ANALISIS EFEKTIFITAS SISTEM *PERFORMANCE APPRAISAL* PADA PT PATRA BADAK ARUN SOLUSI

Hanum Faza, hanum.faza.abs19@polban.ac.id
Mukaram, mukaram@polban.ac.id
Administrasi Bisnis Jurusan Administrasi Niaga
Politeknik Negeri Bandung

Abstract:
The effectiveness of the performance appraisal system is a unit consisting of interrelated elements with goals as a measuring tool to assess the properties of work, individual characteristics, and the final result of how productive the individual is in handling his work, which is then used to achieve optimal results, according to organizational goals. In measuring the effectiveness of the performance appraisal system, five dimensions are used, namely relevance, sensitivity, reliability, practicality, and acceptability. The purpose of this study was to determine the effectiveness of the performance appraisal system of PT Patra Badak Arun Solusi. Sampling amounted to 102 people using incidental sampling techniques. The data collection technique was by distributing a questionnaire containing 10 statements distributed to employees as a measure of the effectiveness of the performance appraisal system at PT Patra Badak Arun Solusi. After that, the data was processed using the SPSS version 22 application, which was then analyzed. Descriptive analysis shows the effectiveness of the performance appraisal system for employees at PT Patra Badak Arun Solusi is effective. The mean is 3.89.

Keywords: *effectiveness, performance appraisal system.*

Abstrak:
Efektivitas sistem *performance appraisal* merupakan suatu kesatuan terdiri atas elemen-elemen yang saling berkaitan dengan tujuan sebagai alat ukur untuk menilai sifat-sifat dari pekerjaan, karakteristik individu, dan hasil akhir mengenai seberapa produktif individu dalam menangani pekerjaannya yang kemudia, dimanfaatkan untuk mencapai hasil yang optimal sesuai dengan target organisasi. Dalam mengukur efektivitas sistem *performance appraisal* menggunakan lima dimensi, yaitu *relevance*, *sensitivity*, *reliability*, *practicality*, dan *acceptability*. Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas sistem *performance appraisal* PT Patra Badak Arun Solusi. Pengambilan sampel berjumlah 102 orang dengan menggunakan *teknik sampling incidental*. Teknik pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner berisi 10 pernyataan yang disebarkan kepada karyawan sebagai tolak ukur efektivitas sistem *performance appraisal* di PT Patra Badak Arun Solusi. Setelah itu, data diola dengan menggunakan aplikasi SPSS versi 22 yang kemudian dilakukan analisis. Analisis deskriptif menunjukkan efektivitas sistem *performance appraisal* pada karyawan di PT Patra Badak Arun Solusi adalah efektif, diperoleh mean sebesar 3,89.

Kata Kunci: efektivitas, sistem *performance appraisal.*

PENDAHULUAN

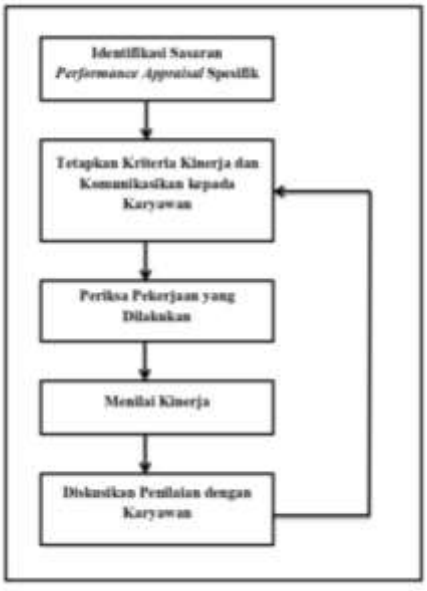
Menurut Moeheriono (2012), kinerja atau *performance* merupakan tingkat pencapaian dalam pelaksanaan program kegiatan atau perencanaan strategis suatu organisasi yang

dituangkan dalam kebijakan untuk mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi. Kinerja adalah prestasi atau pencapaian suatu hasil pekerjaan pada suatu organisasi, yang dikerjakan oleh karyawan atau sumber daya manusia. Kinerja karyawan mempunyai standar yang ditetapkan suatu organisasi sebagai tolak ukur keberhasilan. Dalam hal ini, dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia memegang peran penting untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Mathis and Jackson, 2011).

Suatu organisasi memerlukan *performance appraisal* yang dapat membantu mengidentifikasi peningkatan kinerja karyawan. *Performance appraisal* tersebut digunakan sebagai umpan balik (*feedback)* terhadap prestasi yang dihasilkan oleh karyawan dan sebagai landasan organisasi dalam membuat kebijakan menyangkut pengembangan kinerja karyawan ke depan. Dalam hal ini, *performance appraisal* menjadi sangat penting bagi suatu organisasi karena dapat menilai kualitas individu di dalamnya dan membantu manajemen dalam pengambilan keputusan terkait sumber daya manusia.

Pentingnya *performance appraisal* adalah untuk meningkatkan kinerja individu, tim, dan seluruh bagian dalam suatu organisasi (Mondy dan Martocchio, 2016). *Performance appraisal* merupakan hal penting dalam meningkatkan kinerjanya dalam suatu organisasi. Aktivitas evaluasi kinerja atau *performance appraisal* merupakan program pada suatu organisasi yang bermanfaat terhadap karyawan dan perkembangan organisasi. Persoalan dalam *performance appraisal* adalah bagaimana cara individu melakukan penilaian agar berjalan dengan benar, objektif, dan tidak berdasarkan perasaan (*judgement).* Oleh karena itu, dibutuhkan sistem *performance appraisal* yang efektif.

Menurut Cascio (2022) terdapat alat ukur untuk menaksir efektif atau tidaknya sistem *performance appraisal*, yaitu relevan (*relevance*), peka (*sensitivity*), andal (*reliability*), praktis (*practicality*), dan dapat diterima (*acceptability*). Pencapaian sistem *performance appraisal* yang efektif, yaitu berkaitan dengan proses *performance appraisal*, disajikan pada Gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1 Proses Performance Appraisal
Sumber: Mondy dan Martocchio, 2016.

Berdasarkan Gambar 1 menunjukkan bahwa teori yang dikemukakan oleh Mondy dan Martocchio (2016) berkaitan dengan penerapan yang dilakukan PT Patra Badak Arun Solusi dalam mecapai sistem *performance appraisal* yang efektif, yaitu dengan menjalankan proses *performance appraisal* berdasarkan surat dari Dir. SDM Holding No. 004/K00000/2022-S8

tentang Kebijakan Pelaksanaan *End of Year People Review* Tahun 2021. Titik awal untuk proses *performance appraisal* adalah mengidentifikasi tujuan kinerja. Sistem penilaian mungkin tidak dapat secara efektif menjalankan setiap tujuan yang diinginkan. Dengan demikian, manajemen harus memilih tujuan spesifik yang diyakini paling penting dan dapat dicapai secara realistis. Selanjutnya, PT Patra Badak Arun Solusi menetapkan kriteria kinerja dan mengomunikasikan ekspektasi kinerja kepada individu yang bersangkutan. Kemudian pekerjaan dilakukan dan atasan melakukan penilaian atas kinerjanya. Pada akhir periode pelaksanaan penilaian, penilai meninjau kinerja kerja dan mengevaluasinya terhadap standar kinerja yang telah ditetapkan. Tinjauan ini membantu manajemen dalam menentukan seberapa baik karyawan telah memenuhi standar, menganalisis penyebab pemenuhan standar tersebut, dan mengembangkan rencana untuk memperbaiki masalah.

Performance appraisal merupakan suatu sistem yang memuat dari pimpinan, manajer, seluruh karyawan, tujuan suatu organisasi, perencanaan organisasi, target yang ingin dicapai suatu organisasi, dukungan sumber daya organisasi, dan adanya proses umpan balik. Peran subsistem dalam mencapai efektivitas pada sistem ini sangatlah penting dapat diartikan sebagai satu subsistem optimal yang dapat melakukan evaluasi kinerja maka tujuan organisasi akan tercapai.

Perusahaan konstruksi di Indonesia perlu mengidentifikasi peningkatan kinerja untuk mengevaluasi kegiatan bisnis yang dijalankan. Salah satunya adalah PT Patra Badak Arun Solusi, selanjutnya disebut PBAS, yang merupakan anak perusahaan Pertamina; salah satu perusahaan konstruksi BUMN yang mempunyai ruang lingkup bisnis meliputi *Operation & Maintenance* (O&M), *Engineering, Procurement, Construction* (EPC), *Plant Services* (PS) dan Pelatihan dan/atau Pendidikan (*Training & Manpower Provider*/TMPP). Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi dan pemeliharaan kilang, fasilitas penunjang migas lainnya, desain proses/desain sistem, pengadaan barang dan konstruksi, serta peralatan fasilitas kerja memegang peranan penting. Oleh karena itu, PBAS memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kualitas kinerja yang baik. Upaya peningkatan kinerja di dalam organisasi dapat dilakukan dengan mengadakan *performance appraisal* pada karyawan.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan salah satu karyawan PBAS pada tanggal 24 Juni 2022, saat ini, PBAS secara formal memiliki sistem *performance appraisal* untuk karyawan. Menurut informasi dari pihak *Human Resources Departement* perusahaan menerapkan sistem *performance appraisal* yang baru dengan perubahan di lembar formulir AKHLAK *Behavior Survey* yang sudah berjalan selama dua tahun. Pihak *Human Resources Departement* menyatakan bahwa perlu adanya pembenahan terhadap sistem yang dijalankan saat ini agar mencapai standar yang telah diterapkan oleh Pertamina. Dengan adanya sistem *performance appraisal* yang baru pembenahan yang diperlukan, yaitu sosialisasi *awareness* kepada setiap individu yang bersangkutan agar antara penilai dengan individu yang dinilai tidak terjadi kesalahpahaman. Kondisi tersebut juga menunjukkan bahwa PBAS perlu meningkatkan kinerja perusahaan dengan menganalisis *performance appraisal* pada karyawan. Perusahaan dalam melakukan penilaian yang akurat memerlukan sistem *performance appraisal* yang efektif. Untuk mengetahui tingkat keefektifan *performance appraisal* di PBAS, penelitian ini menggunakan alat ukur yang dikemukakan oleh Cascio (2022) untuk menaksir efektif atau tidaknya sistem *performance appraisal*, yaitu relevan (*relevance*), peka (*sensitivity*), andal (*reliability*), praktis (*practicality*), dan dapat diterima (*acceptability*).

KAJIAN LITERATUR

Performance Appraisal

Menurut Abdullah (2014), *performance appraisal* (penilaian kinerja) adalah ketika suatu organisasi memiliki sistem formal yang dipersiapkan untuk mengevaluasi individu berkaitan dengan kualitas kinerjanya(Abdullah, 2014). *Performance appraisal* adalah evaluasi

kinerja saat ini dan/atau masa lalu terhadap kriteria kinerja karyawan(Dessler, 2018). Evaluasi kinerja adalah proses menentukan seberapa baik karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka yang relatif terhadap standar dan mengomunikasikan informasi itu kepada mereka. *Performance appraisal* digunakan untuk menilai kinerja karyawan dan menyediakan platform sebagai umpan balik atas ekspektasi kinerja masa lalu, saat ini, dan masa depan. *Performance appraisal* secara beragam disebut penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, atau penilaian hasil (Mathis dan Jackson, 2011).

Performance appraisal merupakan fungsi sumber daya manusia yang penting, yang menyediakan manajemen dengan dasar sistematis secara efektif untuk mengenali dan mengevaluasi kemampuan sumber daya manusia saat ini dan potensinya. Oleh karena itu, untuk mengembangkan dan memanfaatkan bakat manusia yang efektif, *performance appraisal* memainkan peran kunci karena memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi secara objektif kekuatan dan kelemahan karyawan (Nyaoga, 2010).

Karyawan dalam melakukan tugasnya akan dinilai yang berfokus pada aktivitas dan tujuan kerja, serta mengidentifikasi dan memperbaiki masalah yang ada untuk mendorong kinerja masa depan yang lebih baik. Karyawan harus mengetahui informasi mengenai hasil *performance appraisal* mereka di dalam organisasi. Hal ini bertujuan untuk mengetahui perbaikan apa yang diperlukan tiap individu dan bagaimana cara meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, organisasi harus terbuka terkait hasil penilaian kinerja terhadap karyawan agar karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahan mereka, serta bersikap kooperatif terhadap penilai. Hal ini akan membantu seluruh karyawan untuk memberikan kontribusi positif bagi pencapaian tujuan lembaga/organisasi.

Penilai mempunyai beberapa alasan sebagai upaya meningkatkan prestasi kerja tiap individu dalam sebuah organisasi. Menurut Arif dan Yusuf (2015), alasan tersebut, yaitu (1) jabatan dalam organisasi harus diduduki oleh sumber daya manusia yang tepat; (2) organisasi dapat menentukan rencana penilaian kinerja yang nyata dan mempunyai karakteristik; (3) mengadakan pelatihan sumber daya manusia degan tujuan mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi secara penuh terhadap organisasi; (4) mampu memberikan informasi yang jelas terhadap karyawan mengenai target dan standar dalam bekerja(Arif, A,. & Yusuf, 2015).

Penilaian seharusnya mengukur seberapa baik karyawan bertanggung jawab atas pekerjaan mereka, mungkin tampaknya tidak perlu untuk menekankan bahwa *performance appraisal* harus terkait dengan pekerjaan. Namun, penting bagi evaluasi untuk mencerminkan sifat pekerjaan secara memadai, dan karyawan harus memiliki *performance appraisal* yang adil dan tidak diskriminatif. Menurut Mathis dan Jackson (2011), siapa pun yang akrab dengan kinerja individu dapat melakukan penilaian kinerja. Kemungkinan situasi penilaian termasuk yang berikut: (1) Supervisor menilai karyawannya. (2) Karyawan menilai atasan mereka. (3) Anggota tim saling menilai. (4) Karyawan menilai diri mereka sendiri. (5) Sumber luar menilai karyawan. (6) Berbagai pihak memberikan umpan balik multisumber atau 360 derajat.

Menurut Strebler (1997), *performance appraisal* telah menjadi fitur kunci dari dorongan organisasi menuju keunggulan kompetitif melalui peningkatan kinerja yang berkelanjutan dan telah menghasilkan pengembangan sistem manajemen kinerja terpadu berdasarkan kerangka kompetensi. Dari pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa organisasi harus mempunyai sistem *performance appraisal* untuk setiap kinerja organisasi karena menentukan kegagalan atau keberhasilan tujuan atau sasaran, dan dalam hal ini program *performance appraisal* pada karyawan harus menyampaikan informasi-informasi penting sebagai umpan balik.

Tujuan *Performance Appraisal*

Performance appraisal dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur kinerja. Tujuan pengukuran kinerja tidak hanya untuk menunjukkan suatu kondisi yang tidak berjalan sesuai rencana, tetapi juga untuk mengidentifikasi mengapa segala sesuatunya berjalan dengan baik sehingga langkah-langkah dapat diambil untuk membangun kesuksesan. Tujuan *performance appraisal* adalah untuk menilai dan meringkas kinerja masa lalu dan mengembangkan tujuan serta harapan kinerja masa depan. Hal itu adalah proses sistematis mengevaluasi kinerja dan memberikan umpan balik terhadap penyesuaian kinerja yang dapat dilakukan (Nyaoga, 2010). Organisasi mempunyai tujuan *peroformance appraisal* untuk mengembangkan karir karyawan agar dapat menyesuaikan diri terhadap dinamika organisasi. Kegunaan sistem *peroformance appraisal* untuk pengambilan keputusan dalam organisasi, yaitu (1) menindaklanjuti karyawan yang berprestasi kurang atau tidak berprestasi; (2) memberikan atau mengundur waktu kenaikan imbalan/ tunjangan; (3) memberikan promosi kepada karyawan yang berprestasi; dan (4) mengadakan pelatihan, memutasikan atau mendisiplinkan karyawan (Marwansyah, 2014). Sistem yang dirancang dengan baik dapat membantu mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja karyawan. *performance appraisal* bekerja sebagai dasar untuk memberikan umpan balik, mendorong peningkatan kinerja, membuat keputusan yang efektif, pemecatan karyawan, dan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

Organisasi memiliki tujuan utama dalam pengembangan sistem *performance appraisal*, yaitu (1) mengacu pada kemampuan individu untuk mengatur dan menerapkan kombinasi yang konsisten dari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dari waktu ke waktu; (2) media untuk menentukan penyebab kekurangan dan mengembangkan rencana untuk memperbaiki masalah; (3) membantu dalam mengembangkan dan menerapkan rencana karir pekerja; (4) menguntungkan organisasi dengan peningkatan kompetensi operasional, peningkatan pertumbuhan perusahaan, dan proses dan kinerja transformasional yang tinggi.

Jika organisasi menganggap tujuan lebih penting daripada sarana, hasil dari tujuan merupakan evaluasi yang tepat. Hasil yang ditetapkan harus berada dalam kendali individu atau tim dan harus menjadi hasil yang mengarah pada kesuksesan perusahaan. Tujuan adanya evaluasi dalam organisasi, yaitu (1) peningkatan pengembangan karyawan dan pengurangan *turnover*; (2) memberikan *feedback* terhadap pencapaian kinerja karyawan sebagai pedoman untuk mengembangkan kinerjanya di masa yang akan datang; (3) informasi dalam penyesuaian gaji, membuat keputusan penempatan kerja tentang promosi, transfer, dan demosi, serta memilih tindakan disipliner karyawan hingga dan termasuk pemutusan hubungan kerja.

Tujuan sistem *performance appraisal* yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2011) salah satu kegunaannya adalah untuk memberikan ukuran kinerja sebagai bahan pertimbangan ketika membuat keputusan manajemen lainnya tentang karyawan. Sementara itu, dalam pengembangan penggunaan penilaian bagi karyawan, *performance appraisal* dapat menjadi sumber utama informasi dan umpan balik yang dapat membangun pengembangan masa depan mereka dalam suatu organisasi. Tujuan dari umpan balik adalah untuk memperkuat kinerja karyawan yang memuaskan dan untuk mengatasi kekurangan kinerja. Fungsi pengembangan *performance appraisal* juga dapat mengidentifikasi area di mana karyawan mungkin ingin tumbuh.

Performance Appraisal yang Efektif

Di era globalisasi saat ini, semua organisasi akan menetapkan sistem *performance appraisal* dengan tujuan yang jelas, penilaian yang dilakukan secara adil, umpan balik yang cepat, dan pembinaan yang bermanfaat(Dessler, 2017). Sistem *performance appraisal* pada karyawan bersifat terbuka dan hanya mencakup beberapa kategori umum, yang mencakup kinerja masa lalu karyawan sehubungan dengan tujuan mereka yang ditetapkan pada penilaian tahun sebelumnya dan tujuan masa depan mereka di organisasi (Mondy dan Martocchio, 2016).

Sistem penilaian mungkin tidak dapat secara efektif menjalankan setiap tujuan yang diinginkan sehingga manajemen harus memilih tujuan spesifik yang diyakini paling penting dan dapat dicapai secara realistis (Mondy dan Martocchio, 2016). Oleh karena itu, organisasi mengandalkan hasil *performance appraisal* untuk memberikan informasi mengenai pekerjaan karyawan dan mengevaluasi standar kinerja. Dalam hal ini, *performance appraisal* mempunyai lima ketentuan syarat yang harus dipenuhi untuk mencapai efektivitas sistem *performance appraisal* menurut Cascio (2022), yaitu relevan (*relevance*), peka (*sensitivity*), andal (*reliability*), praktis (*practicality*), dan dapat diterima (*acceptability*).

Ketentuan syarat pertama adalah *relevance*. Sistem *performance appraisal* yang relevan menyiratkan adanya kaitan antara standar kinerja untuk suatu kewajiban pelaksanaan program kegiatan (pekerjaan) dengan tujuan organisasi, dan antara komponen kerja, dengan melakukan proses identifikasi mengunakan analisis program kegiatan dalam organisasi dengan dimensi yang diperhitungkan skala nilainya. Untuk menentukan penilaian prestasi kinerja karyawan perlu indikator penilaian atas prestasi kerja mereka yang diikuti juga dengan rangkaian konsep sebagai dasar rencana dalam pengembangan karir karyawan (Kartawira, 2017).

Selanjutnya ketentuan syarat kedua adalah *sensitivity*, sistem *performance appraisal* yang ini menyiratkan kepekaan terhadap perbedaan kinerja karyawan, antara karyawan yang dapat menciptakan *value* saat bekerja dengan karyawan yang kurang dan/atau tidak menciptakan *value* pada saat bekerja pada suatu organisasi. Hal ini penting dalam pencapaian penilaian organisasi, dimana seseorang dapat dinilai mana individu yang produktif dan mana individu yang kurang dan/ atau tidak produktif. Penilai menggeneralisasi perilaku baik atau buruk karyawan pada satu aspek pekerjaan ke semua aspek pekerjaan (Mondy dan Martocchio, 2016).

Kemudian ketentuan syarat ketiga adalah *reliability*, sistem *performance appraisal* menyiratkan bahwa harus jelas konsistensi dalam sistem penilaian. Penilai mempunya kriteria dalam sistem *performance appraisal*, yaitu penilai harus saling bersesuaian dengan memberikan sudut pandang yang berbeda (misalnya supervisor, rekan sejawat, subordinat) padangan mereka berbeda terhadap kinerja individu yang sama. Penilai mempunyai peluang yang untuk menjadi pengawas saat karyawan bekerja untuk dinilai, dengan hal tersebut memberikan data yang andal(Cascio, 2022)

Ketentuan syarat keempat adalah *practicality*, sistem *performance appraisal* dapat mudah dimengerti oleh penilai atau individu yang dinilai, sehingga sistem yang praktis akan memudahkan penilai atau individu yang dinilai untuk mencapai tujuan dalam membuat keputusan(Cascio, 2022)

Ketentuan syarat terakhir adalah *acceptability*, sistem *performance appraisal* yang berdasarkan kemamputerimaan ialah ketentuan syarat yang paling penting, karena pada dasarnya dalam program pegembangan sumber daya manusia mempunyai unsur penting dalam pelaksanaanya, yaitu dukungan dari individu-individu yang berpartisipasi agar menciptakan suatu penilaian yang akurat(Cascio, 2022)

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kuantitatif. Metode ini digunakan untuk mengukur efektivitas sistem *performance appraisal* pada PT Patra Badak Arun Solusi. Sehingga pada penelitian ini teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner elektronik (*Google form)* kepada 102 responden yang merupakan karyawan di PT Patra Badak Arun Solusi. Pada kuesioner tersebut termuat hal hal yang menjadi instrumen penelitian yang diujikan kepada karyawan.

Pada penelitian ini efektivitas sistem *performance appraisal* diukur berdasarkan dimensinya, sehingga instrumen pada penelitian ini adalah lima dimensi terkait efektivitas *performance appraisal*, yaitu *relevance*, *sensitivity*, *reliability*, *practicality*, dan *acceptability* dengan 10 pertanyaan. Skala yang digunakan untuk mengukur jawaban responden menggunakan skala likert 1-5. Analisis statistik deskriptif suatu metode yang diterapkan dalam penelitian ini yang akan memberikan gambaran terkait karakteristik responden dan mengetahui tingkat efektivitas sistem *performance appraisal* pada karyawan di PT Patra Badak Arun Solusi. Analisis statistik deskriptif merupakan metode analisis data yang berguna dalam mendeskripsikan data yang telah diolah yang kemudian akan ditarik kesimpulan untuk mengetahui hasil akhir penelitian. Metode ini menggunakan nilai rata-rata (*mean)* dan standar deviasi yang diolah menggunakan aplikasi SPSS versi 22 sebagai parameter penilaian responden yang berhubungan dengan penyataan-pernyataan di dalam kuesioner.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Kuesioner dapat dikatakan valid apabila pernyataan dalam kuesioner dapat menjelaskan fenomena dalam penelitian yang akan diukur. Suatu penelitian dapat dikatakan valid, apabila koefisien nilai korelasi (r) pada setiap elemen-elemen yang terdapat dalam indikator bernilai positif ≥ 0,3. Sedangkan standar yang digunakan untuk memenuhi syarat minimum uji validitas, yaitu nilai korelasi (r) = 0,3. Jadi, apabila nilai korelasi (r) ≤ 0,3 maka dapat disimpulkan bahwa kuesioner tersebut dinyatakan tidak valid sehingga pernyataan yang terdapat dalam kuesioner perlu diperbaiki atau dihapus (Sugiyono, 2019). Perhitungan dilakukan setelah penyebaran kuesioner dengan hasil nilai yang ditunjukkan Tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1 Uji Validitas

Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Keterangan
X1	0,675	0,361	Valid
X2	0,469	0,361	Valid
X3	0,634	0,361	Valid
X4	0,376	0,361	Valid
X5	0,805	0,361	Valid
X6	0,527	0,361	Valid
X7	0,484	0,361	Valid
X8	0,529	0,361	Valid
X9	0,362	0,361	Valid
X10	0,585	0,361	Valid

Berdasarkan Tabel 1 terlihat 10 pernyataan yang terdapat dalam kuesioner dengan nilai korelasi ≥ 0,3. Sedangkan apabila nilai korelasi memenuhi syarat, yaitu (r) ≥ 0,3 maka dapat disimpulkan bahwa kuesioner tersebut dinyatakan valid atau layak (Sugiyono, 2019). Validitas data diukur dengan membandingkan r-hitung dengan r-tabel, sehingga diperoleh r-hitung ≥ r-tabel. Perolehan tersebut memperlihatkan bahwa data yang diambil dalam penelitian ini sesuai

dan valid dengan keadaan objek saat ini. Dapat disimpulkan bahwa uji validitas yang dilakukan terhadap 102 responden dinyatakan telah memenuhi unsur validitas.

Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dibantu dengan rumus *Cronbach Alpha.* Sugiyono (2019) *Cronbach Alpha* akan dikatakan reliabel apabila memiliki nilai minimal ≥ 0,6. Apabila angka hasil dari perhitungan mendekati nilai 1 maka semakin reliabel jawaban dari responden terhadap elemen-elemen pernyataan yang ada di kuesioner.

Tabel 2 Uji Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.644	10

Dengan demikian, tabel 2 menguraikan bahwa nilai *Cronbach Alpha*, yaitu sebesar 0,644 dari 10 pernyataan yang terdapat dalam kuesioner. Dapat disimpulkan bahwa kuesioner penelitian efektivitas sistem *performance appraisal* yang dijadikan sebagai alat ukur penelitian dinyatakan reliable karena memiliki nilai ≥ 0,6.

Pembahasan

Nilai *mean* dari variabel efektivitas sistem *performance appraisal* pada karyawan disajikan pada Tabel 4.20. Perhitungan nilai *mean* ini diambil dari nilai *mean* setiap dimensi yang dijadikan sebagai standar (tolak ukur) dalam mengambil keputusan apakah sistem *performance appraisal* pada karyawan yang dijalankan di PBAS sudah efektif atau belum.

Tabel 3 Hasil Penelitian dari Seluruh Dimensi Efektivitas Sistem *Performance Appraisal* pada Karyawan.

No	Item	Mean	Std Dev	Kategori
1	*Relevance*	3,97	0,698	Efektif
2	*Sensitivity*	3,95	0,867	Efektif
3	*Reliability*	3,84	0,835	Efektif
4	*Practicality*	3,87	0,711	Efektif
5	*Acceptability*	3,86	0,817	Efektif
	Total	**3,89**	**0,785**	**Efektif**

Tabel 3 menguraikan total rata-rata nila pada variabel efektivitas sistem *performance appraisal* pada karyawan sebesar 3,89 yang dikategorikan pada tingkat efektif karena berada di rentang skala interval 3,41 – 4,20. Artinya efektivitas sistem *performance appraisal* pada karyawan di PBAS sudah efektif. Nilai standar deviasi yang diperoleh adalah 0,810 dengan persentase berdasarkan hasil perhitungan $\left(\frac{Standar\ Deviasi}{Jumlah\ Skala\ Pengukuran} X\ 100\%\right)$ atau $\left(\frac{0{,}785}{5} X\ 100\%\right) = 15{,}7\%$. Nilai yang diperoleh termasuk dibawah 20% dari nilai mean, hal ini memiliki arti terjadinya keseragaman jawaban atau relatif sama dari karyawan PT Patra Badak Arun Solusi terhadap setiap indikator pada variabel ini. Menurut Santoso (2006), diketahui apabila nilai dibawah 20% dari *mean*, maka nilai tersebut termasuk dalam kategori kecil. Dalam hal ini maka pernyataan yang disebarkan kepada responden homogen/seragam.

Diperoleh hasil analisis statistic deskriptif tiap dimensi pada variabel efektifitas sistem *performance appraisal*. Pada tabel menunjukan bahwa nilai rata rata tertinggi dimiliki oleh dimensi *Sensitivity*, dengan nilai sebesar 3,95 berada dalam skala 3,41 – 4,20 termasuk ke dalam kriteria penilaian tinggi atau efektif. Hal ini menunjukan hasil dari *performance appraisal* yang dilakukan perusahaan mampu membedakan antara karyawan yang bekerja dengan baik dan buruk. Terdapat beberapa kemungkinan yang melatarbelakanginya, salah satunya adalah berdasarkan pengamatan yang telah dilakukan, salah satu karyawan di divisi *Business Development* memiliki kinerja yang buruk dengan perolehan hasil penilaian yang didapatkan rendah. Karyawan tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya tidak terorganisir. Sebagai contoh, dokumen-dokumen yang terdapat dikantor berceceran dan almari kabinet yang tidak digunakan dengan baik. Hal tersebut tentunya akan memengaruhi kinerja karyawan lainnya, dimana ketika rekan kerja membutuhkan dokumen penting untuk keperluan proyek maka akan membutuhkan waktu yang lama untuk menemukan dokumen tersebut, hal itu disebabkan karena karyawan dalam melakukan pekerjaannya tidak sesuai dengan prosedur penyimpanan dokumen arsip. Pekerjaan yang tidak berjalan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan perusahaan maka akan menjadikan kinerja yang buruk untuk tiap individu. Hal ini selaras dengan surat dari Dir. SDM Holding No. 004/K00000/2022-S8 tentang Kebijakan Pelaksanaan *End of Year People Review* Tahun 2021. Tujuan diadakannya *performance appraisal* di PT Patra Badak Arun Solusi, yaitu sebagai alat manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kemampuan SDM dan pengembangan karir. Apabila pe/nilaian yang dilakukan tidak sesuai dengan fakta dilapangan dimana individu yang bekerja secara optimal namun mendapatkan hasil penilaian yang buruk ataupun sebaliknya, maka hal tersebut akan memengaruhi kinerja organisasi. Jika di dalam sebuah organisasi tidak mengetahui perbedaan antara kinerja karyawan yang produktif dan kurang produktif maka organisasi tidak dapat menindaklanjuti hasil dari *performance appraisal* untuk tiap individu. Hal ini menunjukkan pelaksanaan sistem *performance appraisal* sudah peka untuk menilai kinerja karyawan di PT Patra Badak Arun Solusi.

Berdasarkan hasil uji analisis deskriptif dimensi *Relevance*, *Practicality*, *Acceptability* tergolong kedalam kriteria efektif dikarenakan memiliki nilai yang diperoleh masuk kedalam Skala kriteria 3,41 – 4,20. Dengan nilai standar deviasi yang diperoleh berada pada rentang 0,711 hingga 0,835. Sedangkan dimensi dengan nilai perolehan terendah adalah dimensi *Reliability*.

Dimensi *reliability* merupakan dimensi dengan nilai rata rata terendah, dengan nilai perolehan sebesar 3,84 yang tergolong kedalam kriteria efektif. Terdapat beberapa kemungkinan yang dapat mengakibatkan rendahnya nilai rata rata yang diperoleh pada dimensi *reliability*. yaitu berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan salah satu karyawan menyatakan bahwa terdapat penilai yang melakukan penilaian mengandung unsur subjektivitas. Namun, terdapat narasumber lain, yaitu penilai menyatakan bahwa penilai sudah memberikan nilai yang objektif. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya indikator pada formulir KPI sudah menampilkan secara rinci item-item yang berbeda pada tiap bagian berdasarkan uraian jabatan dan menggunakan metode penilaian 360° yang bertujuan untuk meningkatkan peran penilai dalam komponen rating guna mendukung kinerja *based on collaboration feedback.* Sehingga, hasil *performance appraisal* sudah dapat dikatakan objektif, karena menilai individu berdasarkan hasil kinerja yang sudah dicapai, bukan berdasarkan perasaan (*judgement*). Hal tersebut sudah sesuai dengan tata cara pelaksanaan *performance appraisal* di PT Patra Badak Arun Solusi, yaitu penilaian memperhatikan unsur objektivitas. Hal ini menunjukkan pelaksanaan sistem *performance appraisal* sudah andal untuk menilai kinerja karyawan di PT Patra Badak Arun Solusi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai efektivitas sistem *performance appraisal* pada karyawan di PT Patra Badak Arun Solusi yang dikategorikan pada tingkat efektif dengan nilai *mean* sebesar 3,89 berada di rentang skala interval 3,41 – 4,20. Artinya efektivitas sistem *performance appraisal* pada karyawan di PT Patra Badak Arun Solusi sudah efektif. Adapun tingkat efektivitas sistem *performance appraisal* pada karyawan PT Patra Badak Arun Solusi dilihat dari dimensi-dimensi terkait berdasarkan hasil olah data SPSS versi 22 yaitu:

1. Hasil pengolahan data pada dimensi *relevance* dengan nilai *mean* yang diperoleh adalah 3,97 yang dikategorikan pada tingkat efektif. Hal tersebut dapat dilihat dalam kegiatan prakteknya pihak *performance management* di PT Patra Badak Arun Solusi pada awal periode sudah menentukan perancangan indikator-indikator pada formulir *performance appraisal*. Lembar formulir *performance appraisal* untuk karyawan telah mengalami perubahan dengan tujuan mendorong pencapaian pada tingkat efektivitas dalam melakukan program kegiatan *performance appraisal* di perusahaan. Artinya, perusahaan sudah merancang lembar formulir *performance appraisal* dengan baik dan sesuai untuk menunjang pencapaian tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan pelaksanaan sistem *performance appraisal* pada PT Patra Badak Arun Solusi sudah relevan dengan tujuan dan sasaran organisasi serta sesuai dengan elemen pekerjaan.
2. Selanjutnya pada dimensi *sensitivity* terdapat perbedaan dengan sumber data wawancara yang telah dilakukan bahwa ketika dilaksanakannya penilaian kinerja, karyawan yang bersangkutan memperoleh nilai yang tidak sesuai dengan kinerja mereka di lapangan namun berdasarkan hasil pengolahan data pada dimensi *sensitivity* dengan nilai *mean* yang diperoleh adalah 3,95 yang dikategorikan pada tingkat efektif. Hal ini menunjukkan pelaksanaan sistem *performance appraisal* sudah peka terhadap penilaian yang dilakukan dengan adanya perbedaan antara kinerja karyawan yang produktif dan kurang produktif di PT Patra Badak Arun Solusi.
3. Selain itu, pada dimensi *reliability* terdapat perbedaan dengan sumber data wawancara yang telah dilakuka bahwa ketika dilaksanakannya penilaian kinerja, terdapat penilai yang melakukan penilaian mengandung unsur subjektivitas namun berdasarkan hasil pengolahan data pada dimensi *reliability* dengan nilai *mean* yang diperoleh adalah 3,84 yang dikategorikan pada tingkat efektif. Metode penilaian 360° yang digunakan perusahaan mampu memberikan hasil *performance appraisal* yang akurat. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan sistem *performance appraisal* sudah andal untuk menilai kinerja karyawan di PT Patra Badak Arun Solusi.
4. Selanjutnya, terdapat persamaan dengan sumber data wawancara yang telah dilakukan bahwa lembar *performance appraisal* yang digunakan PT Patra Badak Arun Solusi jelas dan mudah digunakan. Hasil pengolahan data pada dimensi *practicality* dengan nilai *mean* yang diperoleh adalah 3,87 yang dikategorikan pada tingkat efektif. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator pernyataan dalam lembar *performance appraisal* mudah dikerjakan dan dimengerti oleh individu yang akan dinilai dan penilai karena tidak terdapat istilah asing didalamnya dan dalam pengisian lembar tersebut tidak membutuhkan waktu yang lama.

Terakhir, yaitu pada dimensi *acceptability* terdapat perbedaan dengan sumber data wawancara yang telah dilakukan bahwa masih terdapat komunikasi buruk antara penilai dengan individu yang dinilai, yaitu individu mungkin tidak memahami hubungan antara perilaku dan hasil penilaian yang mengakibatkan hal tersebut dianggap tidak efektif namun berdasarkan hasil pengolahan data pada dimensi *acceptability* dengan nilai *mean* yang

diperoleh adalah 3,86 yang dikategorikan pada tingkat efektif. Hal ini menunjukkan pelaksanaan sistem *performance appraisal* yang selama ini dijalankan perusahaan telah diterima oleh penilai dan individu yang akan dinilai.

DAFTAR PUSTAKA

Abbas, M. Z. (2014). Effectiveness of performance appraisal on performance of employees. *Journal of Business and Management*, Vol. 16, No. 6, 173-178.

Abdullah, M. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan.* Yogyakarta: Aswaja Pressindo.

Amstrong, M. (2014). *Human Resources Management Practice.* The SAGE Handbook of Human Resource Management.

Arif, A,. & Yusuf, B. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.

Cascio, W. F. (2022). *Human Resources Management Twelfth Edition.* New York, USA: McGraw Hill LLC.

Daoanis, L. E. (2012). Performance Appraisal System: It's Implication To Employee Performance. *International Journal of Economics and Management Sciences*, Vol. 2, No. 3, 55-62.

Dessler, G. (2017). *Human Resources Management Fifteenth Edition.* Florida International University: Pearson Education, Inc.

Dessler, G. (2018). *Human Resources Management Sixteenth Edition.* Florida International University: Human resource management / Gary Dessler, Florida International University.

Dhewi, R.M., Mangkuprawira, S., dan Ma'arif, M.S. (2006). *Analisis Pengaruh Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT Coats Rejo Indonesia.* Jurnal Manajemen Agribisnis, Vol. 3 No. 1, 1-17.

Frankel , J. P., dan Wallen , N. E. (2008). How to Design and Evaluate Research in Education. New York, USA: McGraw-Hill Companies, Inc.

Gruman, J., & Saks, A. (2011). Performance Management and Employee Engagement. *Human Resource Management Review*, Vol. 5, No. 1, 123-136.

Harmon, C & Gursida, H. (2017). *Metode Penelitian Bisnis dan Keuangan Konsep dan Implementasinya*. Bogor: PASPI.

Herawati, N. (2013). Performance Appraisal. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis,* No. 2, 189-196.

Herliana, A., & Rasyid, P. M. (2016). Sistem Informasi Monitoring Pengembangan Software Pada Tahap Development Berbasis Web. *Jurnal Informatika*. Vol. 3, No. 1, 41-50.

Imron. (2019). Analisa Pengaruh Kualitas Produk Terhadap Kepuasan Konsumen Menggunakan Metode Kuantitatif Pada CV. Meubele Berkah Tangerang. *Indonesian Journal on Software Engineering*, Vol. 5, No. 1, 19-28.

Kartawiria, R. (2017). Analisis Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja PT. X Universitas Telkom. *Jurnal Manajemen*, Vol. 4, No. 3, 22-29.

Makokha, E. N., Namusonge, P. G., Kanali, P. C., & Chepkorir, A. (2014). Determinants of Effectiveness of Employee Performance Appraisal System in Institution of Higher Learning: A Survey of Public Universities in Nakuru County. *European Journal of Business and Management*. Vol. 6, No. 8, 23-28.

Marwansyah. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung*: Alfabeta.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resources Management.* United States: South-Western Cengage Learning.

Michael Amstrong and Angela Baron, (1998). Perfect Management, Institut of Personal and Development, London, h. 298.

Moeheriono, (2012). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, Grafindo Persada Jakarta, h. 95.

Mondy, W., & Marthocchio, J. (2016). *Human Resources Management.* Pearson Education Limited. United States: Pearson Education.

Muhidin, Sambas Ali, dan Maman Abdurahman. (2017). Analisis Korelasi, Regresi, dan Jalur Dalam Penelitian Dilengkapi dengan Aplikasi Program SPSS. Bandung: CV Pustaka Setia.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2018). *Fundamentals of Human Resources Management Seventh Edition.* New York, NY: McGraw-Hill Education.

Nuryani, R. (2017). Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja Karyawa (Kasus di Yayadan Pendidikan Telkom). *Politeknik Negeri Bandung*.

Nyaoga, R. B. (2010). The Effectiviness Of Performance Appraisal System In Private Universities In Kenya. *African Journal of Business & Management*.

PBAS [Internet]. PT Patra Badak Arun Solusi. 2021 [cited 2022 Jun 15]. Available from: https://pbasolusi.com/

Pratama, I.P.A.E. (2014). Sistem Informasi dan Implementasinya, Teori dan Konsep Sistem Informasi Disertai Berbagai Contoh Praktiknya Menggunakan Perangkat Lunak Open Source. Bandung: Penerbit Informatika Bandung.

Purwaningsih, S. S. (2010). *Statistika Bisnis Untuk Administrasi Bisnis*. Bandung: Unit Pelayanan Mata Kuliah Umum Politeknik Negeri Bandung.

Rifa'i, B. (2013). Efektivitas Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Krupuk Ikan dalam Program Pengembangan Labsite Pemberdayaan Masyarakat Desa Kedung Rejo Kecamatan Jabon Kabupaten Sidoarjo . *Kebijakan dan Manajemen Publik*. Vol. 1, No. 1, 79-86.

Santoso, S. (2006). Menggunakan SPSS untuk Statistik Non Parametrik. Jakarta: PT Elex Media Komputerindo.

Silalahi, U. (2015). *Metode Penelitian Sosial Kuantitatif.* Bandung: PT Refika Aditama.

Siregar, Sofyan. (2016). Statistika Deskriptif untuk Penelitian Dilengkapi Perhitungan Manual dan Aplikasi SPSS Versi 17. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Strebler, M (1997) Getting the Best out of Institute of Employment Studies, Harvard Business Review.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif. Bandung*: Alfabeta.

Wirawan, (2009). Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Salemba Empat Jakarta, h. 5.

Yusup, F. (2018). Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian Kuantitatif . *Jurnal Ilmiah Kependidikan* , Vol. 7 No. 1, 17-23.