

BAB III

METODE PENELITIAN

1.1 Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Pabrik Peredam Mobil Sebuah perusahaan yang bergerak di bidang otomotif produksi komponen mobil. Objek dari penelitian ini adalah penilaian kinerja karyawan yang perlu di lakukan dengan objective, hal ini disebabkan adanya berbagai ketidakjelasan prosedur dan standar pada penilaian kinerja karyawan tersebut berdampak pada ketidaknyamanan dan rasa tidak adil pada pekerja / karyawan, seperti berkaitan dengan upah dan *reward* yang didapat oleh karyawan. Hal ini menjadi salah satu faktor tingginya tingkat pergantian pekerja / karyawan yang menyentuh angka 40% dengan masa kerja yang singkat, kurang dari 2 tahun (Sumber. *Human Resource Development* Pabrik peredam mobil: 2019). Sehingga perlu dilakukan proses penilaian kinerja secara objektif untuk meningkatkan motivasi produktifitas dalam bekerja.

1.2 Data dan Informasi

Data dan informasi penelitian berasal dari studi pustaka, dan sumber data primer dan sumber data skunder.

3.2.1. Data Primer

Dalam upaya memperoleh data yang menggambarkan sebuah permasalahan secara keseluruhan, maka digunakan metode penelitian sebagai berikut :

A. Studi Pustaka

Yaitu kegiatan menghimpun informasi yang relevan dengan topik atau masalah yang akan atau sedang diteliti, dari buku-buku ilmiah, laporan penelitian, karangan-karangan ilmiah, peraturan-peraturan, ketetapan-ketetapan, jurnal, dan sumber-sumber tertulis baik tercetak maupun elektronik lain. (Susandi & Anita, 2019).

B. Observasi

Keuntungan dari metode ini adalah untuk mendapatkan informasi yang kemungkinan tidak disebutkan dalam wawancara, selain itu ada beberapa karyawan atau pemegang jabatan yang kesulitan untuk menjelaskan apa yang dilakukannya. (Siregar, 2018). Berikut adalah tabel observasi yang dilakukan oleh penulis:

Tabel 3. 1 Data Observasi

No	Observasi
1	Penulis melakukan identifikasi permasalahan penilaian kinerja karyawan yang subjektif.
2	Mengakibatkan turunnya motivasi bekerja dan pergantian karyawan dengan masa kerja yang singkat kurang dari 2 tahun.
3	Turunnya motivasi bekerja dan pergantian karyawan dengan masa kerja yang singkat kurang dari 2 tahun dikarenakan beberapa karyawan merasakan ketidakadilan dalam proses penilaian.
4	Beberapa karyawan merasa adanya ketidakadilan dalam penilaian kinerja dikarenakan penilaian di lakukan hanya dengan mengingat kinerjanya saja, tidak dengan data yang spesifik.
5	Belum adanya sistem penilaian kinerja yang benar-benar objektif dalam menilai kinerja karyawan sehingga target pencapaian department produksi tidak tercapai

Sumber : Data Penulis

Yaitu metode pengumpulan data melalui pengamatan langsung atau peninjauan secara cermat dan langsung di lapangan atau lokasi penelitian yaitu Pabrik Peredam Mobil.

C. Wawancara

Yaitu proses dimana memberikan pertanyaan kepada atasan mengenai teknik pelaksanaan dan pemberi keputusan. Proses tanya jawab kepada pakar/narasumber dalam upaya mendapatkan informasi dan data dengan masalah yang akan diteliti . Proses wawancara dalam pengumpulan data dilakukan secara

langsung dengan : Pemegang Jabatan, *Leader*, Foreman, *Supervisor*, Manajer, dan bagian HRD. Guna memperoleh informasi akurat terkait penelitian penilaian kinerja karyawan tersebut

D. Kuisioner

Melalui metode ini karyawan diminta untuk menjawab beberapa pertanyaan, yang sudah disusun, dimana daftar pertanyaan tersebut berisi tentang uraian pekerjaan dan persyaratan jabatan, yang nantinya akan digunakan untuk menyusun model penilaian kinerja berbasis MBO. (Siregar, 2018)

3.2.2. Data Sekunder

Data sekunder pada penelitian ini merupakan data dan informasi yang diperoleh dari literatur dan dokumen yang terkait dengan metode dan objek penelitian. Literatur dan dokumen yang digunakan adalah Jurnal Ilmiah, Buku Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan, Data Penilaian Kinerja Departement Produksi dan HRD, Foto, dan data lainnya yang relevan. Data sekunder digunakan sebagai landasan dalam penentuan masalah yang akan diteliti.

3.2.3. Studi Pustaka

Studi pustaka adalah proses mencari literatur yang berisi teori-teori yang berkaitan dengan masalah yang akan dibahas. Dalam penyusunan laporan ini penulis mencari informasi melalui buku referensi dan jurnal – jurnal penelitian terdahulu.

1.3 Populasi dan Sampel

Setiap penelitian atau observasi dilakukan berdasarkan data yang akurat, mutakhir, komperhensif dan sinkron dengan permasalahan yang diteliti. Data dapat diperoleh dari populasi atau sampel. Pengambilan Populasi dan sampel pada penelitian ini adalah menggunakan data karyawan line 1 pabrik peredam mobil terkait penilaian kinerja karyawan yang digunakan selama periode Oktober 2019 – Desember 2019.

A. Populasi

Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah Karyawan Pabrik Peredam Mobil pada bagian Operator Produksi line 1 sebanyak 30 orang.

B. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi, sampel diambil secara random (acak) yaitu pengambilan sampel yang setiap obyek atau unit di dalam populasinya mempunyai probabilitas yang sama untuk terpilih menjadi sampel. Dalam setiap pengukuran atau perhitungan, sampel biasanya merupakan data yang berbeda-beda, karena sampel diambil dari sebagian unit yang menjadi obyek. Pada penelitian ini, sampel yang diambil adalah sampel jenuh Karyawan pada bagian operator produksi sebanyak 30 orang.

1.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengumpulan informasi mengenai sasaran kerja individu dan kompetensi yang dibutuhkan oleh pemegang jabatan pada proses penyusunan model penilaian kinerja ini digunakan metode kuesioner, wawancara dan observasi.

1.5 Teknik Analisa Data

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:
Adapun kerangka penelitian pada proses pengolahan data dengan menggunakan metode *Management By Objective* adalah sebagai berikut:

A. Kerangka Penelitian *Management By Objective*

Metode ini memfokuskan pada hasil yang diperoleh atau dicapai oleh karyawan adalah output dari kinerja. Ruky (2006) menyebutnya dengan *result oriented performance management*. Ruky (2006) manajemen berdasarkan sasaran (*management by objective*) selanjutnya disebut MBO adalah suatu bentuk penilaian dengan melibatkan pekerja / karyawan dan penyelia dengan

bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan, target pencapaian atau sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.

Elemen-elemen dalam MBO adalah:

- a. Merumuskan tujuan jabatan yang harus dicapai oleh pemegang jabatan
- Indikator
- b. Merumuskan KPI
- c. Menentukan bobot untuk setiap KPI
- d. Menetapkan sasaran (*indicator*)
- e. Menetapkan standar prestasi
- f. Peninjauan prestasi
- g. Umpan Balik

Berikut adalah langkah-langkah penerapan metode *Management By Objective* dalam penilaian kinerja karyawan :

Tabel 3. 2 Langkah-langkah metode MBO

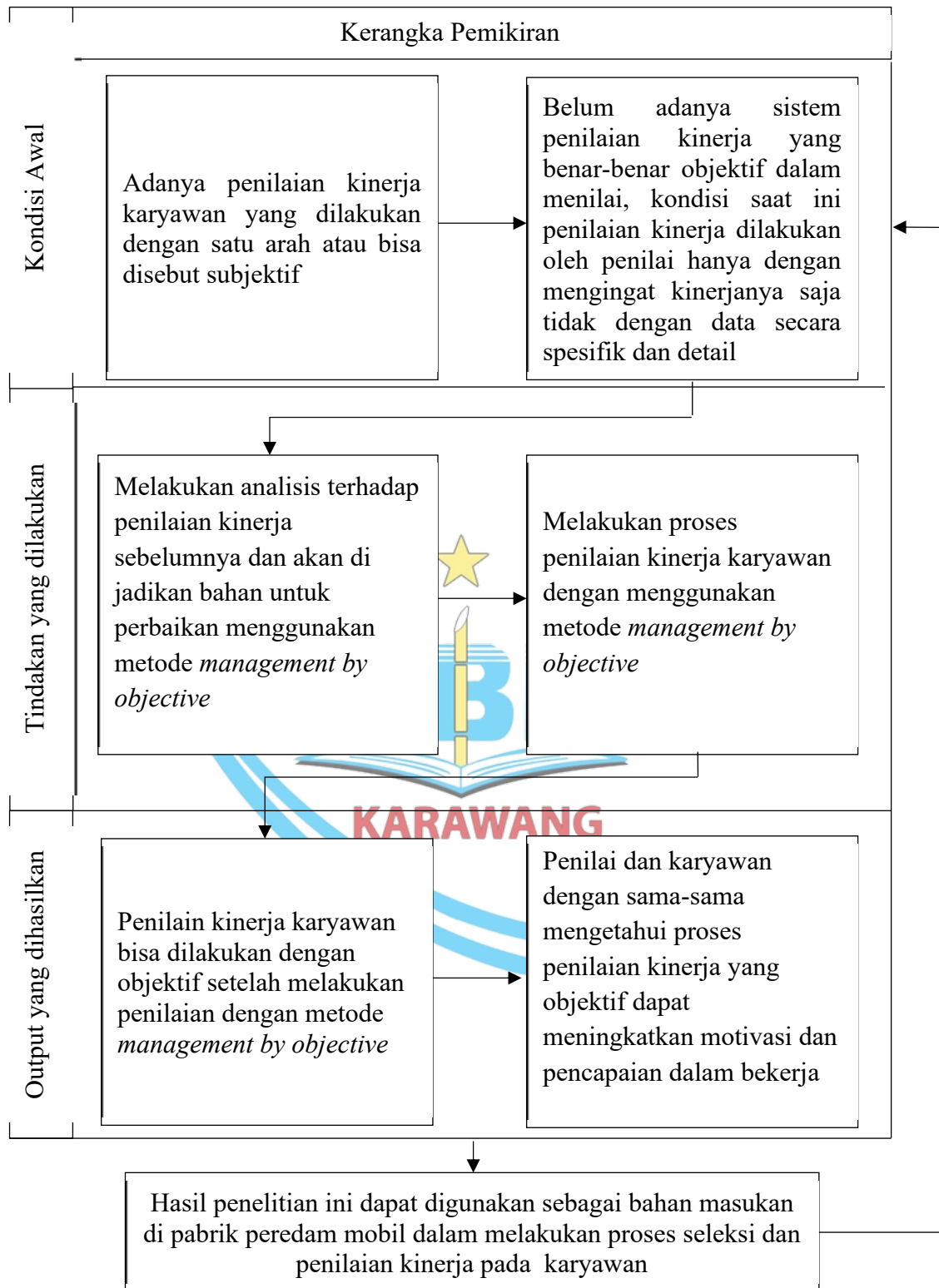
No.	Langkah-langkah metode <i>Management By Objective</i>
1	Menetapkan tujuan organisasi. Menyusun rencana keseluruhan organisasi dan menetapkan tujuan spesifik perusahaan berdasarkan pada rencana strategis perusahaan.
2	Menetapkan tujuan departemen. Kemudian, kepala departemen mengambil tujuan-tujuan perusahaan dan, dengan superioritas mereka, menetapkan bersama-sama tujuan departemen mereka.
3	Membahas tujuan departemen. Kepala departemen mendiskusikan tujuan departemen dengan semua bawahan, biasanya pada rapat seluruh departemen. Mereka bertanya pada pekerja untuk menetapkan tujuan awal individual mereka sendiri; dengan kata lain, bagaimana setiap pekerja memberikan kontribusi pada tujuan departemen mereka
4	Mendefinisikan hasil yang diharapkan (menetapkan tujuan perorangan). Kepala departemen dan bawahannya menetapkan target kinerja individual jangka pendek.
5	Meninjau kinerja. Kepala departemen membandingkan kinerja aktual dan target dari setiap karyawan.

-
- 6 Memberikan umpan balik. Kepala departemen dan karyawan mendiskusikan dan mengevaluasi kemajuan terakhir
-

1.6 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran pada penelitian ini didasari oleh proses penilaian kinerja karyawan di pabrik peredam mobil dinilai kurang efektif dan efisien. Berdasarkan kondisi tersebut, maka penulis melakukan analisis data agar permasalahan dapat dipahami karakteristik dan penyebabnya, sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan melalui penelitian tentang penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode *Management By Objective* (MBO). Gambaran secara sistematis mengenai kerangka penelitian ini dapat dicermati pada gambar di bawah ini.





Gambar 3. 1 Kerangka Pemikiran

1.7 Analisa Data

Berdasarkan uraian kerangka pikir di atas maka tahapan proses penilaian kinerja karyawan yaitu menggunakan metode *Management By Objective* adapapun tahapan pelaksanaan dalam menyusun model penilaian kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Tahap perencanaan pada pembuatan model penilaian kinerja, yaitu dengan mengumpulkan data pendu
2. kung seperti visi, misi perusahaan, struktur organisasi serta uraian jabatan sebagai dasar dari pembuatan sasaran kerja dan kompetensi masing-masing jabatan. Disamping itu ditentukan pula siapa saja yang nantinya akan terlibat pada proses pembuatan model penilaian kinerja (pemegang jabatan dan atasan langsung).
3. Tahap analisa jabatan memberikan kuesioner, mewawancarai dan melakukan observasi terhadap pekerja, dan melakukan *cross check* hasil wawancara dengan pemegang jabatan mengenai uraian dan persyaratan jabatan kepada penyelia.
4. Mewawancarai atasan dari pemegang jabatan untuk menentukan KRA, indikator, standar-standar kerja serta pembobotannya.
5. Pemberian formulir kesepakatan kerja karyawan dengan pemegang jabatan. Setelah memperoleh informasi dari penyelia mengenai sasaran kerja pemegang jabatan atau bawahannya, dilakukan konfirmasi kepada pemegang jabatan untuk mengetahui kesanggupan dan persetujuan dari pemegang jabatan terhadap sasaran kerja yang telah ditetapkan.
6. Penyusunan form penilaian kinerja
 - a. Petunjuk penggunaan form penilaian kinerja, berisikan uraian penjelasan mengenai tata cara pengisian, baik cara memilih maupun penghitungan nilai dari setiap aspek yang ada.
 - b. Aspek-aspek hasil. Bagian ini terdiri dari *Key Performance Indicator*, bobot, indikator, standar hasil kerja serta total score. Setiap *Key Performance Indicator* memiliki bobot tersendiri sesuai dengan derajat kepentingannya, yang biasanya ditetapkan oleh atasan langsung. Total keseluruhan dari aspek hasil adalah 60%, hal ini merupakan kebijakan dari

pihak manajemen yang pada kesempatan ini diwakili oleh Strategic and Staffing Manager.

- c. Aspek-aspek kompetensi. Bagian ini terdiri dari aspek kompetensi, *score*, bobot, dan total *score*. Setiap aspek kompetensi memiliki bobot tersendiri sesuai dengan derajat kepentingannya, yang biasanya ditetapkan oleh atasan langsung.
- d. Total keseluruhan nilai. Keseluruhan nilai dari kinerja merupakan penjumlahan dari total hasil dan kompetensi, yang selanjutnya akan dibandingkan dengan norma yang ditetapkan oleh pihak *management*, yang dapat dilihat pada kolom predikat potensi karyawan.
- e. Predikat potensi karyawan, merupakan norma dari total keseluruhan *score* nilai hasil dan kompetensi.

Tabel 3. 3 Predikat Potensi Karyawan

E	D	C	C+	B	B+	A
Dibawah	Rata-	Target	Diatas	Menginspiras	Sangat	Luar
Rata-	rata		Target	i	Menginspirasi	biasa
rata						
0 - <40	40 - <50	50-<60	60-<65	65-<75	75-<80	80-100

Sumber : dokumen perusahaan

- f. Rencana pengembangan kinerja. Bagian rencana pengembangan ini terdiri dari dua bagian yaitu pertama tabel kosong yang akan diisi mengenai materi pelatihan yang dibutuhkan dan hal-hal yang harus dikembangkan dari diri pekerja. Kedua, tabel kosong yang akan diisi apabila ada area-area yang perlu diperbaiki melalui pendekatan coaching dan counseling.
- g. Komentar dan rekomendasi. Bagian ini disediakan agar pihak perusahaan memberikan komentar secara keseluruhan tentang hasil kerja serta kompetensi karyawan / pekerja yang bersangkutan, setelah itu berdasarkan penilaian yang diberikan, penyelia memberikan rekomendasi berupa mutasi, promosi dan lain sebagainya.

1.8 Prosedur Penelitian

Kemudian untuk tahapan-tahapan yang dilakukan dalam penelitian ini digambarkan melalui *Flow Chart* dibawah ini:



Gambar 3. 2 Prosedur Penelitian