

Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itu kinerja dari para karyawan harus mendapat perhatian dari para pimpinan perusahaan, sebab menurunnya kinerja dari karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat vital bagi sebuah perusahaan. Salah satu kegiatan penting dari manajemen sumber daya manusia adalah penilaian kinerja karyawan (performance appraisal). Tentu saja setiap perusahaan menginginkan karyawan yang memiliki kinerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya atau bahkan melibehinya. Salah satu unsur penilaian kinerja adalah adanya sebuah tools atau alat ukur yang digunakan perusahaan untuk mengukur derajat dan output performance masing masing karyawan. Hal ini dikarenakan indikator pengukuran kinerja karyawan itu sangat dinamis dan berubah . itu disebabkan banyaknya macam macam model dari penilaian kinerja tersebut. Berbagai cara perusahaan sangat mengalami hambatan dalam input pengukuran kinerja terhadap output sesungguhnya. Gap yang terjadi adalah miss intepretasi penilaian karyawan.

Dengan dilakukannya penilaian kinerja terhadap karyawan, maka akan memberikan gambaran pada perusahaan seperti apa perilaku karyawan berkaitan dengan pekerjaannya serta informasi perihal penetapan kompensasi, pelatihan dan

pengembangan, promosi karyawan dan lainlain. Seperti yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2006: 382), bahwa Penilaian kinerja karyawan adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan. maka penilaian kinerja dapat dikatakan efektif apabila meliputi dua hal, yaitu (1) adanya seperangkat standar dan (2) komunikasi informasi (umpan balik).

Pernyataan ini juga didukung oleh Gary Dessler. Dessler (2013: 310) berpendapat, “Effective appraisal also requires that the supervisor set performance standards. And it requires that the employee receives the training, feedback, and incentives required to eliminate performance deficiencies”. Pendapat Gary Dessler ini semakin mempertegas bahwa penilaian kinerja karyawan yang efektif membutuhkan standar yang telah ditetapkan sebelumnya serta feedback (umpan balik) guna mencegah terjadinya penurunan performa pada karyawan

Dengan melakukan penilaian kinerja karyawan yang efektif, perusahaan mampu memaksimalkan kompetensi karyawannya demi tercapainya tujuan perusahaan. Selain itu kinerja karyawan juga akan optimal karena karyawan akan termotivasi untuk berkinerja lebih baik lagi dari hari ke hari. Hal ini berlaku pula sebaliknya, penilaian kinerja karyawan yang tidak efektif akan memberikan banyak dampak negatif bagi perusahaan. Mulai dari munculnya keluhan karyawan, turunnya motivasi kerja karyawan, hingga tingginya intensi turnover karyawan.

Model Penggunaan Key performance indicator sudah banyak dilakukan dan di ujicobakan di berbagai model perusahaan . Salah satunya adalah penggunaan Model Key Performance indicator dengan Model BARS (Behaviorally Anchor Rating Scale) . Model BARS (Behaviorally Anchor Rating Scale) itu digunakan untuk penilaian kinerja karyawan dengan evaluator menilai karyawan berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya yang terdiri dari beberapa seri 5-10 skala perilaku vertikal yang menunjukkan indicator kinerja karyawan tersebut . Model BARS (Behaviorally Anchor Rating scale) biasanya disusun oleh suatu tim khusus yang terdiri dari spesialis SDM, Manajer dan karyawan. Metode ini mendeskripsikan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan. dengan mendeskripsikannya, metode ini mengurangi bias yang terjadi dalam penilaian.

Dikaitkan dengan penilaian kinerja model BARS (Behaviorally Anchor Rating Scale) terbuka kemungkinan model tersebut dapat di adopsi oleh salah satu perusahaan di Semarang yakni PT Mandalatama Armada Motor (Honda Semarang Center) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang otomotif yang menjual produk mobil dengan merk HONDA, selain penjualan perusahaan ini juga melayani jasa Service dan perbaikan body & paint, perusahaan yang sudah berdiri sejak tahun 1987 ini memiliki 2 cabang dealer lainnya di Semarang, yaitu Honda Gajah Mada dan Honda Mandalatama BSB, hingga kini Body & Paint Honda Semarang Center memilki 40 Karyawan yang terdiri dari beberapa stall pekerjaan sesuai dengan jabatan dan tahapan dalam proses perbaikan Body & Paint tersebut.

Seperti pada perusahaan umumnya, PT Mandalatama Armada Motor (Honda Semarang Center) pun melakukan penilaian kinerja terhadap para karyawannya. Selama ini, PT Mandalatama Armada Motor (Honda Semarang Center) melakukan penilaian kinerja karyawan dengan mengamati laporan kerja harian. Namun pada pelaksanaannya masih banyak karyawan yang menganggap penyusunan laporan kerja harian ini sebagai formalitas semata. Selain itu, PT. Mandalatama Armada Motor (Honda Semarang Center) juga melakukan penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode Graphic Rating Scale yang dilakukan selama setahun sekali.

Berikut Model penilaian di Honda dengan menggunakan Graphic Rating Scale yang mengukur parameter penilaian Harian dan penilaian tahunan. Saat ini Pengukuran Harian di Honda terkendala dengan output yang kurang optimal dengan penurunan hasil kinerja yang tidak signifikan.

Tabel 1.1
Indikator penilaian Honda Semarang Center

No	Ukuran Kinerja	Measurement	Output
1	Kompetensi Dasar Dalam Organisasi.	1. Inisiatif. 2. Kemauan menerima hal baru. 3. Kematangan emosi. 4. Kemampuan bekerja bersama. 5. Kejujuran. 6. Disiplin.	40 % Output Performance
2	Tanggung Jawab Utama Dalam Jabatan.	1. Tanggung jawab. 2. Kepatutan sebagai panutan.	20 % Output Performance
3	Kompetensi Khusus di bidangnya.	1. Semangat Kerja. 2. Pengetahuan teknis mengerjakan pekerjaanya. 3. Produktifitas. 4. Kemampuan mengatasi masalah dalam tugasnya.	40 % Output Performance

Sumber : Honda Semarang center

Terlihat bagaimana pengukuran kinerja di Honda saat ini terfokus pada tiga aspek penilaian yang terdiri dari : 1. Kompetensi Dasar Dalam Organisasi, 2. Tanggung Jawab Utama Dalam Jabatan, 3. Kompetensi Khusus di Bidangnya. Pada kenyataannya dalam penilaian sesungguhnya output yang diharapkan harus segera di analisa agar prosesntase angka perolehan antar individu mendapatkan hasil yang sangat obyektive dengan target yang diberikan manager kepada bawahanya.

Dengan kondisi sesungguhnya setelah karyawan itu dinilai. Terkadang obyektivitasnya sangat rendah dan kinerja karyawan yang sudah dinilai cukup merasa puas dan tidak berhasil menunjukkan performance lebihnya setelah penilaian. Begitu pula dengan karyawan, harus siap dievaluasi dan menerima hasil evaluasi dengan lapang dada. Bila hal ini mampu diwujudkan, penilaian kinerja karyawan bukan lagi tools terakhir untuk menunjukkan kinerja mereka namun benar-benar mampu memberikan kontribusi berarti bagi kemajuan perusahaan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut maka dapat disimpulkan bahwa ada masalah mengenai subyektifitas penilaian kinerja sehingga perlu perubahan desain sistem penilaian kinerja yang obyektif. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

Bagaimana desain sistem penilaian prestasi kerja yang obyektif untuk departemen Service Body & paint?

2 Landasan Teori Kinerja Karyawan

Pengertian Kinerja disebut juga sebagai kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan performance. Pada prinsipnya, ada istilah lain yang lebih menggambarkan pada "prestasi" dalam bahasa Inggris yaitu kata "achievement". Tetapi karena kata tersebut berasal dari kata "to achieve" yang berarti "mencapai", maka dalam bahasa Indonesia sering diartikan menjadi "pencapaian" atau "apa yang dicapai". (Ruky:15).

Bernardin dan Russel (2001:378) memberikan definisi tentang prestasi kerja sebagai berikut : "performance is defined as the record of outcome produced on a specified job function or activity during a specified time period" (Prestasi kerja didefinisikan sebagai catatan dari hasil-hasil yang diperoleh melalui fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama tempo waktu tertentu).

Dari definisi diatas dapat dipahami bahwa prestasi kerja lebih menekankan pada hasil atau yang diperoleh dari sebuah pekerjaan sebagai kontribusi pada Institusi. Rahmanto menyebutkan prestasi kerja atau kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang bisa dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi, dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan Institusi.

Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian Kinerja dalam bahasa Inggris disebut sebagai performance appraisal. Pada kamus Manajemen SDM dan Perilaku Organisasi (Tunggal, 1999:48) berarti suatu proses organisasi menilai performa individu. Sedangkan Bittel (1996:233) menyebutkan suatu evaluasi formal dan sistematis tentang seberapa baik seseorang melakukan tugasnya dan memenuhi perannya yang sesuai dalam organisasi.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan merupakan cara sistematis untuk mengevaluasi prestasi, kontribusi, potensi dan nilai dari seorang karyawan oleh orang-orang yang diberi wewenang Institusi sebagai landasan pengembangan dan sebagainya.

Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Institusi maupun organisasi menggunakan penilaian Kinerja bagi para karyawan atau individu mempunyai maksud sebagai langkah administratif dan pengembangan. Secara administratif, Institusi atau organisasi dapat menjadikan penilaian prestasi kerja sebagai acuan atau standar di dalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi pekerjaan karyawan, termasuk untuk promosi pada jenjang karir yang lebih tinggi, pemberhentian, dan penghargaan atau penggajian.

Sedangkan untuk pengembangannya adalah cara untuk memotivasi dan meningkatkan keterampilan kerja, termasuk pemberian konseling pada perilaku karyawan dan menindaklanjuti dengan pengadaan training (Gomez, 2001:226).

Cherrington (2000:276) menambahkan tujuan lainnya antara lain untuk mengidentifikasi kebutuhan training untuk kepentingan karyawan agar tingkat kemampuan dan keahliannya pada suatu pekerjaan dapat ditingkatkan pada level yang lebih tinggi.

Hubungan Penilaian Kinerja dengan Kinerja

Ada banyak hal yang perlu diperhatikan dalam program penilaian kinerja yang menekankan pelaksanaan penilaian itu sendiri baik mengakut tujuan instrument, waktu pelaksanaan dan feed back dari beberapa hal :

1. Tujuan penilaian
2. Instrument penilaian
3. Standar penilaian
4. Siapa yang menilai
5. Siapa yang dinilai
6. Kapan harus menilai
7. Pelatihan bagi penilai (penyelia)
8. Feed back dan implikasi

Sistem yang harus dipilih untuk suatu program penilaian kinerja harus dapat menjamin keadilan. Kriteria yang digunakan untuk menilai seorang karyawan harus jelas berhubungan dan terkait dengan persyaratan jabatannya. Proses penilaian pelaksanaannya harus subjektif mungkin. Secara umum, objektivitas dalam penilaian kinerja hanya mungkin apabila semua penilai berpegang teguh pada aturan pokoknya.

Suatu system penilaian kinerja yang objektif sangat membantu perusahaan dalam halhal sebagai berikut:

1. Menghilangkan standar-standar yang berbeda antara para manajer
2. Menghilangkan kecenderungan untuk menilai karyawan berdasarkan kepribadian mereka
3. Memotivasi karyawan dengan penilaian kinerja
4. Menciptakan karyawan yang produktif

Sumber Kesalahan Dalam Penilaian Kinerja :

1. Kesalahan-kesalahan dalam penilaian kinerja dapat bersumber dari
 - a. Bentuk penilaian kinerja yang dipakai
 - b. Penilaian (penyelia)
2. Dapat pula terjadi dalam bentuk penilaian kinerja ditemukan aspek-aspek yang sebenarnya tidak ada sangkut pautnya dengan keberhasilan seorang karyawan
3. Hal yang dapat timbul dalam penilaian kinerja adalah jika aspek-aspek yang harus dinilai tidak jelas batasannya (defenisinya).

Proses penilaian prestasi juga menyediakan pengertian yang mendalam kedalam efektifitas fungsi SDM. Penilai prestasi bertindak sebagai "penguji pengendalian mutu". Jika proses penilaian menunjukkan bahwa kinerja yang lemah terdapat dimana-mana, banyak karyawan dikeluarkan dari keputusan penempatan internal. Mereka tidak akan dipromosikan atau dipindah; kemungkinan mereka dapat

dikeluarkan atau dilakukan pemutusan hubungan kerja. Banyaknya kinerja yang tidak tercapai, menandakan adanya kesalahan didalam fungsi manajemen SDM.

Beberapa Bentuk Proses Penilaian Kinerja Karyawan

1. *Graphic Rating Scales*

Menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja (*performance factor*). Misalnya dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu 1 adalah yang terburuk dan 5 adalah yang terbaik. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai tersebut biasa saja, maka ia diberi nilai 3 atau 4 dan begitu seterusnya untuk menilai faktor-faktor kinerja lainnya.

2. *Critical Incidents*

Evaluator mencatat mengenai apa saja perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behaviour*) pegawai. Dalam metode ini, penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau perilaku kerja yang sangat positif (*high favorable*) dan perilaku kerja yang sangat negatif (*high unfavorable*) selama periode penilaian.

3. *Essay*

Evaluator menulis deskripsi mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan, kinerjanya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut. Metode ini cenderung lebih memusatkan perhatian pada perilaku ekstrim dalam tugas-tugas karyawan daripada pekerjaan atau kinerja rutin yang mereka lakukan dari hari ke hari. Penilaian seperti ini sangat tergantung kepada kemampuan menulis seorang penilai.

4. *Work standard*

Metode ini membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan. Standar mencerminkan keluaran normal dari seorang pekerja yang berprestasi rata-rata, yang bekerja pada kecepatan atau kondisi normal. Agar standar ini dianggap objektif, para pekerja harus memahami secara jelas bagaimana standar yang ditetapkan.

5. *Ranking*

Penilai menempatkan seluruh pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan. Contohnya, pekerja terbaik dalam satu bagian diberi peringkat paling tinggi dan pekerja yang paling buruk prestasinya diletakkan di peringkat paling bawah. Kesulitan terjadi bila pekerja menunjukkan prestasi yang hampir sama atau sebanding.

6. *Forced distribution*

Penilai harus "memasukkan" individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal. Contoh para pekerja yang termasuk ke dalam 10 persen terbaik ditempatkan ke dalam kategori tertinggi, 20 persen terbaik sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, 40 persen berikutnya ke dalam kategori menengah, 20 persen sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, dan 10 persen sisanya ke dalam kategori terendah. Bila sebuah departemen memiliki pekerja yang semuanya berprestasi istimewa, atasan "dipaksa" untuk memutuskan siapa yang harus dimasukkan ke dalam kategori yang lebih rendah.

7. *Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)*

Merupakan metode penilaian yang menggabungkan pendekatan perilaku kerja dengan sifat pribadi. Metode Behaviorally Anchor Rating Scale terdiri atas suatu seri, 5 hingga 10 skala perilaku vertikal untuk setiap indikator kinerja. Untuk setiap dimensi, disusun 5 hingga 10 Anchor. Anchor yang dimaksud, yaitu perilaku yang menunjukkan kinerja untuk setiap dimensi. Anchor tersebut disusun dari yang nilainya yang paling tinggi hingga yang nilainya paling rendah. Anchor tersebut dapat berupa critical incident yang diperoleh melalui analisa jabatan. Metode ini pada umumnya disusun oleh suatu tim yang terdiri atas spesialis Sumber Daya Manusia, manajer, dan pegawai. Tim ini bertugas untuk mengidentifikasi karakteristik dimensi kinerja dan mengidentifikasi 5 hingga 10 kejadian khusus untuk setiap dimensi. Kemudian, kejadian khusus tersebut ditelaah dan dinilai oleh seluruh anggota tim. Kejadian khusus yang terpilih kemudian ditempatkan dalam skala yang paling tinggi sampai dengan skala yang paling rendah.

Metode Behaviorally Anchor Rating Scale dalam pelaksanaannya paling tidak membutuhkan lima tahapan, yaitu:

1. Membuat *critical incident*.

Hal ini dilakukan dengan cara bertanya seseorang yang mengetahui pekerjaan (pemegang jabatan dan / atau penyelia) untuk menjelaskan ilustrasi khusus (kejadian kritis) kinerja yang efektif dan tidak efektif ataupun bisa dilakukan dengan cara analisis jabatan.

2. Mengembangkan dimensi kinerja dimana dalam tahap ini kejadian tersebut dikelompokkan ke dalam kelompok yang lebih kecil dimensi kerja dan didefinisikan setiap dimensi, seperti "keterampilan menjual".

3. Mengalokasikan kembali kejadian.

Kelompok lain dari orang – orang yang juga mengetahui pekerjaan ini kemudian mengalokasikan kembali kejadian kritis ini dari awal. Mereka membuat definisi pengelompokan dan kejadian kritis, dan harus menugaskan kembali setiap kejadian untuk kelompok yang mereka anggap paling sesuai.

4. Membuat skala kejadian.

Membuat peringkat perilaku yang dijelaskan oleh kejadian itu dengan seberapa efektif dan efisien. Setiap perilaku merepresentasikan kinerja pada dimensinya.

5. Mengembangkan perangkat akhir.

Pilih sekitar lima hingga sepuluh kejadian sebagai standar perilaku dimensi itu.

Pelaksanaan penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* memang memiliki kelemahan, yaitu menyita waktu jika dibandingkan dengan metode penilaian lainnya

Namun metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* juga memiliki beberapa sisi positif, yakni:

1. Ukuran yang lebih akurat.

Orang – orang yang mengembangkan metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* adalah mereka yang ahli di bidang SDM selain itu dilibatkan pula orang – orang yang tahu pekerjaan serta persyaratannya dengan lebih baik dari orang lain. Hal

ini seharusnya menghasilkan kinerja pekerjaan dengan akurasi yang baik.

2. Standar yang lebih jelas.

Kejadian kritis di sepanjang skala menjelaskan apa yang harus dicari berkaitan dengan kinerja superior, kinerja rata – ratadan seterusnya.

3. Umpan balik.

Kejadian kritis memudahkan untuk menjelaskan peringkat pada yang dinilai

4. Dimensi independen.

Pengelompokkan secara sistematis kejadian kritis ke dalam lima hingga sepula dimensi kerja (seperti “keterampilan menjual”) harus membantu untuk membuat dimensi kinerja lebih tidak terkait satu sama lain. Contohnya, penilai lebih memilih untuk tidak memberikan peringkat tinggi pada karyawan di semua dimensi hanya karena dia diperingkatkan tinggi dalam “keterampilan seorang menjual”

5. Konsistensi.

Penilaian kinerja berdasarkan metode *Behavioraly Anchor Rating Scale* tampaknya juga konsisten dan dapat dipercaya secara relatif, karena penilaian yang diberikan oleh penilai yang berbeda – beda terhadap orang yang sama akan cenderung sama.

8. Model Carol and Schneir

Carroll dan Schneir membuat model penilaian prestasi kerja yang mencakup ketiga aspek di dalamnya, antara lain: ident ification, measurement, dan management mengenai prestasi kerja karyawan di dalam organisasi.

1. Identification

Mengidentifikasi segala ketentuan yang menjadi area kerja seorang manajer untuk melakukan uji penilaian prestasi kerja. Identifikasi secara rasional dan legal memerlukan sistem pengukuran berdasarkan job analysis. Sistem penilaian akan terfokus pada prestasi kerja yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dari pada karateristik yang tidak berhubungan dengan prestasi kerja seperti ras, umur, dan jenis kelamin. Dimensi ini langkah awal yang penting di dalam proses penilaian. Apabila dimensi yang signifikan itu gagal, moril karyawan yang diinginkan untuk mendapatkan tipe karyawan yang bekerja dengan baik pada dimensi tersebut tidak akan diterima dan dihargai. Apabila sudah tidak relevan dan dimensi tersebut, tidak dihiraukan maka karyawan merasa bahwa proses penilaian tidak memiliki arti secara keseluruhan.

2. Measurement

Pengukuran (measurement) merupakan bagian tengah dari sistem penilaian, guna membentuk managerial judgment prestasi kerja karyawan yang memilah hasil baik-buruknya. Pengukuran prestasi kerja yang baik harus konsisten melalui organisasi.

Sehingga seluruh manajer di dalamnya diharuskan menjaga standar tingkat perbandingannya. Pengukuran prestasi kerja karyawan melibatkan sejumlah ketetapan untuk merefleksikan perilaku karyawan pada pengenalan beberapa karakteristik maupun dimensi. Secara tehnis, sejumlah ketetapan itu seperti halnya predikat exellent (sempurna), good (baik), average (cukup), dan Poor (kurang) dapat digunakan dengan pemberian nomor dari 1 hingga 4 untuk tingkatan prestasi kerja karyawan. Dari segi alat pengukuran, Gomez-Mejia dkk (2001:227). memiliki format penilaian yang diklasifikasikan pada dua cara : (1) the type of judgment that is required (relative or absolute), dan (2) the focus of the measure (trait,behavior, or outcome). Hal ini disimpulkan pada gambar berikut ini :

Gambar 1.1

Format penilaian kinerja karyawan

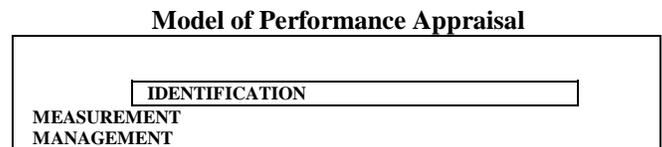
APPRAISAL FORMAT	
Classified by... The type of judgment required The focus of the measure	Example Relative or absolute Trait, behavior, or outcome

Sumber : Gomez-Mejia, et.al., 2001.

3. Management

Penilaian Kinerja karyawan memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kerja serta memotivasi karyawan di masa berikutnya. Hal ini dapat dipahami sebagai suatu tahapan yang dirancang untuk memperbaiki kinerja Institusi secara keseluruhan melalui perbaikan prestasi kerja karyawan oleh manajer lini. Dari ketiga aspek di atas dapat digambarkan pada gambar berikut

Gambar 1.2



Sumber : Gomez-Mejia, et.al., 2001.

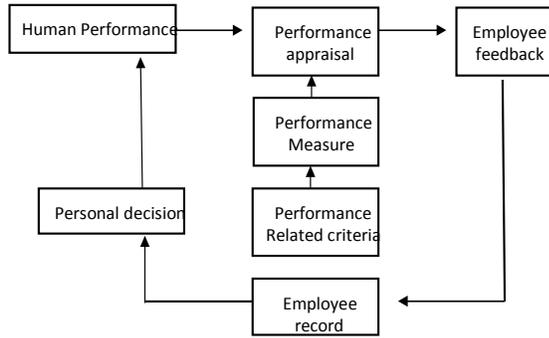
Pendekatan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan.

Penilaian Kinerja pada sistem ini harus mengidentifikasi Kinerja Karyawan yang berhubungan dengan kriteria yang telah ditetapkan, mengukurnya dan memberikan timbal balik pada karyawan dan departemen personalia ataupun SDM. Apabila pengukuran prestasi kerja tidak ada keterkaitan dengan pekerjaan, maka evaluasi/penilaian dapat mengarah pada hasil yang tidak akurat atau menimbulkan bias (prasangka) (Werther dan Davis, 1999:284).

Sebagaimana pada sistem penilaian prestasi kerja ini dapat digambarkan pada Gambar 1.3 yang menunjukkan bahwa setelah proses penilaian telah dilaksanakan maka ada imbal-balik bagi karyawan atas hasil yang telah dicapai, kemudian catatan-catatan tersebut dijadikan dasar pertimbangan untuk diputuskannya hasil prestasi kerja karyawan. Pada penelitian ini, proses performance appraisal (penilaian prestasi kerja) pada gambar tersebut merupakan tahapan-tahapan yang akan diteliti

guna mendapatkan hasil dari prestasi kerja karyawan selama bekerja di Institusi.

Gambar.1.3
Sistem Penilaian Prestasi Kerja



Sumber: Werther, B. William and Keith Davis, 1999.

Pendekatan “input-process-output”

Pendekatan ini merupakan suatu bentuk yang terjadi dalam sebuah pekerjaan atau jabatan mulai dari sebuah proses yang mengelola input menjadi output. (Ruky, 2002:17) Pada metode yang memfokuskan penilaian pada input, atau person centered approach, menurut Putti (1998) merupakan cara tradisional yang menekankan pada pengukuran atau penilaian ciri-ciri kepribadian karyawan dari pada hasil prestasi kerjanya. Ciri-ciri atau karakteristik kepribadian yang banyak dijadikan objek pengukuran adalah : kejujuran, ketaatan, disiplin, loyalitas, inisiatif, kreativitas, adaptasi, komitmen, motivasi, sopan santun, dan lain-lain.

Menurut Ruky, fokus perhatian dari metode tersebut adalah manusianya. Faktor-faktor yang disebutkan sebelumnya oleh Putti di atas bukan merupakan prestasi, tetapi lebih tepat disebut sebagai persyaratan atau karakteristik yang harus dipenuhi oleh karyawan agar mereka mampu atau akan melaksanakan tugas-tugasnya dengan tepat, benar, dan sempurna, sehingga akhirnya memperoleh prestasi yang bagus.

Sistem input yang cenderung pada karakteristik atau suatu pengetahuan dan keterampilan yang cenderung subyektif dalam penilaian, maka penilaian lebih difokuskan pada prestasi kerja karyawan dengan meneliti baikburuknya karyawan tersebut melaksanakan pekerjaan dan tugas-tugas yang telah diberikan kepadanya. Dengan demikian tanggung-jawab dan persyaratan yang dituntut oleh pekerjaannya menjadi tolok ukur keberhasilannya.

Dimensi Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dapat terpenuhi apabila penilaian mempunyai hubungan dengan pekerjaan (job related) dan adanya standar pelaksanaan kerja (performance standar). Agar penilaian dapat dilaksanakan secara efektif, maka standar

penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerja (Notoatmodjo, 1992:133).

Sesuai dengan analisis dimensi penilaian prestasi kerja yang diinginkan dalam penelitian ini, maka tidak semua proses penilaiannya yang telah disebutkan sebelumnya melibatkan, akan tetapi dibatasi pada proses penilaian perilaku (behavioral). Hal ini merupakan tahapan yang sebelumnya menggunakan skala penilaian, yaitu memformulasikan terlebih dahulu faktor-faktor dari sifat dan karakteristik pekerja ke dalam bentuk perilaku yang dapat diukur (As’ad, 1991:27).

Dimensi penilaian sifat dan karakteristik pekerja yang digambarkan oleh Ruky dalam bukunya Sistem Manajemen Kinerja (2002: 47-48) menyebutkan bahwa ada enam karakteristik kepribadian atau disebut juga sebagai karakteristik inti yang berlaku bagi semua orang yang bekerja di Institusi perbankan, yaitu : teliti, akurat, taat aturan dan prosedur, gesit/cepat, penuh konsentrasi, dan ramah/sopan.

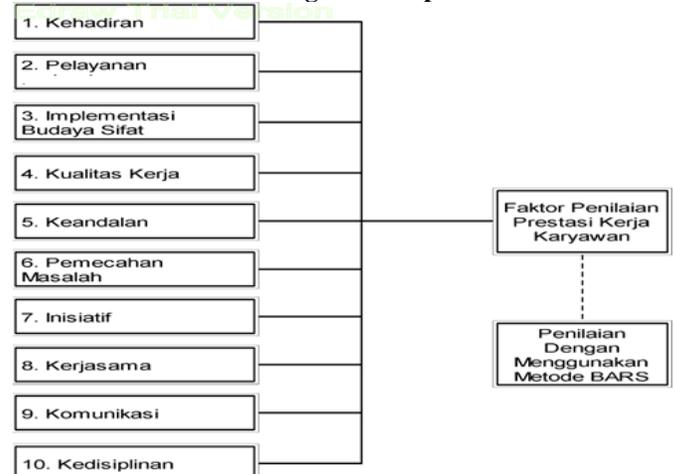
Kerangka Konseptual Pemikiran

Sesuai dengan tujuan penelitian ini, yaitu menganalisis dimensi penilaian prestasi kerja karyawan Honda Semarang Center , untuk menentukan faktor penilaian yang relevan berdasarkan perilaku mereka, maka metode penilaian diorientasikan pada metode BARS, terdapat 10 faktor penilaian yang ada untuk diuji ketepatan dan keandalannya. Kesepuluh faktor tersebut antara lain: (1) Kehadiran, (2) Pelayanan customer, (3) Implementasi budaya sifat, (4) kualitas kerja, (5) Keandalan, (6) Pemecahan masalah, (7) Inisiatif, (8) Kerjasama, (9) Komunikasi, dan (10) Kedisiplinan.

Sepuluh faktor di atas diharapkan berkorelasi di antara dimensi penilaian prestasi kerja yang telah melalui proses pengamatan dan dapat mewakili sejumlah faktor lain yang belum tercantum dalam penelitian ini. Selanjutnya, sejumlah faktor tersebut dianalisis dengan menggunakan metode penilaian perilaku karyawan atau dengan istilah Behavioraly Anchored Rating Scales (BARS), dengan tujuan membuat standarisasi prestasi kerja dan ukuran penilaian perilaku.

Dari konsep penelitian di atas, maka faktor penilaian yang dapat diharapkan oleh Institusi merupakan suatu dimensi penilaian prestasi kerja yang relevan. Hal ini dapat dilihat pada kerangka konsep penelitian dalam bentuk

Gambar 1. 4 Kerangka Konseptual Penelitian



3. METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian *mix methods*. Penelitian ini menggunakan metode eksplanatif untuk menjelaskan hubungan di antara sepuluh faktor dimensi penilaian prestasi kerja serta menganalisis relevansi antara beberapa indikator atau dimensi yang tercantum di dalam faktor-faktor tersebut. Yaitu suatu langkah penelitian dengan menggabungkan dua bentuk pendekatan dalam penelitian, yaitu kualitatif dan kuantitatif. Penelitian campuran merupakan pendekatan penelitian yang mengkombinasikan antara penelitian kualitatif dengan penelitian kuantitatif (Crewell, 2010). Sedangkan menurut Sugiono (2011) *mix methods* adalah penelitian dengan mengkombinasikan antara dua metode penelitian sekaligus, kualitatif dan kuantitatif dalam suatu kegiatan penelitian, sehingga akan diperoleh data yang lebih komprehensif, valid, reliabel dan objektif.

Mixed Method juga disebut sebagai sebuah metodologi yang memberikan asumsi filosofis dalam menunjukkan arah atau memberi petunjuk cara pengumpulan data dan menganalisis data serta perpaduan pendekatan kuantitatif dan kualitatif melalui beberapa fase proses penelitian. Spesifikasi penelitian yang digunakan adalah deskriptif analisis yang bertujuan untuk membuat deskripsi atau gambaran mengenai fakta-fakta sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki.

Penelitian deskriptif ini merupakan penelitian yang tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu tetapi hanya menggambarkan apa adanya tentang sesuatu variabel, gejala atau keadaan.

Pengumpulan data dengan melukiskan sebagaimana adanya, tidak diiringi dengan ulasan atau pandangan atau analisis dari peneliti.

Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah mencari besar dan arah pengembangan penilaian yang diukur dari pola perilaku yang diterima oleh pegawai serta seberapa pengaruh pola perilaku tersebut pada hal hal yang berkaitan dengan penilaian secara personal. Besar dan model perubahan perilaku akan membuat variasi nilai penilaian menjadi lebih tidak menunjukkan konsistensi dalam pengukuran. Ketidakkonsistensi ini lah yang menunjukkan adanya perilaku yang berbedda dengan hasil penilaian kerja yang menjadikan hasil penilaian kerja lebih subyektiv.

Lokasi Penelitian

Penelitian dengan judul mengembangkan hasil pengukuran sementara hasil kinerja penilaian kinerja tahun lalu di Departmen Body Repair Honda Semarang Center yang meliputi scope hanya karyawan Body Repair di Honda Semarang yang berlokasi di Srandol, Dilakukan di wilayah kerja Bengkel Honda Semarang center saja karena di lokasi ini berkumpul banyak pegawai yang khusus menangani Body Repair dibanding dua cabang di Semarang Lainnya yakni di Honda BSB dan Gajah Mada. Hal lain yang membuat dipilihnya Bagian Bengkel Honda Semarang center adalah struktur organisasi yang komplit dibanding Bagian lainnya di Honda Semarang Center.

Populasi dan Sample

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan Body Repair Honda Semarang Center, sehingga secara keseluruhan yakni dengan penggunaan Model Sensus yakni diambil keseluruhan pegawai yakni sesuai jumlah total populasi sebanyak 40 orang. Hal ini tidak menggunakan sampel penelitian dikarenakan jumlah karyawan yang sedikit dan jumlah individu dalam kelompok memiliki jumlah tetap dan terhitung.

Menurut Bungin (2007), informan penelitian merupakan subjek yang memahami informasi objek penelitian sebagai pelaku maupun orang lain yang memahami objek penelitian. Informan adalah orang yang memberikan suatu informasi yang dapat dipercaya untuk dijadikan sumber informasi aktual dalam menjelaskan masalah yang terkait dengan penelitian. Pada penelitian ini informan yang dipilih adalah pegawai yang menjadi bagian inti di Bangkel Honda Semarang center baik dari Mekanik, ForeMan serta SA yang sudah bekerja minimal setahun dan sudah mendapatkan penilaian secara rutin oleh team Human Resources Departmen yang meliputi dari berbagai hal dan pengukuran spesifik dari ukuran kinerja dan penilaian kinerja

Fenomena Pengamatan dan Lokasi Penelitian

Fenomena yang diamati dalam penelitian ini adalah perilaku kerja pegawai bagian bengkel Body Repair Honda Semarang Center dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

1. Perilaku kerja banyaknya pelanggan yang mengeluhkan adanya kebijakan manajemen, sistem penerapan performa yang diterapkan di Honda Semarang Center, sistem ini dinilai memberatkan dan kurang transparan.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Perilaku kerja Pegawai Honda Semarang Center, yaitu merupakan segala fenomena yang ada dan yang dapat memunculkan perilaku kerja yang positive kerja baik berasal dari internal maupun eksternal.

Jenis dan Sumber Data

Sumber data utama yang digunakan dalam penelitian ini berupa jenis data primer data dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara secara langsung kepada Pegawai Bagian Bengkel Body Repair Honda Semarang Center dengan menggunakan kuisioner dan observasi kepada para responden yang menjadi sampel. Selanjutnya data sekunder berupa informasi perusahaan di peroleh melalui Human Resources Departmen perusahaan dan sumber lainnya dari team Personalia Honda Semarang Center. Selain itu, masalah terkait diperoleh dari sumber data berita harian.

Instrumen Penelitian dan Variabel Penelitian

Pada penelitian ini, instrumen adalah peneliti. Peranan peneliti yakni mengumpulkan data sekunder dan primer terkait permasalahan yang ada. Kemudian melakukan teknik wawancara untuk memperoleh hasil penelitian dengan membagikan kuisioner yang dirancang untuk menjawab tujuan

penelitian. Alat bantu yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dan dokumentasi berupa fotografi.

Variabel-variabel dalam penelitian ini dirumuskan sebagai sebuah variabel laten, atau disebut sebagai faktor atau konstruk, yaitu variabel yang dibentuk melalui dimensi-dimensi yang diamati atau indikator-indikator yang diamati. Pengamatan ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner atau angket yang bertujuan untuk mengetahui prestasi kerja karyawan (responden) tentang :

1. Kehadiran
2. Pelayanan Kepada Customer
3. Budaya sifat
4. Kualitas kerja
5. Keandalan
6. Pemecahan masalah
7. Inisiatif
8. Kerjasama
9. Komunikasi
10. Kedisiplinan

Definisi Operasional Variabel

Berdasarkan variabel penelitian yang ada, maka faktor-faktor tersebut merupakan ruang lingkup dimensi penilaian prestasi kerja karyawan yang diharapkan memiliki korelasi beserta alasan yang mendasarinya, sehingga dapat melakukan analisis penilaian dengan metode BARS yang mengandung standarisasi dan ukuran prestasi kerja dengan cara memberikan kuesioner kepada karyawan sebagai responden.

Beberapa variabel akan diukur dengan dua hingga empat indikator dan masing-masing indikator berupa pertanyaan yang akan mengukur tingkat prestasi kerjanya. Mereka diminta untuk menilai sejauh mana prestasi kerja tersebut telah dilakukan. Selanjutnya variabel yang ada akan dijabarkan dalam beberapa pertanyaan di mana masing-masing pertanyaan mempunyai skor jawaban mulai 0-10. Indikator-indikator tersebut, antara lain :

A. Kehadiran

1. Hadir Dan Pulang Sesuai Dengan Waktu Kerja.
2. Kehadiran dalam aktivitas Kerja diluar jam kantor.

B. Pelayanan Kepada Customer

1. Menangani kesulitan yang dialami Pelanggan
2. Bekerja sesuai prosedur operasional

C. Budaya sifat

1. Melatih diri pada pekerjaan
2. Mempunyai pendalaman keyakinan dalam bekerja
3. Mempunyai karakter positive
4. Melakukan introspeksi diri dan tegur sapa di lingkungan Institusi

D. Kualitas kerja

1. Kelengkapan administrasi pekerjaan

2. Ketertiban dan perawatan peralatan kantor

E. Keandalan

1. Ulet dan pantang menyerah dalam usaha
2. Serius dan konsentrasi dalam bekerja
3. Berpartisipasi menangani pekerjaan lain

F. Pemecahan masalah

1. Menyelesaikan masalah dengan baik dan benar
2. Memberikan alternatif solusi bagi permasalahan

G. Inisiatif

1. Mengetahui dan memahami persoalan di lingkungan kerja
2. Mampu memberikan saran pada atasan

H. Kerja sama

1. Mampu bekerja aktif dalam tim
2. Memahami dan melaksanakan tugas dalam tim dengan baik dan tepat
3. Menerima dan menjalankan keputusan yang diambil secara sah

I. Komunikasi

1. Menyampaikan pesan dengan singkat dan jelas
2. Penyampaian pesan mudah dipahami dan dapat ditindak-lanjut

J. Kedisiplinan

1. Mematuhi peraturan yang berlaku
2. Mengetahui hak dan kewajiban kerja
3. Aktif masuk kerja dan tepat waktu.

Isi dari kuesioner tersebut merupakan kumpulan perilaku yang dimodifikasi dengan menggunakan indikator dari variabel yang menjadi penilaian. Metode ini sebagaimana disebutkan sebelumnya, mempunyai skala rasio penilaian yang digambarkan pada suatu bentuk perilaku tertentu, dengan proses pemberian skor (skoring) mulai angka 0 hingga 10. Skor 0 merupakan jawaban tidak melakukan, sedangkan angka 10 merupakan jawaban selalu melakukan. Semakin sering melakukan, maka akan mendekati angka 10 dan semakin jarang melakukan, semakin mendekati angka 0.

Teknik Analisis Data

Metode penelitian ini adalah mixed method atau penelitian campuran. Mixed method adalah metode yang menerapkan kombinasi dua pendekatan sekaligus (kuantitatif-kualitatif) (Creswell, 2010). Artinya, penelitian ini melibatkan penggunaan dua metode, yaitu metode kuantitatif dan metode kualitatif dalam studi tunggal (satu penelitian). Untuk lebih

mempermudah peneliti dalam menggali data melalui wawancara dan terbatasnya waktu penelitian maka subyek akan dipilih oleh peneliti berdasarkan pertimbangan waktu.

Alat pengumpul data kuantitatif adalah angket yang memuat pernyataan definisi stres kerja, faktor utama penyebab perubahan perilaku sesaat sebelum penilaian dan setelah penilaian. Dalam penelitian ini analisis data kuantitatif yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif dengan persentase. Penggunaan teknik ini dapat menggambarkan suatu fenomena faktor – faktor yang mempengaruhi perilaku kerja pada pegawai Bagian Bengkel Body Repair Honda Semarang Center.

Penelitian ini menggunakan alat pengumpul data berupa open-ended questionnaire yang disusun oleh peneliti untuk mengungkap stres kerja pada pegawai Honda Semarang Center. Sedangkan pengertian Open-ended questionnaire menurut Nielsen Norman Group (2018) yaitu sebuah kuesioner yang memberikan kebebasan kepada responden untuk menjawab sesuai dengan pertanyaan peneliti tanpa batasan pilihan jawaban.

Untuk keperluan penelitian ini akan digunakan suatu model instrumen penelitian yang mengukur besaran dari faktor yang sangat berpengaruh di dalam mengkonstruksi sebuah faktor penilaian. Dalam hal ini, analisis faktor dapat dipandang sebagai teknik untuk mengidentifikasi kelompok atau cluster suatu variabel dimana korelasi variabel dalam setiap cluster lebih tinggi dari pada korelasi variabel cluster lainnya (Ghozali, 2002: 9). Spesifikasi instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data dalam penelitian ini adalah suatu bentuk instrumen yang benar-benar valid untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Instrumen tersebut dirancang untuk mengukur maksud dari penilaian yang telah dijelaskan pada definisi variabel sebelumnya.

Masing-masing pertanyaan dijawab secara konsisten atau jawaban tidak boleh acak oleh karena masing-masing pertanyaan hendak mengukur hal yang sama pada satu faktor penilaian. Jika jawaban terhadap indikator-indikator pada salah satu faktor penilaian diacak, maka hal tersebut tidak reliabel. Sedangkan pengukuran hanya dilakukan sekali saja (one shot), kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Untuk pengujian keandalan alat ukur kuesioner, penelitian ini menggunakan metode Alpha Cronbach (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha sebesar >0.60 .

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini merupakan konstruksi dari peneliti dengan menggunakan skoring yang telah dijelaskan pada operasional variabel penelitian. Karena hal ini merupakan konstruksi peneliti, maka perlu diadakan wawancara dan pengamatan di lapangan selama tiga bulan agar mendapatkan indikator-indikator secara riil dari populasi.

Prosedur Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, data yang dikumpulkan diklasifikasikan pada data yang dibutuhkan dan cara pengumpulan data Data yang dibutuhkan Data penelitian yang dibutuhkan mencakup data primer dan data sekunder. Data primer dilakukan dengan wawancara langsung pada Manajer

HRD dan Personalia mengacu pada rumusan masalah dan tujuan penelitian. Mereka karena merupakan pihak yang lebih berkompetensi dan mengetahui tentang penilaian prestasi kerja di Institusinya. Sedangkan data sekunder dari penelitian ini bersumber dari dokumen dokumen Institusi, buku-buku laporan, dan dari hasil penelitian yang relevan.

Cara pengumpulan data responden :

1. Pengamatan : kegiatan mengumpulkan data melalui penglihatan langsung di lapangan (Institusi) sehingga diketahui aspek-aspek tertentu dari penilaian prestasi kerja yang diamati dan relevan dengan masalah serta tujuan penelitian.
2. Wawancara : kegiatan tanya jawab yang dilakukan terhadap pimpinan yang dilaksanakan dengan sistematis dan berlandaskan tujuan penelitian.
3. Kuesioner : kegiatan untuk mengetahui pernyataan-pernyataan responden terhadap variabel penilaian prestasi kerja melalui daftar pertanyaan sebagai indikator untuk menguji hipotesanya.

Scoring System

Tahap selanjutnya yaitu dilakukan Scoring System dengan menggunakan metode Higher is Better, Lower is Better, Must be Zero, dan Must be One, hal tersebut dilakukan untuk mengetahui nilai pencapaian terhadap target masing-masing Key Performance Indicator (KPI), sehingga dapat dilakukan identifikasi perlunya suatu perbaikan. Perhitungan score pencapaian kinerja masing-masing KPI dihasilkan dengan ketentuan sebagai berikut, bila indikator kerja menunjukkan penilaian (Efendi dan Hanoum, 2011) :

1. Higher is Better , menunjukkan semakin tinggi pencapaian/skor, maka indikasinya semakin baik .
Formula : $Skor = (aktual/terget) \times 100\%$
2. Lower is Better , menunjukkan semakin rendah pencapaian/skor, maka indikasinya semakin baik. Formula : $Skor = (2-(aktual/target)) \times 100\%$
3. Must be Zero , skor = 100 jika aktual = 0, atau skor = 0 jika aktual $\neq 0$
4. Must be One , skor = 100 jika aktual = 1, atau skor = 0 jika aktual $\neq 0$

Setelah mendapat skor pencapaian Kinerja KPI, selanjutnya masing-masing skor tersebut dikategorikan ke dalam Traffic Light System. Batas dari masing-masing kategori warna ditetapkan melalui hasil diskusi dengan pihak perusahaan. Warna-warna tersebut dapat mempermudah perusahaan, dalam hal ini PT. Mandalatama Armada Motor (Honda Semarang Center) untuk mengevaluasi kinerja HR yang tidak sesuai dengan target yang diinginkan (Nurmita, 2010) menyebutkan bahwa :

1. Warna Merah mendandakan skor dari KPI tidak mencapai target atau dibawah target, maka perlu diadakan perbaikan . Batas skor : $KPI < 60$.

- Warna Kuning memberikan indikasi bahwa skor yang dicapai perlu ditingkatkan. Batas skor : $60 \leq KPI \leq 80$.
- Warna Hijau menandakan bahwa skor yang dicapai telah sesuai dengan target yang diinginkan perusahaan. Batas skor : $KPI \geq 80$.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penyebaran Kuesioner

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui metode survei dengan menyebarkan kuesioner pada karyawan Body Repair Honda Semarang Center. Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner yang telah dikembangkan oleh peneliti sebelumnya. Total item pertanyaan dalam kuesioner sebanyak 25 item pertanyaan, yang terdiri dari 10 Aspek Indikator mengenai kinerja karyawan. Kuesioner yang disebarkan sebanyak 40 kuesioner kepada responden yang merupakan karyawan Honda Semarang Center.

Pengumpulan kuesioner dilakukan selama 1 (satu) minggu, mulai dari tanggal 21 Agustus 2018 sampai 28 Agustus 2018. Peneliti telah merangkum hasil kuesioner dalam tabel yang menunjukkan jumlah kuesioner yang dapat digunakan dalam penelitian ini. Secara keseluruhan total kuesioner yang didistribusikan sebanyak 40 kuesioner, dan jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 38 kuesioner, total kuesioner yang tidak dapat diolah sebanyak 0. Berdasarkan hal tersebut, maka total kuesioner yang dapat diolah dan dianalisis lebih lanjut untuk penelitian ini adalah sebanyak 38 kuesioner.

Tabel 4.3

Hasil Penyebaran Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang disebar	40
Kuesioner yang tidak kembali	2
Kuesioner yang kembali	38
Kuesioner yang tidak dapat diolah	0
Kuesioner yang dapat diolah	38

Karakteristik Responden

Karakteristik responden merupakan gambaran dari keberadaan responden yang terlibat dalam penelitian yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, dan status bekerja. Dari seluruh sampel karyawan sejumlah 40 orang yang diteliti, tidak semuanya dapat mengisi dan mengembalikan kuesioner yang diberikan. Berdasarkan hasil pengisian kuesioner yang menjadi responden dalam penelitian ini, maka dapat diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.4

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-Laki	40	100%
2	Perempuan	0	0
Jumlah Responden		40	100%

Sumber : hasil pengolahan data

Berdasarkan data yang diperoleh, maka komposisi karyawan PT. Mandalatama Armada Motor (Honda Semarang Center) Semuanya laki-laki yaitu 40 orang. Banyaknya karyawan laki-laki dikarenakan pekerjaan yang ada banyak membutuhkan ketahanan fisik dan umumnya karyawan laki-laki lebih menguasai teknik dalam Body Repair.

Tabel 4.5

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	20-25 tahun	23	57,5
2	26-30 tahun	7	17,5
3	31-35 tahun	6	15
4	35 tahun keatas	4	10
Jumlah Responden		40	100%

Berdasarkan Tabel 4.5 diperoleh informasi bahwa mayoritas karyawan PT. Mandalatama Armada Motor (Honda Semarang Center) adalah berusia antara 20-25 tahun. Hal ini menunjukkan mayoritas responden adalah dalam kategori usia produktif, dimana seorang karyawan membutuhkan kondisi fisik, kecakapan, dan keluwesan dalam bekerja.

Tabel 4.6

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SLTP	4	10%
2	SLTA	30	75%
3	Diploma	0	0
4	Sarjana	6	15
Jumlah Responden		40	100%

Tingkat pendidikan ini juga berpengaruh pada komitmen pekerjaan, karena semakin tinggi tingkat pendidikan maka wawasan seseorang juga akan semakin luas. Hal ini didukung oleh tingkat profesi mereka. Berdasarkan data Tabel 4.6 diperoleh informasi bahwa mayoritas karyawan memiliki latar belakang pendidikan SLTA. Selebihnya adalah lulusan SLTP dan Sarjana.

Tabel 4.7

Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	< 2 tahun	0	0
2	2-3 tahun	13	32,5%
3	3-5 tahun	17	42,5%
4	> 5 tahun	10	25%
Jumlah Responden		40	100%

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dijelaskan bahwa mayoritas karyawan atau sebanyak 17 orang (42,5%) telah memiliki masa kerja antara 3-5 tahun. Karyawan yang telah cukup lama bekerja biasanya lebih mengetahui mekanisme kerja, sehingga upaya meningkatkan kinerja penjualan produk bisa lebih efektif dan efisien. Hal ini disebabkan karena mereka telah mempunyai pengalaman lebih banyak tentang bagaimana cara terbaik untuk meningkatkan volume penjualan produk melalui kegagalan yang pernah terjadi di masa lalu.

Analisis Deskriptif

Untuk memperoleh gambaran tentang kondisi hasil kuesioner kinerja karyawan, maka skor jawaban responden akan dianalisis secara deskriptif. Analisis deskriptif merupakan analisis yang didasarkan pada hasil jawaban yang diperoleh dari responden. Untuk mempermudah dalam memberikan penilaian terhadap data hasil tanggapan responden, maka dilakukan pengklasifikasian terhadap jumlah total skor responden sebagaimana telah diungkapkan pada Bab sebelumnya.

Analisis Deskriptif Hasil Kuesioner Kinerja Karyawan

Pengukuran variabel Kinerja Karyawan digunakan 10 indikator, yaitu Kehadiran, Pelayanan Kepada Customer, Budaya sifat, Kualitas kerja, Keandalan, Pemecahan masalah, Inisiatif, Kerjasama, Komunikasi, Kedisiplinan yang dibagi menjadi 25 pertanyaan. Berikut ini hasil akumulasi pengolahan kuesioner untuk indikator-indikator motivasi kerja karyawan PT. Mandalatama Armada Motor (Honda Semarang Center) dengan jumlah responden sebanyak 40 orang

Setiap indikator memiliki pilihan yang sesuai dengan prestasi kerja karyawan, sehingga menghasilkan hasil penelitian dari jawaban kuesioner. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut ini

Tabel 4.8
Hasil jawaban responden terhadap 25 indikator

Indikator	Kategori				
	S	B	C	K	T.M
Hadir Dan Pulang Sesuai Dengan Waktu Kerja	21	14	1	2	2
Kehadiran dalam aktivitas Kerja diluar jam kantor	13	18	2	3	4
Menangani kesulitan yang dialami Pelanggan	18	15	3	2	2
Bekerja sesuai prosedur operasional	21	15	1	1	2
Melatih diri pada pekerjaan	20	16	1	1	2
Mempunyai pendalaman keyakinan dalam bekerja	20	16	1	1	2
Mempunyai karakter positive	20	16	1	1	2
Melakukan introspeksi diri dan tegur sapa di lingkungan Institusi	24	12	1	1	2
Kelengkapan administrasi pekerjaan	15	21	1	1	2
Ketertiban dan perawatan peralatan kantor	15	20	2	1	2
Ulet dan pantang menyerah dalam usaha	22	14	1	1	2
Serius dan konsentrasi dalam bekerja	18	19	0	1	2
Berpartisipasi menangani pekerjaan lain	15	18	2	2	3
Menyelesaikan masalah dengan baik dan benar	19	16	1	1	3
Memberikan alternatif solusi bagi permasalahan	10	23	4	1	2
Mengetahui dan memahami persoalan di lingkungan kerja	18	19	0	1	2
Mampu memberikan saran pada atasan	17	18	2	1	2
Mampu bekerja aktif dalam tim	22	15	0	1	2
Memahami dan melaksanakan tugas dalam tim dengan baik dan tepat	17	19	1	1	2
Menerima dan menjalankan keputusan yang diambil secara sah	21	14	1	2	2
Menyampaikan pesan dengan singkat dan jelas	16	20	1	1	2

Penyampaian pesan mudah dipahami dan dapat ditindak-lanjut	12	24	0	2	2
Mematuhi peraturan yang berlaku	21	15	0	2	2
Mengetahui hak dan kewajiban kerja	23	13	1	1	2
Aktif masuk kerja dan tepat waktu	21	14	1	1	3

Sumber : Diolah dari data primer

Ket. : S = Sempurna, B = Baik, C = Cukup, K = Kurang,

TM = Tidak Melakukan

Reliabilitas Kuesioner

Data yang dikumpulkan dari penelitian ini berasal dari sumber data primer yang diperoleh dari jawaban responden yang pengujiannya secara deskriptif dalam bentuk tabel. 4.7, sebagai berikut:

Tabel 4.7
Reliabilitas Data

No.	V a r i a b e l	Indikator	C. Alpha (a)	Status
1	Kehadiran	1. Hadir Dan Pulang Sesuai Dengan Waktu Kerja	0,661	Reliabel
		2. Kehadiran dalam aktivitas Kerja diluar jam kantor	0,766	Reliabel
2	Pelayanan Konsumen	1. Menangani kesulitan yang dialami Pelanggan	0,752	Reliabel
		2. Bekerja sesuai prosedur operasional	0,883	Reliabel
3	Budaya sifat	1. Melatih diri pada pekerjaan	0,845	Reliabel
		2. Mempunyai pendalaman keyakinan dalam bekerja	0,798	Reliabel
		3. Mempunyai karakter positive	0,907	Reliabel
		4. Melakukan introspeksi diri dan tegur sapa di lingkungan Institusi	0,681	Reliabel
4	Kualitas kerja	1. Kelengkapan administrasi pekerjaan	0,804	Reliabel
		2. Ketertiban dan perawatan peralatan kantor	0,790	Reliabel
5	Keandalan	1. Ulet dan pantang menyerah dalam usaha	0,709	Reliabel
		2. Serius dan konsentrasi dalam bekerja	0,483	Tidak Reliabel
		3. Berpartisipasi menangani pekerjaan lain	0,842	Reliabel
6	Pemecahan masalah	1. Menyelesaikan masalah dengan baik dan benar	0,645	Reliabel
		2. Memberikan alternatif solusi bagi permasalahan	0,771	Reliabel
7	Inisiatif	1. Mengetahui dan memahami persoalan di lingkungan kerja	0,858	Reliabel
		2. Mampu memberikan saran pada atasan	0,684	Reliabel

8	Kerja sama	1. Mampu bekerja aktif dalam tim	0,849	Reliabel
		2. Memahami dan melaksanakan tugas dalam tim dengan baik dan tepat	0,875	Reliabel
		3. Menerima dan menjalankan keputusan yang diambil secara sah	0,804	Reliabel
9	Komunikasi	1. Menyampaikan pesan dengan singkat dan jelas	0,802	Reliabel
		2. Penyampaian pesan mudah dipahami dan dapat ditindak-lanjut	0,851	Reliabel
10	Kedisiplinan	1. Mematuhi peraturan yang berlaku	0,912	Reliabel
		2. Mengetahui hak dan kewajiban kerja	0,558	Tidak Reliabel
		3. Aktif masuk kerja dan tepat waktu	1	Reliabel

Sumber : Diolah dari data primer

Pada tabel reliabilitas di atas dapat disimpulkan bahwa mayoritas Indikator mempunyai nilai lebih besar dari 0.60 (>0.60). dan hanya ada 2 indikator yang tidak reliabel yaitu pada variabel keandalan dan kedisiplinan.

Analisa Kelayakan Variabel (Uji Korelasi)

Korelasi adalah salah satu teknik statistik yang digunakan untuk mencari hubungan antara dua hubungan antara dua variabel atau lebih yang sifatnya kuantitatif dan kualitatif.

Menurut Young, 1982 (dalam Analisa Hubungan Antara Stres Kerja Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan Gender, 2010 : 47), ukuran korelasi yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

- ✓ 0,70 – 1,00 (baik plus atau minus) menunjukkan derajat asosiasi yang tinggi.
- ✓ 0,40 – < 0,70 (baik plus atau minus) menunjukkan hubungan yang substansial.
- ✓ 0,20 – < 0,40 (baik plus atau minus) menunjukkan adanya korelasi yang rendah.
- ✓ < 0,20 (baik plus atau minus) berarti dapat diabaikan.

Uji analisis korelasi Spearman yang dihitung dengan menggunakan SPSS, pada penelitian ini menunjukkan hasil sebagai berikut:

		X25	X
X1	Pearson Correlation	.260	.578 [*]
	Sig. (2-tailed)	.116	.000
	N	38	38
X2	Pearson Correlation	.723 [*]	.611
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	38	38
X3	Pearson Correlation	.291	.766 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.077	.000
	N	38	38
X4	Pearson Correlation	.224 ^{**}	.752 [*]
	Sig. (2-tailed)	.177	.000
	N	38	38
X5	Pearson Correlation	.389 ^{**}	.883 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.016	.000
	N	38	38
X6	Pearson Correlation	.380 ^{**}	.845 [*]
	Sig. (2-tailed)	.019	.000
	N	38	38
X7	Pearson Correlation	.266 ^{**}	.798 [*]
	Sig. (2-tailed)	.106	.000
	N	38	38
X8	Pearson Correlation	.383 ^{**}	.907 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.017	.000
	N	38	38
X9	Pearson Correlation	.289 ^{**}	.681
	Sig. (2-tailed)	.079	.000
	N	38	38
X10	Pearson Correlation	.365 ^{**}	.804 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.024	.000
	N	38	38
X11	Pearson Correlation	.515 [*]	.790 [*]
	Sig. (2-tailed)	.001	.000
	N	38	38

angka mendekati angka 1, hanya ada 2 indikator yang tidak yaitu :

1. Pada variabel Keandalan yang terdapat pada indikator “Serius dan konsentrasi dalam bekerja” menunjukkan hasil 0,483

2. Pada variabel Kedisiplinan yang terdapat pada indikator “Mengetahui hak dan kewajiban kerja” menunjukkan hasil 0,558

Scoring System

Scoring System dengan menggunakan metode *Higher is Better, Lower is Better, Must be Zero, dan Must be One*, hal tersebut dilakukan untuk mengetahui nilai pencapaian terhadap target masing – masing *Key Performance Indicator (KPI)*, sehingga dapat dilakukan identifikasi perlunya suatu perbaikan. Perhitungan score pencapaian kinerja masing – masing KPI dihasilkan dengan ketentuan sebagai berikut, bila indikator kerja menunjukkan penilaian (Efendi dan Hanoum, 2011) :

1. *Higher is Better*, menunjukkan semakin tinggi pencapaian/skor, maka indikasinya semakin baik.
Formula : $\text{Skor} = (\text{aktual}/\text{target}) \times 100\%$.
2. *Lower is Better*, menunjukkan semakin rendah pencapaian/skor, maka indikasinya semakin baik.
Formula : $\text{Skor} = (2 - (\text{aktual}/\text{target})) \times 100\%$
3. *Must be Zero*, skor = 100 jika aktual = 0, atau skor = 0 jika aktual $\neq 0$
4. *Must be One*, skor = 100 jika aktual = 1, atau skor = 0 jika aktual $\neq 1$

Selanjutnya masing – masing skor tersebut dikategorikan ke dalam Traffic Light System. Batas dari masing – masing kategori warna ditetapkan melalui hasil diskusi dengan pihak perusahaan. Warna – warna tersebut dapat mempermudah perusahaan, dalam hal ini PT. Mandalatama Armada Motor (Honda Semarang Center) untuk mengevaluasi kinerja yang tidak sesuai dengan target yang diinginkan (Nurmita, 2010) menyebutkan bahwa:

1. Warna Merah menandakan skor dari KPI tidak mencapai target atau dibawah target, maka perlu diadakan perbaikan. Batas skor : $\text{KPI} < 60$
2. Warna Kuning memberikan indikasi bahwa skor yang dicapai perlu ditingkatkan. Batas skor : $60 \leq \text{KPI} \leq 80$.
3. Warna Hijau menandakan bahwa skor yang dicapai telah sesuai dengan target yang diinginkan perusahaan. Batas skor : $\text{KPI} \geq 80$.

Correlations			
		X25	X
X12	Pearson Correlation	.255	.709*
	Sig. (2-tailed)	.122	.000
	N	38	38
X13	Pearson Correlation	.188*	.483
	Sig. (2-tailed)	.259	.002
	N	38	38
X14	Pearson Correlation	.569	.842**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	38	38
X15	Pearson Correlation	.220**	.645*
	Sig. (2-tailed)	.185	.000
	N	38	38
X16	Pearson Correlation	.515**	.771**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000
	N	38	38
X17	Pearson Correlation	.530**	.858*
	Sig. (2-tailed)	.001	.000
	N	38	38
X18	Pearson Correlation	.313**	.684*
	Sig. (2-tailed)	.055	.000
	N	38	38
X19	Pearson Correlation	.426**	.849**
	Sig. (2-tailed)	.008	.000
	N	38	38
X20	Pearson Correlation	.381**	.875
	Sig. (2-tailed)	.018	.000
	N	38	38
X21	Pearson Correlation	.320**	.804**
	Sig. (2-tailed)	.050	.000
	N	38	38
X22	Pearson Correlation	.377*	.802*
	Sig. (2-tailed)	.020	.000
	N	38	38
Correlations			
		X25	X
X23	Pearson Correlation	.394	.851*
	Sig. (2-tailed)	.014	.000
	N	38	38
X24	Pearson Correlation	.595*	.912
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	38	38
X25	Pearson Correlation	1	.558**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	38	38
X	Pearson Correlation	.558**	1*
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	38	38

Sumber : Diolah dari data primer

Pada tabel 4.8 diketahui bahwa mayoritas korelasi antara masing – masing dari total 25 indikator variable menunjukkan

Tabel 4.9
Scoring System

Nama Responden	Total Nilai Variabel	Scoring System Higher is better	Score	Traffic light system
Agung	200	(200/250) x 100%	80	
eko adi triono	239	(239/250) x 100%	95,6	
jatmiko yudha pra setyo	214	(214/250)x100%	85,6	
muh. Kurniawan	238	(238/250)x100%	95,2	
Ardian Muhamad Reza	182	(182/250)x100%	72,8	
reza anandatama wijaya	169	(169/250)x100%	67,6	
Khaerodin	232	(232/250)x100%	92,8	
muhammad fauzi	234	(234/250)x100%	93,6	
dwi susilo	190	(190/250)x100%	76	
dicky virgiawan septiadi	218	(218/250)x100%	87,2	
Tommy	224	(224/250)x100%	89,6	
Andriyanto	224	(224/250)x100%	89,6	
sugeng supriyadi	235	(235/250)x100%	94	
muhammad abidin	229	(229/250)x100%	91,6	
septi budi waluyo	192	(192/250)x100%	76,8	
Syahroni	213	(213/250)x100%	85,2	
jimny satria	222	(222/250)x100%	88,8	
rafi nur Rahman	177	(177/250)x100%	70,8	
maiko didin iktofa	200	(200/250)x100%	80	
Ruswanto	200	(200/250)x100%	80	
mokh basuki	243	(243/250)x100%	97,2	
Budi Santoso	227	(227/250)x100%	90,8	
Novandi tianrahmanto	214	(214/250)x100%	85,6	
Ashar	198	(198/250)x100%	79,2	
David Christian A	209	(209/250)x100%	83,6	
Fakthur rohman	200	(200 /250)x100%	80	
ARDHIAN KUSLIENCY	99	(99/250)x100%	39,6	
Eka Septiyawan	213	(213/250)x100%	85,2	
Reno Fitriawan Krismanto	187	(187/250)x100%	74,8	
Antadani	242	(242/250)x100%	96,8	
Fendi prasetyo	210	(210/250)x100%	84	
Setiyawan	163	(163/250)x100%	65,2	
Harmoni	218	(218/250)x100%	87,2	
Ali marsudi	189	(189/250)x100%	75,6	

Agus riyadi	219	(219/250)x100%	87,6	
Afi romadhon	126	(126/250)x100%	50,4	
Irwanto	218	(218/250)x100%	87,2	
Nova haryono	213	(213/250)x100%	85,2	
Bagong wicaksono				
slamet supriyanto				

Interpretasi

Sebagaimana yang telah diuraikan pada rumusan masalah yang ingin mengetahui bagaimana desain sistem penilaian Kinerja yang obyektif untuk departemen Body Repair? Maka perlu diketahui indikatornya terlebih dahulu yang meliputi : Hadir Dan Pulang Sesuai Dengan Waktu Kerja, Kehadiran dalam aktivitas Kerja diluar jam kantor, Menangani kesulitan yang dialami Pelanggan, Bekerja sesuai prosedur operasional, Melatih diri pada pekerjaan, Mempunyai pendalaman keyakinan dalam bekerja, Mempunyai karakter positive, Melakukan introspeksi diri dan tegur sapa di lingkungan Institusi, Kelengkapan administrasi pekerjaan, Ketertiban dan perawatan peralatan kantor, Ulet dan pantang menyerah dalam usaha, Serius dan konsentrasi dalam bekerja, Berpartisipasi menangani pekerjaan lain, Menyelesaikan masalah dengan baik dan benar, Memberikan alternatif solusi bagi permasalahan, Mengetahui dan memahami persoalan di lingkungan kerja, Mampu memberikan saran pada atasan, Mampu bekerja aktif dalam tim, Memahami dan melaksanakan tugas dalam tim dengan baik dan tepat, Menerima dan menjalankan keputusan yang diambil secara sah, Menyampaikan pesan dengan singkat dan jelas, Penyampaian pesan mudah dipahami dan dapat ditindak-lanjut, Mematuhi peraturan yang berlaku, Mengetahui hak dan kewajiban kerja, Aktif masuk kerja dan tepat waktu.

Dalam menganalisis penilaian prestasi kerja, peneliti menggunakan metode Behavior Anchor Rating Scale. Dalam analisis ini beberapa indikator yang telah disebutkan akan dikelompokkan beberapa faktor untuk diuji. Kemudian dari faktor – faktor tersebut akan menampilkan faktor mana yang paling dominan mempunyai indikator

Dari Analisis data uji reliabilitas dan uji korelasi dapat ditemukan bahwa Ada 2 variabel yang berada pada angka <0,60 yaitu pada variabel keandalan dan kedisiplinan yang berarti kinerja pada kedua indikator pada variabel tersebut harus lebih di tingkatkan lagi.

Namun untuk analisa responden dengan scoring system mayoritas responden berada pada skala traffic light warna hijau yang artinya kinerja telah mencapai target yang di inginkan oleh perusahaan sehingga perlu di pertahankan atau bahkan ditingkatkan lagi.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa data yang telah dilakukan terhadap seluruh data yang diperoleh, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Pelaksanaan Penilaian kinerja karyawan di PT. Mandalatama Armada Motor (Honda Semarang Center) telah diterapkan dengan baik dengan wujud kinerja para karyawan yang baik.
2. Berdasarkan analisis hasil pengukuran kinerja menggunakan scoring dan traffic light system yang telah dilakukan kepada 40 Responden yang sudah divalidasi, didapatkan 27 Responden berada di zona hijau yang menandakan telah sesuai dengan target yang diinginkan oleh perusahaan. Sedangkan 9 Responden KPI berada di zona kuning dan 4 Responden berada pada zona merah
3. Dalam penelitian ini strategi yang dipakai dalam peningkatan kualitas SDM di PT. Mandalatama Armada Motor (Honda Semarang Center) dengan menggunakan Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS). Yaitu strategi penilaian yang menggabungkan pendekatan perilaku kerja dengan sifat pribadi

Saran

Berdasarkan hasil penelitaian dan kesimpulan diatas, maka saran – saran yang dapat diberikan oleh penulis adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan harus melakukan perbaikan segera pada Key Performance Indicator yang termasuk dalam zona kuning dan Merah. Meski tidak buruk, namun hal ini masih bisa dikembangkan untuk menjadi lebih baik
2. Diharapkan penelitian ini bukan hanya untuk dijadikan panduan untuk menentukan skor perusahaan, tetapi sebagai petunjuk untuk memperbaiki kinerja perusahaan agar menjadi lebih baik.
3. Metode Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS) serta Scoring System bisa menjadi sebuah jawaban atas kebutuhan perusahaan akan penilaian kinerja karyawan yang efektif.
4. Sebaiknya penelitian yang menggunakan pengukuran kinerja perusahaan perlu adanya partner dalam melakukan penelitian agar memperoleh hasil yang lebih berkualitas apabila dalam proses penelitiannya terdapat kerjasama dengan tim pendamping dari perusahaan yang bersangkutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Cheramie, R 2013 "An examination of Feedback – Seeking Behaviour , the feedback source and career success"
- Evita Siti Noni, Wa Ode Zusnita Muizu dan Raden Tri Wahyu Atmojo, 2017. "Penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale dan Management By Objectives (Studi Kasus Pada PT Qwords Company International)". Pekbis Jurnal, Vol.9, No.1, Maret 2017 : 18- 32

Robert , Ng 2013

"The link between performance appraisal and firm performance"

Herman Suradiraja, S.Spi., M.Si "Penyusunan penilaian kinerja model BARS untuk meningkatkan persepsi karyawan terhadap objektivitas penilaian kinerja"

Hana Urbancova, Katarina Stachova, Zdenko Stacho

"Using of Performance Appraisal Methods in Czech and Slovak Oganisations"

Ekasari (2010) "Pengaruh insentif dan penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Region I Medan"

Ekayadi (2009) "Pengaruh motivasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Rimbajitiraya Citrakarya di Jakarta".

Dessler, Gary. 2013. *Human Resource Management*, 13th Edition. London: Pearson Prentice Hall Inc.

Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.

Mangakuprawira. 2009. *Bisnis, Manajemen, dan Sumberdaya Manusia*. Bogor: IPB Press.

Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2006. "Manajemen Sumber Daya Manusia", Alih Bahasa. Jakarta: Salemba Empat.

<http://manajemenstiesbi.blogspot.com/2012/11/manajemen-sumber-daya-manusia.html> diakses 7 juli 2018

<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/07/perencanaan-sumber-daya-manusia.html>

diakses 7 juli 2018

<https://dedeeew.wordpress.com/2016/04/20/manajemen-sdm-bahasan-tentang-penilaian-kinerja-pegawai/> diakses 10 juli 2018

<http://pustakabaku.blogspot.com/2016/06/pengertian-kinerja-karyawan.html>

diakses 10 juli 2018

https://en.wikipedia.org/wiki/Behaviorally_anchored_rating_scales diakses 13 juli 2018

<https://urayiskandar.com/2011/05/teori-kinerja.html> diakses 13 juli 2018

<http://musofyan.blogspot.com/2007/04/kinerja-dan-penilaian-kerja.html> diakses 13 juli 2018

<http://nurlailafadjarwati.blogspot.com/2011/01/penilaian-kinerja.html> dikases 13 juli 2018

<http://ewintribengkulu.blogspot.com/2013/04/faktor-faktor-yang-mempengaruhi-kinerja.html> diakses 6 Agustus 2018

<http://dhenymochi.blogspot.com/2011/03/pengertian-kinerja.html>, diakses 7 Agustus 2018

- capaian Sasaran Kerja Karyawan Di PT. XYZ*". Jurnal Psikologi Undip, Vol.14 No.2 Oktober 2015, 98-110.
- Tunggal, Widjaja, Amien, 1997. Kamus Manajemen SDM dan Perilaku Organisasi. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bernardin, H. John and Russel, E.A., 2001. Human resource Management, An Experiential Approach. Mc. Graw Hill International Edition, Singapore: Mac Graw Hill Book Co.
- Cherrington, J. David, 2000. The Management of Human Resource, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Ghozali, Imam, 2002. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Ed 2, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomez-Mejia, R. Luis, dkk., 2001 Managing Human Resources. New Jersey: Prentice Hall.
- Putti, Joseph M, 1998. Manager's Primer on Performance Appraisal, Concept and Techniques. Singapore: Singapore Institute Of Management.
- Ruky, S. Achmad, 2002. Sistem Manajemen Kinerja. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.