

## **BAB 3**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **3.1 Sejarah Singkat Perusahaan**

Grup Korindo didirikan pada awal 1970-an dengan bergerak di bidang pengelolaan hutan. Perkembangan yang terjadi selama ini menjadikan Korindo sebagai salah satu grup bisnis terbesar di Indonesia. Dengan menjadi salah satu grup bisnis yang terbesar di Indonesia, Korindo secara langsung mempengaruhi perkembangan perekonomian Indonesia.

Kemampuan untuk mengembangkan diri ini menjadi modal dasar untuk meningkatkan keinginan perusahaan supaya dapat bersaing secara global. Untuk itu, Korindo melakukan investasi besar dalam bidang teknologi canggih dan produksi. Selain investasi dalam bidang teknologi dan produksi, perkembangan Korindo juga didukung oleh dedikasi dan ketekunan dari para karyawannya untuk berusaha berkembang dan dari dukungan para rekan bisnisnya. Dalam pencapaian untuk dapat bersaing secara global itu, Korindo tidak meninggalkan pedoman untuk melestarikan lingkungan, pengembangan SDM, dan adanya tanggung jawab sosial. Hal ini selaras dengan filosofi perusahaan yang menginginkan supaya perkembangan perusahaan dapat menciptakan standar hidup yang lebih baik dan masyarakat yang sejahtera.

Perkembangan Grup Korindo dari masa ke masa:

1. 1971 – HPH didirikan di Kalimantan
2. 1979 – perusahaan plywood didirikan
3. 1980 – perusahaan formalin+resin didirikan utk mendukung plywood
4. 1984 – pabrik newsprint (kertas cetak) mill didirikan utk penuhi kebutuhan local+ekspor
5. 1985 – pabrik sepatu olahraga terbesar di Indonesia didirikan utk penuhi ekspor non-minyak
6. 1990 – pabrik container baja didirikan utk penuhi peningkatan kebutuhan akan kontainer

7. 1991 – perusahaan keuangan didirikan utk membantu permodalan SME manufaktur
8. 1992 – perusahaan container dan transportasi didirikan utk menampung perkembangan ekspor dg container
9. 1993 – pembangunan gedung kantor korindo dan menyewakannya
10. 1994 – pembangunan apartemen
11. 1995 – pabrik polyethylene battery separator didirikan sbg btk intensifikasi bisnis
12. 1996 – perusahaan sekuritas didirikan utk meningkatkan permodalan
13. 1998 – perusahaan asuransi didirikan karena adanya resiko usaha
14. 1999 – pabrik pipa coating didirikan utk memenuhi kebutuhan dari pengiriman minyak+gas

### **3.2 Bidang Usaha Korindo Group**

#### **a. Pengelolaan Hutan**

“Korindo melakukan pengelolaan hutan secara lestari supaya dapat berperan serta dalam pengembangan ekonomi, social dan lingkungan yang ada.”

Pengelolaan hutan yang dilakukan oleh Korindo dengan mengutamakan pengelolaan hutan secara lestari. Pengelolaan secara lestari itu memberikan jaminan ketersediaan dari pasokan kayu. Pada perkembangannya, pengelolaan secara lestari itu, mengarah tidak hanya pada terjaminnya pasokan kayu tetapi juga memberikan nilai tambah yang lebih dimana didalamnya juga termasuk nilai tambah dalam hal fungsi social, lingkungan, dan biodiversitas dari hutan tropis itu sendiri.

Saat ini luas lahan hutan yang dikelola oleh Grup Korindo adalah lebih dari 1.000.000 Ha. Luas lahan tersebut secara terencana dilakukan perubahan menjadi hutan tanaman industri yang dapat memberikan nilai ekonomi yang lebih tinggi. Perubahan komposisi hutan itu dilakukan dengan melakukan penanaman kembali areal yang telah dieksploitasi dengan luasan 6.000 Ha per tahun dan meningkat secara gradual. Hasil dari pengembangan tersebut dapat dilihat dari berhasilnya pengelola untuk mengembangkan kawasan yang mempunyai nilai kompetitif tinggi. Selain itu, Korindo juga mengembangkan industri minyak kelapa sawit.

Untuk mendukung industri itu, terjadi perubahan kawasan hutan untuk dijadikan kebun kelapa sawit dengan luasan 34.000 Ha di daerah Papua. Dengan luasan kebun kelapa sawit tersebut dan didukung dengan mesin pabrik yang dapat menghasilkan minyak sawit dengan kapasitas produksi 60 ton per jam.

b. Plywood

“Korindo mengembangkan industri plywood dengan mengandalkan dan menggunakan bahan baku dari hutan yang dikelola secara lestari”

Korindo merupakan penghasil plywood terbesar di dunia. Hal ini membuat industri ini menjadi sumber penghasil pendapatan Grup Korindo. Penjualan yang tinggi ini dikarenakan oleh mutu dan harga yang ditawarkan oleh Korindo sangat kompetitif di pasar, sehingga konsumen tertarik untuk membeli produk Korindo dan diperkuat oleh telah diperolehnya sertifikat ISO 9002 dan 14001. Kondisi industri plywood Korindo ini berdampak pada terjadinya pengembangan kondisi ekonomi di lokal. Total produksi yang dihasilkan oleh industri plywood Korindo adalah 800,000m<sup>3</sup> per tahun.

c. Newsprint (Kertas Cetak)

Korindo juga mengembangkan industri yang berkaitan dengan kehutanan atau perkebunan dengan memasuki industri yang memproduksi kertas cetak. Kapasitas produksi yang mencapai 400,000 ton itu menjadikan Korindo sebagai penghasil kertas cetak terbesar di antara Negara-negara ASEAN. Hal itu dikarenakan dengan kapasitas itu, Korindo menguasai 40% hasil produksi. Produk yang dihasilkan mempunyai spesifikasi dari kertas cetak dengan berat 37 gram/m<sup>2</sup> sampai dengan 56 gram/m<sup>2</sup>. Untuk meningkatkan kualitas dan kapasitas, Korindo memodernisasi peralatannya. Selain itu, produksinya juga sudah termasuk produk yang aman bagi lingkungan karena dapat didaur ulang.

d. Container

Korindo mengembangkan bisnisnya memasuki bisnis container dengan motto melayani dengan profesionalisme dan standar efisiensi kerja terbaik. Pengembangan bisnis ini dilakukan karena perkembangan barang ekspor yang terus meningkat dan masih terbatasnya perusahaan penyedia jasa container. Untuk mengembangkan bisnis ini dilakukan pengembangan sumber daya manusia sehingga tercipta SDM yang professional dan skill yg baik. Sampai saat ini,

Korindo merupakan perusahaan terbesar di Asia Tenggara yang produknya 100% diekspor ke seluruh dunia. Dari tujuan penjualan produknya Korindo mengekspor ke Eropa (30%), Amerika (30%), Asia (40%). Korindo mempunyai focus pengembangan container pada container jenis dry cargo, open top, bulk, hard open top, pallet wide, flat rack, dan ventilator.

e. Sepatu Olahraga

Industri sepatu olahraga yang dimiliki oleh Korindo merupakan salah satu pabrik yang menghasilkan produk terbesar di Indonesia. Produk sepatu olahraga yang dikembangkan oleh Korindo ini bermerek EAGLE dengan kapasitas produksi 12.000 pasang sepatu per hari. Peningkatan kualitas produk yang telah dilakukan ini memberikan dampak pada proyek kerjasama untuk pemesanan sepatu dengan merek PUMA, REEBOK dan NIKE dengan tujuan sebagai produk ekspor.

f. Kimia

Sebagai benua dengan pertumbuhan pasar terbesar, Asia merupakan benua dengan permintaan produk kimia terbesar yang terus meingkat secara eksponensial. Pada saat didirikan dengan mengandalkan 3 pabrik formalin, Korindo dapat menghasilkan 100.000 ton per tahun. Pengembangan dan peningkatan kualitas baik produk maupun peralatan memberikan gambaran bahwa kemampuan produksi dan produk yang dihasilkan akan memberikan jaminan untuk dapat menguasai pasar. Sedangkan untuk produk resin, 80%- nya merupakan produk untuk ekspor dengan kapasitas produksi 3.000 taon per tahun.

g. Pipe Coating

Korindo melakukan spesialisasi produk untuk idnustri pipe coating dengan menerapkan produksi dengan standar tinggi untuk pipa anti korosi baik untuk pipa on dan on-off-shore. Untuk meningkatkan kualitas dan pangsa pasar, Korindo bekerja sama dengan Dong yang Gangchul, yang merupakan perusahaan utama penghasil pipa di Korea. Untuk mendekatkan pada pasar yang ada, pabrik didirikan di Pulau Bintan.

h. Jasa Logistik

Industri jasa logistic ini didirikan untuk memenuhi tingginya permintaan akan jasa distribusi dengan kualitas yang tinggi bagi perkembangan ekonomi yang

tinggi di Indonesia. Peningkatan terus dilakukan dengan memasukkan e-business platform ke dalam industri logistic untuk memenuhi peningkatan permintaan dan kapasitas cargo bagi konsumen.

i. Real Estate

Korindo Group mengembangkan sayapnya di bidang property dan real estate di Indonesia, beberapa bangunan yang kini menjadi asset building management Korindo Group diantaranya Wisma Korindo, Apartemen Taman Raja (Kings Gate Mansion), Apartemen Wisma Indah, Apartemen Cokro, dll.

PT Dongbang Development merupakan salah satu anak perusahaan Korindo Group yang bergerak dibidang *property* atau *real estate*, salah satu bangunannya adalah *Kings Gate Mansion* (Apartemen Taman Raja), Apartemen Taman Raja merupakan bangunan apartemen yang disewakan untuk umum, sejauh ini mayoritas warga negara asing (WNA) yang menghuni bangunan apartemen ini, khususnya warga negara Korea. Didalam Apartemen Taman Raja terdapat *Management Office* yang bertugas menjalankan kegiatan-kegiatan organisasi, seperti Divisi Security, Divisi Mechanical & Engineering, Divisi Administrasi, Divisi Marketing, dan Divisi Others. Masing-masing divisi ini memiliki tugas dan fungsi masing-masing dalam perusahaan.

j. Trading

Sayap bisnis ini dikembangkan Korindo karena untuk menjembatani hubungan bisnis antar anak perusahaan Korindo dengan partner ataupun dengan pihak luar sehingga peluang pengembangan usaha yang terjadi tidak terbuang dengan sia-sia.

k. Financial Services

Berdirinya usaha jasa keuangan ini dikarenakan untuk memberikan dukungan kepada anak perusahaan yang lain dalam rangka memberikan informasi yang akurat tentang kondisi perekonomian suatu Negara yang menjadi target untuk usaha.

## BAB 4

### ANALISIS PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP PELAKSANAAN PENILAIAN KINERJA PADA PT DONGBANG DEVELOPMENT (APARTEMEN TAMAN RAJA), KORINDO GROUP

Hasil penelitian ini diperoleh dengan melakukan analisis kuantitatif diantaranya yaitu analisis deskriptif dengan cara mendeskriptifkan butir-butir pernyataan yang bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai variabel yang diteliti, guna mengetahui persepsi karyawan mengenai pelaksanaan penilaian kinerja di perusahaan.

Untuk memperoleh gambaran mengenai persepsi karyawan mengenai pelaksanaan penilaian kinerja pada Apartemen Taman Raja, peneliti melakukan metode survei dengan instrumen kuesioner dan wawancara terhadap para karyawan Apartemen Taman Raja. Analisis ini menggunakan alat bantu *software statistic* SPSS 15.0 untuk menghasilkan interpretasi data. Penelitian ini menggunakan jumlah sampel sebanyak 65 responden yang merupakan karyawan PT Dongbang Development (Korindo Group) pada Apartemen Taman Raja, yang berlokasi di Jalan Warung Jati Barat I No.83 Mampang, Jakarta Selatan 12740. Responden terdiri dari 5 (lima) divisi antara lain, Divisi Security sebanyak 28 orang, Divisi Mechanical & Engineering sebanyak 21 orang, Divisi Marketing sebanyak 3 orang, Divisi Administrasi sebanyak 8 orang, dan Divisi Others sebanyak 5 orang.

**Tabel 4.1**

#### Data Karyawan Apartemen Taman Raja

Divisi	Jumlah
TR Security	28
TR Mechanical & Engineering	21
TR Marketing	3
TR Administrasi	8
TR Others	5
<b>Total</b>	<b>65</b>

Sumber: Data personalia PT Dongbang Development (Apartemen Taman Raja), Korindo Group.

#### 4.1 Analisis Data Responden

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner ke 65 orang pegawai PT Dongbang Development pada Apartemen Taman Raja didapatkan data mengenai karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, status perkawinan dan masa kerja. Berikut ini akan diuraikan masing-masing data tersebut.

**Tabel 4.2**  
**Jenis Kelamin**

	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	62	95.4
Perempuan	3	4.6
Total	65	100.0

Sumber: Diolah oleh peneliti berdasarkan kuesioner

Berdasarkan tabel 1 dapat dilihat bahwa secara keseluruhan jumlah pegawai laki-laki lebih banyak yaitu sebanyak 62 orang (95.4%) daripada pegawai perempuan yang berjumlah 3 orang (4.6%). Hal ini disebabkan karena pegawai laki-laki lebih dominan pada hampir seluruh divisi-divisi pada Apartemen Taman Raja, seperti divisi security, divisi mechanical & engineering, divisi marketing, dan divisi others, sedangkan pegawai perempuan hanya berada pada divisi administrasi. Sebagaimana disebutkan dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan bahwa setiap tenaga kerja memiliki kesempatan yang sama tanpa diskriminasi dari pengusaha (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, p. 9).

**Tabel 4.3****Usia**

	Jumlah	Persentase (%)
20 – 25 tahun	2	3.1
>25 – 30 tahun	15	23.1
>30 – 35 tahun	17	26.2
>35 tahun	31	47.7
Total	65	100.0

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Berdasarkan tabel 2 dapat dilihat komposisi pegawai PT Dongbang Development pada Apartemen Taman Raja berdasarkan usia. Komposisinya terdiri dari pegawai yang berusia 20 – 25 tahun sebanyak 2 orang (3.1%), pegawai yang berusia lebih dari 25 - 30 tahun sebanyak 15 orang (23.1%), pegawai yang berusia lebih dari 30 – 35 tahun sebanyak 17 orang (26.2%) dan pegawai yang berusia lebih dari 35 tahun sebanyak 31 orang (47.7%). Banyaknya pegawai yang berusia lebih dari 35 tahun disebabkan oleh karena pada umumnya mereka adalah pegawai yang sudah lama bekerja dan sudah menjadi pegawai tetap.

**Tabel 4.4****Pendidikan**

	Jumlah	Persentase (%)
SMU / Kejuruan	55	84.6
D3	4	6.2
S1	5	7.7
S2	1	1.5
Total	65	100.0

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Berdasarkan tabel 3 dapat diketahui tingkat pendidikan terakhir pegawai PT Dongbang Development pada Apartemen Taman Raja yaitu 55 orang (84.6%) berpendidikan SMU / Kejuruan, 4 orang (6.2%) berpendidikan D3, 5 orang (7.7%) berpendidikan S1, dan 1 orang (1.5%) berpendidikan S2. Hal ini

disebabkan karena sebagian besar pegawai pada Apartemen Taman Raja ada pada divisi *security* dan divisi *mechanical & engineering*, karena petugas keamanan dan teknisi minimal berpendidikan SMU / Kejuruan, sedangkan untuk divisi administrasi minimal berpendidikan D3 / S1.

**Tabel 4.5**  
**Status Perkawinan**

	Jumlah	Persentase (%)
Belum menikah	9	13.8
Menikah	56	86.2
Cerai / Meninggal	0	0
Total	65	100.0

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat bahwa secara keseluruhan jumlah pegawai PT Dongbang Development pada Apartemen Taman Raja yang sudah menikah lebih banyak yaitu sebanyak 56 orang (86.2%) daripada pegawai yang belum menikah yang berjumlah 9 orang (13.8%), sedangkan pegawai yang cerai tidak ada. Banyaknya jumlah pegawai yang sudah menikah disebabkan oleh umur mereka yang rata-rata sudah memasuki usia menikah.

**Tabel 4.6**  
**Masa Kerja**

	Jumlah	Persentase (%)
0 – 1 tahun	1	1.5
>1 – 2 tahun	6	9.2
>2 – 3 tahun	13	20.0
>3 – 4 tahun	12	18.5
>4 tahun	33	50.8
Total	65	100.0

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Berdasarkan tabel 5 dapat diketahui masa kerja pegawai PT Dongbang Development pada Apartemen Taman Raja yaitu 1 orang (1.5%) 0 – 1 tahun, 6 orang (9.2%) lebih dari 1 - 2 tahun, 13 orang (20.0%) lebih dari 2 - 3 tahun, 12 orang (18.5%) lebih dari 3 – 4 tahun, 33 orang (50.8%) lebih dari 4 tahun. Banyaknya pegawai yang masa kerjanya lebih dari 4 tahun disebabkan karena mayoritas adalah pegawai yang sudah menjadi karyawan tetap.

#### **4.2 Analisis Statistik Deskriptif Persepsi Karyawan terhadap Pelaksanaan Penilaian Kinerja pada PT Dongbang Development (Apartemen Taman Raja), Korindo Group**

Pada bagian ini akan disajikan tabel distribusi frekuensi yang berisi tentang persepsi karyawan mengenai pelaksanaan penilaian kinerja di perusahaan. Terdapat 5 (lima) dimensi yang dihadirkan pada analisis statistik penelitian ini, yang diambil dari teori Nawawi, yaitu relevansi, sensitivitas, reliabilitas, akseptabilitas dan praktis.

##### **4.2.1 Analisis Dimensi Relevansi**

Untuk mengetahui persepsi karyawan PT Dongbang Development pada Apartemen Taman Raja terhadap dimensi relevansi yang terdiri dari tiga indikator, antara lain komponen yang dinilai sesuai dengan pekerjaan, standar penilaian sesuai dengan target kerja, dan aspek-aspek penilaian yang ada berhubungan dengan tanggung jawab dan tugas yang dipegang. Berikut ini adalah tabel analisa jawaban responden untuk dimensi relevansi.

**Tabel 4.7**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi Relevansi**  
**Indikator komponen yang dinilai sesuai dengan pekerjaan**  
**N = 65**

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
STS	0	0
TS	8	12.3
CS	27	41.5
S	30	46.2
SS	0	0
Total	65	100.0

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka diuraikan penjelasan dalam dimensi relevansi dari indikator komponen yang dinilai sesuai dengan pekerjaan, 87.7% atau sebanyak 57 responden memberikan tanggapan yang positif, yaitu 30 responden memberi tanggapan setuju dan 20 responden memberi tanggapan cukup setuju. Hanya 12.3% responden yang memberi tanggapan negatif, yaitu 8 responden memberi tanggapan tidak setuju terhadap pernyataan indikator ini. Hal ini menunjukkan bahwa PT Dongbang Development pada Apartemen Taman Raja dalam pelaksanaan penilaian kinerja cukup baik dalam menerapkan kesesuaian komponen yang dinilai dengan pekerjaan pegawainya. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan responden yang memberikan tanggapan positif, mereka mengungkapkan bahwa komponen penilaian yang dinilai sudah sesuai dengan bidang kerja atau jabatan kerja masing-masing pegawai, penilaian disesuaikan dengan tugas setiap bidang kerja atau jabatan masing-masing. Menurut keterangan dari karyawan pada Apartemen Taman Raja seperti dikutip dalam wawancara:

*“...komponen yang dinilai sudah sesuai ya dengan pekerjaan masing-masing pegawai disini, soalnya kan kerjaan tiap-tap orang pasti beda-beda ya, kalo disini sih komponen yang dinilai saya rasa sudah sesuai lah sama kerjaan masing-masing orang... (wawancara dengan chief HR & GA bapak Sudarmo, 29 November 2008).*

**Tabel 4.8**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi Relevansi**  
**Indikator standar penilaian sesuai dengan target kerja**  
**N = 65**

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
STS	0	0
TS	11	16.9
CS	25	38.5
S	29	44.6
SS	0	0
Total	65	100.0

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka diuraikan penjelasan dalam dimensi relevansi dari indikator standar penilaian sesuai dengan target kerja, 83.1% atau sebanyak 54 responden memberikan tanggapan yang positif, yaitu 29 responden memberi tanggapan setuju dan 25 responden memberi tanggapan cukup setuju. Hanya 16.9% responden yang memberi tanggapan negatif, yaitu 11 responden memberi tanggapan tidak setuju terhadap pernyataan indikator ini. Hal ini menunjukkan bahwa PT Dongbang Development pada Apartemen Taman Raja dalam pelaksanaan penilaian kinerja cukup baik dalam menerapkan kesesuaian antara standar penilaian dengan target kerja pegawainya. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan responden yang memberikan tanggapan positif mengungkapkan bahwa didalam perusahaan mereka merasa adanya kesesuaian antara standar penilaian dengan target kerja pegawai. Menurut keterangan dari karyawan pada Apartemen Taman Raja seperti dikutip dalam wawancara:

*“...Standar penilaian disini pastinya disesuaikan dengan target kerja dong, nggak mungkin kan karyawan yang kerjanya rajin dapet nilai jelek, kalo kerjanya oke, sesuai dengan target kerja pastinya dapet nilai yang oke juga... (wawancara dengan chief HR & GA bapak Sudarmo, 29 November 2008).*

**Tabel 4.9**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi Relevansi**  
**Indikator aspek-aspek penilaian yang ada berhubungan dengan tanggung jawab dan**  
**tugas yang dipegang**

N = 65

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
STS	0	0
TS	6	9.2
CS	29	44.6
S	27	41.5
SS	3	4.6
Total	65	100.0

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka diuraikan penjelasan dalam dimensi relevansi dari indikator aspek-aspek penilaian yang ada berhubungan dengan tanggung jawab dan tugas yang dipegang, 90.7% atau sebanyak 59 responden memberikan tanggapan yang positif, yaitu 3 responden memberi tanggapan sangat setuju, 27 responden memberi tanggapan setuju dan 29 responden memberi tanggapan cukup setuju. Hanya 9.2% responden yang memberi tanggapan negatif, yaitu 6 responden memberi tanggapan tidak setuju terhadap pernyataan indikator ini. Hal ini menunjukkan bahwa PT Dongbang Development pada Apartemen Taman Raja dalam pelaksanaan penilaian kinerja cukup baik dalam menerapkan aspek-aspek penilaian yang ada berhubungan dengan tanggung jawab dan tugas yang dipegang oleh karyawannya. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan responden yang memberikan tanggapan positif mereka mengungkapkan bahwa aspek-aspek yang dinilai sesuai dengan tanggung jawab dan tugas masing-masing karyawan, menurut keterangan dari karyawan pada Apartemen Taman Raja seperti dikutip dalam wawancara:

*“...aspek penilaian saya rasa pasti menyangkut tanggung jawab dan tugas yang dipegang masing-masing karyawan, nggak mungkin kan staf dinilai cara memimpinya atau malah cara pengambilan keputusan, yang jelas-jelas itu bukan tanggung jawab atau tugas dari*

*staf...* (wawancara dengan chief HR & GA bapak Sudarmo, 29 November 2008).

#### 4.2.2 Analisis Dimensi Sensitivitas

Untuk mengetahui persepsi karyawan PT Dongbang Development pada Apartemen Taman Raja terhadap dimensi sensitivitas yang terdiri dari empat indikator, antara lain Penilaian kinerja dapat membuat karyawan lebih produktif, faktor-faktor yang dinilai objektif dan konkrit, penilaian kinerja membantu setiap pegawai mengetahui potensi, kekurangan, dan kebutuhan pelatihan pegawai, serta penilaian kinerja dapat meningkatkan kontrol kerja. Berikut ini adalah tabel analisa jawaban responden untuk dimensi sensitivitas.

**Tabel 4.10**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi Sensitivitas**  
**Indikator penilaian kinerja dapat membuat karyawan lebih produktif**  
**N = 65**

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
STS	1	1.5
TS	10	15.4
CS	30	46.2
S	24	36.9
SS	0	0
Total	65	100.0

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka diuraikan penjelasan dalam dimensi sensitivitas dari indikator penilaian kinerja dapat membuat karyawan lebih produktif, 83.1% atau sebanyak 54 responden memberikan tanggapan yang positif, yaitu 24 responden memberi tanggapan setuju dan 30 responden memberi tanggapan cukup setuju. Terdapat 16.9% responden yang memberi tanggapan negatif, yaitu 10 responden memberi tanggapan tidak setuju dan 1 responden memberi tanggapan sangat tidak setuju terhadap pernyataan indikator ini. Hal ini menunjukkan bahwa PT Dongbang Development pada Apartemen Taman Raja

dalam pelaksanaan penilaian kinerja cukup baik dalam menerapkan penilaian kinerja yang dapat membuat karyawannya lebih produktif. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan responden yang memberikan tanggapan positif mengungkapkan bahwa dengan adanya penilaian kinerja ini dapat membuat karyawannya lebih produktif, karena dengan penilaian kinerja dapat memicu semangat karyawan untuk lebih giat bekerja. Menurut keterangan dari karyawan pada Apartemen Taman Raja seperti dikutip dalam wawancara:

*“...oh iya lah mbak, dengan penilaian kinerja pastinya pegawai akan lebih produktif, kan mereka pasti maunya dapat nilai bagus kan, jadi bisa bikin pegawai jadi semangat kerja... (wawancara dengan chief HR & GA bapak Sudarmo, 29 November 2008).*

**Tabel 4.11**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi Sensitivitas**  
**Indikator faktor-faktor yang dinilai objektif dan konkrit**  
**N = 65**

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
STS	3	4.6
TS	31	47.7
CS	23	35.4
S	8	12.3
SS	0	0
Total	65	100.0

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka diuraikan penjelasan dalam dimensi sensitivitas dari indikator faktor-faktor yang dinilai objektif dan konkrit, 47.7% atau sebanyak 31 responden memberikan tanggapan yang positif, yaitu 8 responden memberi tanggapan setuju dan 23 responden memberi tanggapan cukup setuju. Terdapat 52.3% responden yang memberi tanggapan negatif, yaitu 31 responden memberi tanggapan tidak setuju dan 3 responden memberi tanggapan sangat tidak setuju terhadap pernyataan indikator ini. Hal ini menunjukkan bahwa PT Dongbang Development pada Apartemen Taman Raja dalam pelaksanaan

penilaian kinerja masih kurang baik dalam menerapkan faktor-faktor penilaian yang objektif dan konkrit. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan terhadap responden yang memberikan tanggapan negatif mengungkapkan bahwa penilaian masih bersifat subyektif, pihak penilai dianggap memberikan penilaian tidak berdasarkan dengan kondisi *real* di lapangan, tetapi berdasarkan pendapat dari dirinya sendiri tanpa melibatkan karyawan yang bersangkutan tersebut. Menurut keterangan dari karyawan pada Apartemen Taman Raja seperti dikutip dalam wawancara:

*“...Penilaian disini mah suka-suka pimpinannya aja, kalo pegawainya deket sama BM (Building Manager)nya sih bisa dapet nilai bagus, tapi kalo kaya kita gini bawahan, suka-suka dia deh mau nilai bagus apa nggak... (wawancara dengan chief HR & GA bapak Sudarmo, 29 November 2008).*

**Tabel 4.12**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi Sensitivitas**  
**Indikator penilaian kinerja membantu setiap pegawai mengetahui potensi,**  
**kekurangan, dan kebutuhan pelatihan pegawai**  
**N = 65**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
STS	3	4.6
TS	22	33.8
CS	23	35.4
S	15	23.1
SS	2	3.1
Total	65	100.0

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka diuraikan penjelasan dalam dimensi sensitivitas dari indikator penilaian kinerja membantu setiap pegawai mengetahui potensi, kekurangan, dan kebutuhan pelatihan pegawai, 61.6% atau sebanyak 40 responden memberikan tanggapan yang positif, yaitu 2 responden memberi tanggapan sangat setuju, 15 responden memberi tanggapan setuju dan 23

responden memberi tanggapan cukup setuju. Terdapat 38.4% responden yang memberi tanggapan negatif, yaitu 22 responden memberi tanggapan tidak setuju dan 3 responden memberi tanggapan sangat tidak setuju terhadap pernyataan indikator ini. Hal ini menunjukkan bahwa PT Dongbang Development pada Apartemen Taman Raja dalam pelaksanaan penilaian kinerja cukup baik dalam menerapkan penilaian kinerja membantu setiap pegawai mengetahui potensi, kekurangan, dan kebutuhan pelatihan pegawai. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan responden yang memberi tanggapan positif mengungkapkan bahwa penilaian kinerja dapat memberikan gambaran kepada pegawai sampai sejauh mana potensi yang dimiliki oleh pegawai, sehingga pegawai dapat lebih meningkatkan kemampuan yang dimilikinya. Menurut keterangan dari karyawan pada Apartemen Taman Raja seperti dikutip dalam wawancara:

*“...Dengan penilaian kinerja pastinya karyawan bisa lebih tau potensi atau kemampuan yang mereka miliki, jadi mereka bisa nunjukkan kemampuan yang mereka punya... (wawancara dengan chief HR & GA bapak Sudarmo, 29 November 2008).*

**Tabel 4.13**

**Jawaban Responden untuk Dimensi Sensitivitas  
Indikator penilaian kinerja dapat meningkatkan kontrol kerja  
N = 65**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
STS	2	3.1
TS	16	24.6
CS	29	44.6
S	16	24.6
SS	2	3.1
Total	65	100.0

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka diuraikan penjelasan dalam dimensi sensitivitas dari indikator penilaian kinerja dapat meningkatkan kontrol kerja,

72.3% atau sebanyak 47 responden memberikan tanggapan yang positif, yaitu 2 responden memberi tanggapan sangat setuju, 16 responden memberi tanggapan setuju dan 29 responden memberi tanggapan cukup setuju. Terdapat 27.7% responden yang memberi tanggapan negatif, yaitu 16 responden memberi tanggapan tidak setuju dan 2 responden memberi tanggapan sangat tidak setuju terhadap pernyataan indikator ini. Hal ini menunjukkan bahwa PT Dongbang Development pada Apartemen Taman Raja dalam pelaksanaan penilaian kinerja cukup baik dalam menerapkan penilaian kinerja yang dapat meningkatkan kontrol kerja. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan responden yang memberi tanggapan positif mengungkapkan bahwa dengan adanya penilaian kinerja pastinya akan dapat meningkatkan kontrol kerja baik dari pihak pimpinan maupun dari pihak karyawan. Menurut keterangan dari karyawan pada Apartemen Taman Raja seperti dikutip dalam wawancara:

*“...kalo ada penilaian kinerja kita karyawan kan jadi lebih terkontrol kerjanya, jadi bisa ketauan mana karyawan yang rajin mana karyawan yang males (wawancara dengan chief HR & GA bapak Sudarmo, 29 November 2008).*

#### **4.2.3 Analisis Dimensi Reliabilitas**

Untuk mengetahui persepsi karyawan PT Dongbang Development pada Apartemen Taman Raja terhadap dimensi reliabilitas yang terdiri dari tiga indikator, antara lain didalam penilaian kinerja terdapat standar dan target kerja, pelaksanaan penilaian kinerja sesuai dengan peraturan-peraturan yang ada di perusahaan, dan pelaksanaan penilaian kinerja mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Berikut ini adalah tabel analisa jawaban responden untuk dimensi reliabilitas.

**Tabel 4.14**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi Reliabilitas**  
**Indikator didalam penilaian kinerja terdapat standar dan target kerja**  
**N = 65**

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
STS	1	1.5
TS	11	16.9
CS	34	52.3
S	18	27.7
SS	1	1.5
Total	65	100.0

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka diuraikan penjelasan dalam dimensi reliabilitas dari indikator didalam penilaian kinerja terdapat standar dan target kerja, 81.5% atau sebanyak 53 responden memberikan tanggapan yang positif, yaitu 1 responden memberi tanggapan sangat setuju, 18 responden memberi tanggapan setuju dan 34 responden memberi tanggapan cukup setuju. Terdapat 18.4% responden yang memberi tanggapan negatif, yaitu 11 responden memberi tanggapan tidak setuju dan 1 responden memberi tanggapan sangat tidak setuju terhadap pernyataan indikator ini. Hal ini menunjukkan bahwa PT Dongbang Development pada Apartemen Taman Raja dalam pelaksanaan penilaian kinerja cukup baik dalam menerapkan penilaian kinerja terdapat standar dan target kerja, walaupun masih ada 11 responden yang menjawab tidak setuju dan 1 responden yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan responden yang memberi tanggapan yang negatif mengungkapkan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan di perusahaan tidak terdapat standar dan target kerja. Menurut keterangan dari karyawan Apartemen Taman Raja seperti dikutip dalam wawancara:

*“...standar sama target kerja disini mah ga diperhatiin banget ya, yang penting kerjaan kita rapi beres yaudah (wawancara dengan chief HR & GA bapak Sudarmo, 29 November 2008).*

**Tabel 4.15**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi Reliabilitas**  
**Indikator pelaksanaan penilaian kinerja sesuai dengan peraturan-peraturan yang ada**  
**di perusahaan**  
**N = 65**

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
STS	0	0
TS	3	4.6
CS	36	55.4
S	24	36.9
SS	2	3.1
Total	65	100.0

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka diuraikan penjelasan dalam dimensi reliabilitas dari indikator pelaksanaan penilaian kinerja sesuai dengan peraturan-peraturan yang ada di perusahaan, 95.4% atau sebanyak 62 responden memberikan tanggapan yang positif, yaitu 2 responden memberi tanggapan sangat setuju, 24 responden memberi tanggapan setuju dan 36 responden memberi tanggapan cukup setuju. Terdapat 4.6% responden yang memberi tanggapan negatif, yaitu 3 responden memberi tanggapan tidak setuju terhadap pernyataan indikator ini. Hal ini menunjukkan bahwa PT Dongbang Development pada Apartemen Taman Raja dalam pelaksanaan penilaian kinerja cukup baik dalam menerapkan penilaian kinerja sesuai dengan peraturan-peraturan yang ada di perusahaan. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan responden yang memberi tanggapan yang positif mengungkapkan bahwa perusahaan telah melaksanakan penilaian kinerja sesuai dengan peraturan-peraturan yang ada di perusahaan, Menurut keterangan dari karyawan Apartemen Taman Raja seperti dikutip dalam wawancara:

*“...penilaian kinerja harus sesuai dengan aturan perusahaan dong...jadi biar perusahaan bisa nentuin mana karyawan yang bagus mana yang nggak (wawancara dengan chief HR & GA bapak Sudarmo, 29 November 2008).*

**Tabel 4.16**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi Reliabilitas**  
**Indikator pelaksanaan penilaian kinerja mendukung tercapainya tujuan perusahaan**  
**N = 65**

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
STS	3	4.6
TS	3	4.6
CS	34	52.3
S	23	35.4
SS	2	3.1
Total	65	100.0

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka diuraikan penjelasan dalam dimensi reliabilitas dari indikator pelaksanaan penilaian kinerja mendukung tercapainya tujuan perusahaan, 90.8% atau sebanyak 59 responden memberikan tanggapan yang positif, yaitu 2 responden memberi tanggapan sangat setuju, 23 responden memberi tanggapan setuju dan 34 responden memberi tanggapan cukup setuju. Terdapat 9.2% responden yang memberi tanggapan negatif, yaitu 3 responden memberi tanggapan tidak setuju dan 3 responden memberi tanggapan sangat tidak setuju terhadap pernyataan indikator ini. Hal ini menunjukkan bahwa PT Dongbang Development pada Apartemen Taman Raja dalam pelaksanaan penilaian kinerja cukup baik dalam menerapkan penilaian kinerja mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan responden yang memberikan tanggapan yang positif mengungkapkan bahwa penilaian kinerja dapat mendukung tercapainya tujuan perusahaan, karena dengan adanya penilaian kinerja dapat membuat karyawan lebih produktif lagi sehingga tujuan perusahaan bisa tercapai, baik tujuan internal maupun eksternal. Menurut keterangan dari karyawan Apartemen Taman Raja seperti dikutip dalam wawancara:

*“...penilaian kinerja bisa membuat tercapainya tujuan perusahaan, soalnya kalo karyawannya bagus kan perusahaan bisa ikut bagus, perusahaan bisa dapet profit tinggi kalo karyawannya pada rajin-rajin*

(wawancara dengan chief HR & GA bapak Sudarmo, 29 November 2008).

#### 4.2.4 Analisis Dimensi Akseptabilitas

Untuk mengetahui persepsi karyawan PT Dongbang Development pada Apartemen Taman Raja terhadap dimensi akseptabilitas yang terdiri dari empat indikator, antara lain penilaian kinerja bermanfaat dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai, penilaian kinerja selama ini dikaitkan dengan promosi/transfer/mutasi/demosi, adanya umpan balik (*feedback*) dari atasan terhadap hasil penilaian dan pelaksanaan penilaian kinerja pegawai ikut berperan dalam kenaikan gaji pegawai. Berikut ini adalah tabel analisa jawaban responden untuk dimensi akseptabilitas.

**Tabel 4.17**

**Jawaban Responden untuk Dimensi Akseptabilitas**

**Indikator penilaian kinerja bermanfaat dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai**

**N = 65**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
STS	2	3.1
TS	15	23.1
CS	30	46.2
S	17	26.2
SS	1	1.5
Total	65	100.0

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka diuraikan penjelasan dalam dimensi akseptabilitas dari indikator penilaian kinerja bermanfaat dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai, 73.9% atau sebanyak 48 responden memberikan tanggapan yang positif, yaitu 1 responden memberi tanggapan sangat setuju, 17 responden memberi tanggapan setuju dan 30 responden memberi tanggapan cukup setuju. Terdapat 26.2% responden yang memberi tanggapan negatif, yaitu 15 responden memberi tanggapan tidak setuju dan 2 responden memberi tanggapan

sangat tidak setuju terhadap pernyataan indikator ini. Hal ini menunjukkan bahwa PT Dongbang Development pada Apartemen Taman Raja dalam pelaksanaan penilaian kinerja cukup baik dalam menerapkan penilaian kinerja bermanfaat dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan responden yang memberikan tanggapan positif mengungkapkan bahwa penilaian kinerja dapat meningkatkan kualitas kerja para pegawai, karena dengan adanya penilaian kinerja dapat memicu karyawan untuk lebih giat bekerja lagi. Menurut keterangan dari karyawan Apartemen Taman Raja seperti dikutip dalam wawancara:

*“...penilaian kinerja pastinya bisa bikin karyawan lebih rajin yah, yang pada akhirnya bisa lebih ningkatin kualitas kerja pegawai yang bersangkutan (wawancara dengan chief purchasing ibu Tatiek Sumiati, 29 November 2008).*

**Tabel 4.18**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi Akseptabilitas**  
**Indikator penilaian kinerja selama ini dikaitkan dengan**  
**promosi/transfer/mutasi/demosi**

N = 65

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
STS	17	26.2
TS	32	49.2
CS	12	18.5
S	4	6.2
SS	0	0
Total	65	100.0

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka diuraikan penjelasan dalam dimensi akseptabilitas dari indikator penilaian kinerja selama ini dikaitkan dengan promosi/transfer/mutasi/demosi, 24.7% atau sebanyak 16 responden memberikan tanggapan yang positif, yaitu 4 responden memberi tanggapan setuju dan 12 responden memberi tanggapan cukup setuju. Terdapat 75.4% responden yang

memberi tanggapan negatif, yaitu 32 responden memberi tanggapan tidak setuju dan 17 responden memberi tanggapan sangat tidak setuju terhadap pernyataan indikator ini. Hal ini menunjukkan bahwa PT Dongbang Development pada Apartemen Taman Raja dalam pelaksanaan penilaian kinerja masih kurang baik dalam hal penilaian kinerja selama ini dikaitkan dengan promosi/transfer/mutasi/demosi. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan responden yang memberikan tanggapan negatif mengungkapkan bahwa penilaian kinerja tidak pernah dikaitkan dengan promosi/transfer/mutasi/demosi, penilaian kinerja selama ini hanya bertujuan untuk menentukan berapa besarnya kenaikan gaji bagi karyawan, tidak pernah penilaian kinerja dikaitkan dengan promosi/transfer/mutasi/demosi. Menurut keterangan dari karyawan Apartemen Taman Raja seperti dikutip dalam wawancara:

“...penilaian kinerja disini sih cuma buat nentuin kenaikan gaji doang, jadi bukan untuk promosi atau kenaikan pangkat gitu (wawancara dengan chief purchasing ibu Tatiek Sumiati, 29 November 2008).

**Tabel 4.19**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi Akseptabilitas**  
**Indikator adanya umpan balik (*feedback*) dari atasan terhadap hasil penilaian**  
**N = 65**

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
STS	16	24.6
TS	30	46.2
CS	12	18.5
S	7	10.8
SS	0	0
Total	65	100.0

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka diuraikan penjelasan dalam dimensi akseptabilitas dari indikator adanya umpan balik (*feedback*) dari atasan terhadap hasil penilaian, 29.3% atau sebanyak 19 responden memberikan tanggapan yang positif, yaitu 7 responden memberi tanggapan setuju dan 12 responden memberi

tanggapan cukup setuju. Terdapat 70.8% responden yang memberi tanggapan negatif, yaitu 30 responden memberi tanggapan tidak setuju dan 16 responden memberi tanggapan sangat tidak setuju terhadap pernyataan indikator ini. Hal ini menunjukkan bahwa PT Dongbang Development pada Apartemen Taman Raja dalam pelaksanaan penilaian kinerja masih kurang baik dalam hal adanya umpan balik (*feedback*) dari atasan terhadap hasil penilaian. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan responden yang memberikan tanggapan negatif mengungkapkan bahwa hasil penilaian kinerja tidak terlalu besar mendapatkan umpan balik (*feedback*) dari atasan, Menurut keterangan dari karyawan Apartemen Taman Raja seperti dikutip dalam wawancara:

“...Penilaian kinerja kayanya cuma buat formalitas doang deh, soalnya nggak pernah ada feedback dari pimpinan, paling-paling cuma buat tahu mana pegawai yang bagus mana yang enggak.... (wawancara dengan chief purchasing ibu Tatiek Sumiati, 29 November 2008).

**Tabel 4.20**

**Jawaban Responden untuk Dimensi Akseptabilitas**

**Indikator pelaksanaan penilaian kinerja pegawai ikut berperan dalam kenaikan gaji pegawai**  
**N = 65**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
STS	24	36.9
TS	25	38.5
CS	5	7.7
S	10	15.4
SS	1	1.5
Total	65	100.0

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka diuraikan penjelasan dalam dimensi akseptabilitas dari indikator pelaksanaan penilaian kinerja pegawai ikut berperan dalam kenaikan gaji pegawai, 24.6% atau sebanyak 16 responden memberikan tanggapan yang positif, yaitu 1 responden memberi tanggapan sangat setuju, 10

responden memberi tanggapan setuju dan 5 responden memberi tanggapan cukup setuju. Terdapat 75.4% responden yang memberi tanggapan negatif, yaitu 25 responden memberi tanggapan tidak setuju dan 24 responden memberi tanggapan sangat tidak setuju terhadap pernyataan indikator ini. Hal ini menunjukkan bahwa PT Dongbang Development pada Apartemen Taman Raja dalam pelaksanaan penilaian kinerja masih kurang baik dalam hal pelaksanaan penilaian kinerja pegawai ikut berperan dalam kenaikan gaji pegawai. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan responden yang memberikan tanggapan negatif mengungkapkan bahwa penilaian kinerja memang berperan dalam menentukan kenaikan gaji pegawai, tetapi sebagian besar karyawan merasa tidak puas terhadap besarnya imbalan (kompensasi) yang mereka terima dari perusahaan. Menurut keterangan dari karyawan Apartemen Taman Raja seperti dikutip dalam wawancara:

*“...disini mah kenaikan gajinya kecil, kali cuma berapa persen aja , saya sih berharap perusahaan bisa lebih bijaksana lagi dalam hal kenaikan gaji karyawan, jadi biar karyawan lebih termotivasi lah ...*  
(wawancara dengan chief purchasing ibu Tatiek Sumiati, 29 November 2008).

#### **4.2.5 Analisis Dimensi Praktis**

Untuk mengetahui persepsi karyawan PT Dongbang Development pada Apartemen Taman Raja terhadap dimensi praktis yang terdiri dari lima indikator, antara lain masing-masing bobot penilaian yang diberikan pada setiap aspek penilaian sudah adil, metode penilaian yang digunakan sudah cukup praktis, bentuk formulir penilaian kinerja yang ada sudah cukup praktis, alur prosedur penilaian kinerja yang ada sudah cukup praktis serta aspek-aspek penilaian yang ada dimengerti oleh pegawai. Berikut ini adalah tabel analisa jawaban responden untuk dimensi praktis.

**Tabel 4.21**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi Praktis**  
**Indikator masing-masing bobot penilaian yang diberikan pada setiap aspek penilaian**  
**sudah adil**  
**N = 65**

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
STS	2	3.1
TS	19	29.2
CS	37	56.9
S	7	10.8
SS	0	0
Total	65	100.0

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka diuraikan penjelasan dalam dimensi praktis dari indikator masing-masing bobot penilaian yang diberikan pada setiap aspek penilaian sudah adil, 67.7% atau sebanyak 44 responden memberikan tanggapan yang positif, yaitu 7 responden memberi tanggapan setuju dan 37 responden memberi tanggapan cukup setuju. Terdapat 32.3% responden yang memberi tanggapan negatif, yaitu 19 responden memberi tanggapan tidak setuju dan 2 responden memberi tanggapan sangat tidak setuju terhadap pernyataan indikator ini. Hal ini menunjukkan bahwa PT Dongbang Development pada Apartemen Taman Raja dalam pelaksanaan penilaian kinerja cukup baik dalam menerapkan masing-masing bobot penilaian yang diberikan pada setiap aspek penilaian sudah adil. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan responden yang memberi tanggapan positif mengungkapkan bahwa bobot penilaian yang diberikan pada setiap aspek penilaian sudah adil, menurut keterangan dari karyawan Apartemen Taman Raja seperti dikutip dalam wawancara:

*“...bobot penilaian sudah ada skalanya, jadi disitu pimpinan bisa nentuin berapa nilai yang akan diberikan buat karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya... (wawancara dengan chief purchasing ibu Tatiek Sumiati, 29 November 2008).*

**Tabel 4.22**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi Praktis**  
**Indikator metode penilaian yang digunakan sudah cukup praktis**  
**N = 65**

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
STS	1	1.5
TS	18	27.7
CS	35	53.8
S	11	16.9
SS	0	0
Total	65	100.0

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka diuraikan penjelasan dalam dimensi praktis dari indikator metode penilaian yang digunakan sudah cukup praktis, 70.7% atau sebanyak 46 responden memberikan tanggapan yang positif, yaitu 11 responden memberi tanggapan setuju dan 35 responden memberi tanggapan cukup setuju. Terdapat 29.2% responden yang memberi tanggapan negatif, yaitu 18 responden memberi tanggapan tidak setuju dan 1 responden memberi tanggapan sangat tidak setuju terhadap pernyataan indikator ini. Hal ini menunjukkan bahwa PT Dongbang Development pada Apartemen Taman Raja dalam pelaksanaan penilaian kinerja cukup baik dalam menerapkan metode penilaian yang digunakan sudah cukup praktis. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan responden yang memberi tanggapan positif mengungkapkan bahwa metode penilaian yang digunakan sudah cukup praktis yaitu dengan memberi nilai pada tabel penilaian karyawan, menurut keterangan dari karyawan Apartemen Taman Raja seperti dikutip dalam wawancara:

*“...metode penilaiannya sudah cukup praktis yah, jadi disini sudah ada tabel penilaian untuk tiap-tiap divisi yang nantinya akan dinilai oleh BM (Building Manager) langsung... (wawancara dengan chief purchasing ibu Tatiek Sumiati, 29 November 2008).*

**Tabel 4.23**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi Praktis**  
**Indikator bentuk formulir penilaian kinerja yang ada sudah cukup praktis**  
**N = 65**

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
STS	0	0
TS	19	29.2
CS	36	55.4
S	10	15.4
SS	0	0
Total	65	100.0

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka diuraikan penjelasan dalam dimensi praktis dari indikator bentuk formulir penilaian kinerja yang ada sudah cukup praktis, 70.8% atau sebanyak 46 responden memberikan tanggapan yang positif, yaitu 10 responden memberi tanggapan setuju dan 36 responden memberi tanggapan cukup setuju. Terdapat 29.2% responden yang memberi tanggapan negatif, yaitu 19 responden memberi tanggapan tidak setuju terhadap pernyataan indikator ini. Hal ini menunjukkan bahwa PT Dongbang Development pada Apartemen Taman Raja dalam pelaksanaan penilaian kinerja cukup baik dalam menerapkan bentuk formulir penilaian kinerja yang ada sudah cukup praktis. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan responden yang memberi tanggapan positif mengungkapkan bahwa bentuk formulir penilaian kinerja yang ada cukup praktis, didalam formulir penilaian terdapat poin penilaian yang berisi materi-materi penilaian yang akan diberikan skala penilaian oleh pimpinan kepada masing-masing karyawan. Menurut keterangan dari karyawan Apartemen Taman Raja seperti dikutip dalam wawancara:

“...formulir penilaiannya udah lumayan bagus sih, soalnya disitu ada beberapa point yang dinilai sama pimpinan kaya tanggung jawab, disiplin, kerjasama, sama apalagi ya? yah pokoknya ada poin-poin penilaian sama skala penilaiannya...(wawancara dengan chief purchasing ibu Tatiek Sumiati, 29 November 2008).

**Tabel 4.24**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi Praktis**  
**Indikator alur prosedur penilaian kinerja yang ada sudah cukup praktis**  
**N = 65**

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
STS	1	1.5
TS	16	24.6
CS	41	63.1
S	7	10.8
SS	0	0
Total	65	100.0

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka diuraikan penjelasan dalam dimensi praktis dari indikator alur prosedur penilaian kinerja yang ada sudah cukup praktis, 73.9% atau sebanyak 48 responden memberikan tanggapan yang positif, yaitu 7 responden memberi tanggapan setuju dan 41 responden memberi tanggapan cukup setuju. Terdapat 26.1% responden yang memberi tanggapan negatif, yaitu 16 responden memberi tanggapan tidak setuju dan 1 responden memberi tanggapan sangat tidak setuju terhadap pernyataan indikator ini. Hal ini menunjukkan bahwa PT Dongbang Development pada Apartemen Taman Raja dalam pelaksanaan penilaian kinerja cukup baik dalam menerapkan alur prosedur penilaian kinerja yang ada sudah cukup praktis. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan responden yang memberi tanggapan positif mengungkapkan bahwa alur prosedur penilaian kinerja yang ada sudah cukup praktis, hal ini karena proses penilaian kinerja dilakukan mulai dari memberikan penilaian pada tabel penilaian karyawan yang diberikan pada masing-masing karyawan mulai dari *Chiefnya* masing-masing divisi, lalu kemudian dievaluasi oleh *Manager* dan terakhir oleh *General Manager*. Menurut keterangan dari karyawan Apartemen Taman Raja seperti dikutip dalam wawancara:

“...alurnya sudah cukup jelas dan praktis, biasanya sih pertama kita dinilai sama chief kita masing-masing, terus abis itu sama BM (Building Manager), abis dari BM langsung ke Mr.Seo sama Mr.Kye

buat dievaluasi...(wawancara dengan chief purchasing ibu Tatiek Sumiati, 29 November 2008).

**Tabel 4.25**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi Praktis**  
**Indikator aspek-aspek penilaian yang ada dimengerti oleh pegawai**  
**N = 65**

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
STS	1	1.5
TS	15	23.1
CS	40	61.5
S	9	13.8
SS	0	0
Total	65	100.0

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka diuraikan penjelasan dalam dimensi praktis dari indikator aspek-aspek penilaian yang ada dimengerti oleh pegawai, 75.3% atau sebanyak 49 responden memberikan tanggapan yang positif, yaitu 9 responden memberi tanggapan setuju dan 40 responden memberi tanggapan cukup setuju. Terdapat 24.6% responden yang memberi tanggapan negatif, yaitu 15 responden memberi tanggapan tidak setuju dan 1 responden memberi tanggapan sangat tidak setuju terhadap pernyataan indikator ini. Hal ini menunjukkan bahwa PT Dongbang Development pada Apartemen Taman Raja dalam pelaksanaan penilaian kinerja cukup baik dalam menerapkan aspek-aspek peniaian yang ada dimengerti oleh pegawai. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan responden yang memberi tanggapan positif mengungkapkan bahwa aspek-aspek penilaian yang ada dimengerti oleh pegawai, pegawai umumnya sudah cukup paham dengan materi maupun poin penilaian yang akan dinilai oleh perusahaan. Menurut keterangan dari karyawan Apartemen Taman Raja seperti dikutip dalam wawancara:

*“...aspek-aspek penilaiannya sudah cukup jelas, yang penting sih asal nggak menyimpang dari prosedur penilaian aja, jadi kalo emang*

*karyawannya benar-bener bagus, baik, ya mestinya dapet nilai bagus juga dong...* (wawancara dengan chief purchasing ibu Tatiek Sumiati, 29 November 2008).

#### 4.3 Perhitungan Skor atas Indikator

Untuk melihat hasil penelitian, data yang didapat akan dianalisis dengan menggunakan teknik rentang kriteria yang digunakan untuk melihat persepsi karyawan terhadap pelaksanaan penilaian kinerja. Menghitung total nilai tiap komponen adalah dengan mengalikan seluruh frekuensi dengan nilai bobot data.

Dalam menentukan rentang skala atau kriteria, peneliti menggunakan rumus:

$$RS = \frac{n(m-1)}{m}$$

Dimana: n = jumlah sampel

m = jumlah alternatif jawaban tiap item

**Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan didapatkan:**

$$RS = \frac{65(5-1)}{5} = 52$$

#### Skor

- Skor terendah adalah 65

Didapat dari perhitungan: (jumlah sample x bobot terendah = 65 x 1)

- Skor tertinggi (skor ideal) adalah 325

Didapat dari perhitungan: (jumlah sampel x bobot tertinggi = 65 x 5)

**Tabel 4.26**  
**Rentang Kriteria**

Rentang Skala	Kategori
65 – 117	Sangat Tidak Baik
118 – 169	Tidak Baik
170 – 221	Cukup Baik
222 – 273	Baik
274 – 325	Sangat Baik

**Tabel 4.27**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi Relevansi**

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					NS
		1	2	3	4	5	
1	Komponen yang dinilai sesuai dengan pekerjaan Anda	0	8	27	30	0	217
2	Standar penilaian sesuai dengan target kerja Anda	0	11	25	29	0	213
3	Aspek-aspek penilaian yang ada berhubungan dengan tanggung jawab dan tugas yang Anda pegang	0	6	29	27	3	222
<b>Rata-rata jumlah skor/pernyataan</b>		<b>652/3 = 217.3</b>					<b>(Cukup Baik)</b>

Berdasarkan tabel hasil perhitungan diatas, dengan merujuk pada skor penilaian secara keseluruhan, maka dapat disimpulkan bahwa dimensi relevansi menempati urutan pertama dengan skor penilaian mencapai 217.3 atau 66.86% dari skor terbaik yaitu 325. Dengan merujuk pada tabel rentang kriteria, maka nilai presentase (skor) tersebut dapat dikategorikan cukup baik karena berada pada rentang skala 170 – 221. Hal ini menunjukkan bahwa PT Dongbang Development

(Apartemen Taman Raja), Korindo Group dalam pelaksanaan penilaian kinerja cukup baik dalam menerapkan dimensi relevansi.

**Tabel 4.28**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi Sensitivitas**

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					NS
		1	2	3	4	5	
1	Penilaian kinerja dapat membuat Anda lebih produktif	1	10	30	24	0	207
2	Faktor-faktor yang dinilai objektif dan konkrit	3	31	23	8	0	166
3	Penilaian kinerja membantu setiap pegawai mengetahui potensi, kekurangan, dan kebutuhan pelatihan pegawai	3	22	23	15	2	186
4	Penilaian kinerja dapat meningkatkan kontrol kerja	2	16	29	16	2	195
<b>Rata-rata jumlah skor/ Pernyataan</b>		<b><math>754/4 = 188.5</math></b>					
		<b>(Cukup Baik)</b>					

Dimensi sensitivitas menempati urutan ketiga dengan skor penilaian 188.5 atau (58%) dari skor terbaik yaitu 325. Berdasarkan tabel rentang kriteria nilai presentase (skor) tersebut dapat dikategorikan cukup baik karena berada pada rentang skala 170 – 221. Hal ini menunjukkan bahwa PT Dongbang Development (Apartemen Taman Raja), Korindo Group dalam pelaksanaan penilaian kinerja cukup baik dalam menerapkan dimensi sensitivitas.

**Tabel 4.29**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi Reliabilitas**

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					NS
		1	2	3	4	5	
1	Didalam penilaian kinerja terhadap standar dan target kerja	1	11	34	18	1	202
2	Pelaksanaan penilaian kinerja sesuai dengan peraturan-peraturan yang ada di perusahaan	0	3	36	24	2	220
3	Pelaksanaan penilaian kinerja mendukung tercapainya tujuan perusahaan	3	3	34	23	2	213
<b>Rata-rata jumlah skor/ Pernyataan</b>		<b><math>635/3 = 211.7</math></b> <b>(Cukup Baik)</b>					

Dimensi Reliabilitas menempati urutan kedua dengan skor penilaian mencapai 211.7 atau 65.14% dari skor terbaik yaitu 325. Berdasarkan tabel rentang kriteria nilai presentase (skor) tersebut dapat dikategorikan cukup baik karena berada pada rentang skala 170 – 221. Hal ini menunjukkan bahwa PT Dongbang Development (Apartemen Taman Raja), Korindo Group dalam pelaksanaan penilaian kinerja cukup baik dalam menerapkan dimensi reliabilitas.

**Tabel 4.30**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi Akseptabilitas**

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					NS
		1	2	3	4	5	
1	Penilaian kinerja bermanfaat dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai	2	15	30	17	1	195
2	Penilaian kinerja selama ini dikaitkan dengan promosi/transfer/mutasi/demosi	17	32	12	4	0	133
3	Adanya umpan balik ( <i>feedback</i> ) dari atasan terhadap hasil penilaian	16	30	12	7	0	140
4	Pelaksanaan penilaian kinerja pegawai ikut berperan dalam kenaikan gaji pegawai	24	25	5	10	1	134
<b>Rata-rata jumlah skor/ Pernyataan</b>		<b>602/4 = 150.5</b>					<b>(Tidak Baik)</b>

Dimensi akseptabilitas menempati urutan terakhir karena berada pada skor penilaian 150.5 atau 46.31% dari skor terbaik yaitu 325. Berdasarkan tabel rentang kriteria nilai presentase (skor) tersebut berada dalam kategori tidak baik karena berada pada rentang skala 118 – 169. Hal ini menunjukkan bahwa PT Dongbang Development (Apartemen Taman Raja), Korindo Group dalam pelaksanaan penilaian kinerja masih belum baik dalam menerapkan dimensi akseptabilitas.

**Tabel 4.31**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi Praktis**

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					NS
		1	2	3	4	5	
1	Masing-masing bobot penilaian yang diberikan pada setiap aspek penilaian sudah adil	2	19	37	7	0	179
2	Metode penilaian yang digunakan sudah cukup praktis	1	18	35	11	0	186
3	Bentuk formulir penilaian kinerja yang ada sudah cukup praktis	0	19	36	10	0	176
4	Alur prosedur penilaian kinerja yang ada sudah cukup praktis	1	16	41	7	0	184
5	Aspek-aspek penilaian yang ada dimengerti oleh pegawai.	1	15	40	9	0	187
<b>Rata-rata jumlah skor/ Pernyataan</b>		<b>912/5 = 182.4</b>					<b>(Cukup Baik)</b>

Dimensi yang terakhir yaitu dimensi praktis menempati urutan keempat karena berada pada skor penilaian 182.4 atau 56.12% dari skor terbaik 325. Berdasarkan tabel rentang kriteria nilai presentase (skor) tersebut berada dalam kategori cukup baik karena berada pada rentang skala 170 – 221. Hal ini menunjukkan bahwa PT Dongbang Development (Apartemen Taman Raja), Korindo Group dalam pelaksanaan penilaian kinerja cukup baik dalam menerapkan dimensi praktis.