

**PENILAIAN KINERJA OPERATOR BAGIAN PRODUKSI MUR DI PT.
TIMUR MEGAH STEEL MENGGUNAKAN METODE MBO
(MANAGEMENT BY OBJECTIVES)**

Mochammad Aldi¹⁾, Yitno Utomo²⁾

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas PGRI
Adi Buana Surabaya

e-mail : mochammadaldi3@gmail.com
yitnou@yahoo.com

ABSTRAK

Sumber Daya Manusia memegang peranan yang sangat penting dalam rangka terciptanya produktifitas dan keberhasilan suatu perusahaan. Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dengan kinerja yang tinggi merupakan salah satu kunci keberhasilan tujuan perusahaan tersebut. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui standard penilaian kinerja yang ada saat ini di PT. Timur Megah Steel dan untuk mengetahui hubungan penilaian kinerja terhadap peningkatan produktifitas karyawan bagian operator mesin mur automotive. Berdasarkan tinjauan yang dilakukan pada PT. Timur Megah Steel bagian produksi mur *automotive* (tanpa proses *unichrome plating*), dimana para operator mesin terdiri dari 12 karyawan, dimana setiap karyawan bertanggung jawab atas proses dari *wire rod* sampai menjadi produk mur dengan jam kerja yang sesuai dengan peraturan pemerintah yang ada. Hasil menunjukkan bahwa penilaian kinerja ini mambantu perusahaan dalam Mengidentifikasi standar penilaian kerja karyawan yang ada saat ini apakah perlu di perbarui atau tidak dan Meningkatkan produktifitas karyawan sebesar 58,3% pada bagian operator mesin mur *automotive*. Penilaian kinerja ini meliputi aspek Kualitas Kerja, Ketetapan Waktu, Inisiatif dan Kemampuan.

Kata Kunci : : *Kinerja, MBO, Operator, Penilaian.*

ABSTRACT

Human Resources plays a very important role in the framework of the creation of productivity and success of a company. Quality Human Resources (HR) with high performance is one of the keys to the success of the company's goals. The purpose of this research is to find out the performance appraisal standard currently in PT. Timur Megah Steel and to find out the relationship of performance appraisal to the increase in employee productivity of the automotive nut operator. Based on reviews conducted at PT. Timur Megah Steel automotive parts production nut (without the unichrome plating process), where the machine operators consist of 12 employees, where each employee is responsible for the process from wire rod to nut products with working hours in accordance with existing government regulations. The results show that this performance appraisal helps the company in identifying existing employee job evaluation standards whether it needs to be updated or not and Increases employee productivity by 58.3% on the part of the automotive nut machine operator. This performance appraisal covers aspects of Work Quality, Timeliness, Initiatives and Capabilities.

Keywords : Performance, MBO, Operators, Ratings

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia memegang peranan yang sangat penting dalam rangka terciptanya produktifitas dan keberhasilan suatu perusahaan. Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dengan kinerja yang tinggi merupakan salah satu kunci keberhasilan tujuan perusahaan tersebut. Berdasarkan tinjauan yang dilakukan pada PT. Timur Megah Steel bagian produksi mur automotive (tanpa proses unichrome plating), dimana para operator mesin terdiri dari 12 karyawan, dimana setiap karyawan bertanggung jawab atas proses dari wire rod sampai menjadi produk mur dengan jam kerja yang sesuai dengan peraturan pemerintah yang ada. Dessler (2003:321) berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah mengevaluasi dari seorang karyawan baik saat ini maupun dimasa lalu dihubungkan dengan standar kinerja dari karyawan tersebut. Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah SDM telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki perusahaan, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas.

Untuk penilaian kinerja karyawan ini penulis menggunakan dua variabel, yaitu variabel bebas : Penilaian Kinerja dan variabel terikat : Produktivitas kerja. Penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian kinerja yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya (Mangkunegara, 2004). Menurut Rivai (2011), perusahaan melakukan penilaian kinerja digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang, memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan ketrampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antarmanajer yang bersangkutan dengan karyawan, mengetahui pengembangan, identifikasi kebutuhan pelatihan, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan, pelatihan, identifikasi kekuatan, evaluasi pencapaian tujuan perusahaan dan kelemahan karyawan dan pengambilan keputusan administratif.

Dengan melakukan penilaian kinerja terhadap karyawannya menurut Rivai (2011) diantaranya dapat menjadi dasar pembuatan keputusan manajemen mengenai promosi, mutasi, demosi, pemberhentian pegawai dan menjadi dasar dalam menetapkan program pendidikan atau pelatihan guna memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai serta mendukung efektivitas unit kerja organisasi.

Sehubungan dengan peningkatan kinerja operator mesin di bagian produksi mur automotive, manajemen perusahaan perlu meninjau ulang sistem penilaian terhadap pencapaian job description dari operator mesin yang meliputi seluruh pekerjaan di bagian operator. Dengan tujuan agar para operator mesin lebih memperhatikan pekerjaannya sehingga tidak terjadi masalah yang berpengaruh terhadap hasil produksi.

Beberapa metode penilaian prestasi berorientasi masa depan yang saat ini ada diantaranya ialah metode self appraisal, management by objective, assessment center, dan penilaian secara psikologis. Untuk penilaian kinerja dalam penelitian ini, akan digunakan metode Management By Objectives (MBO).

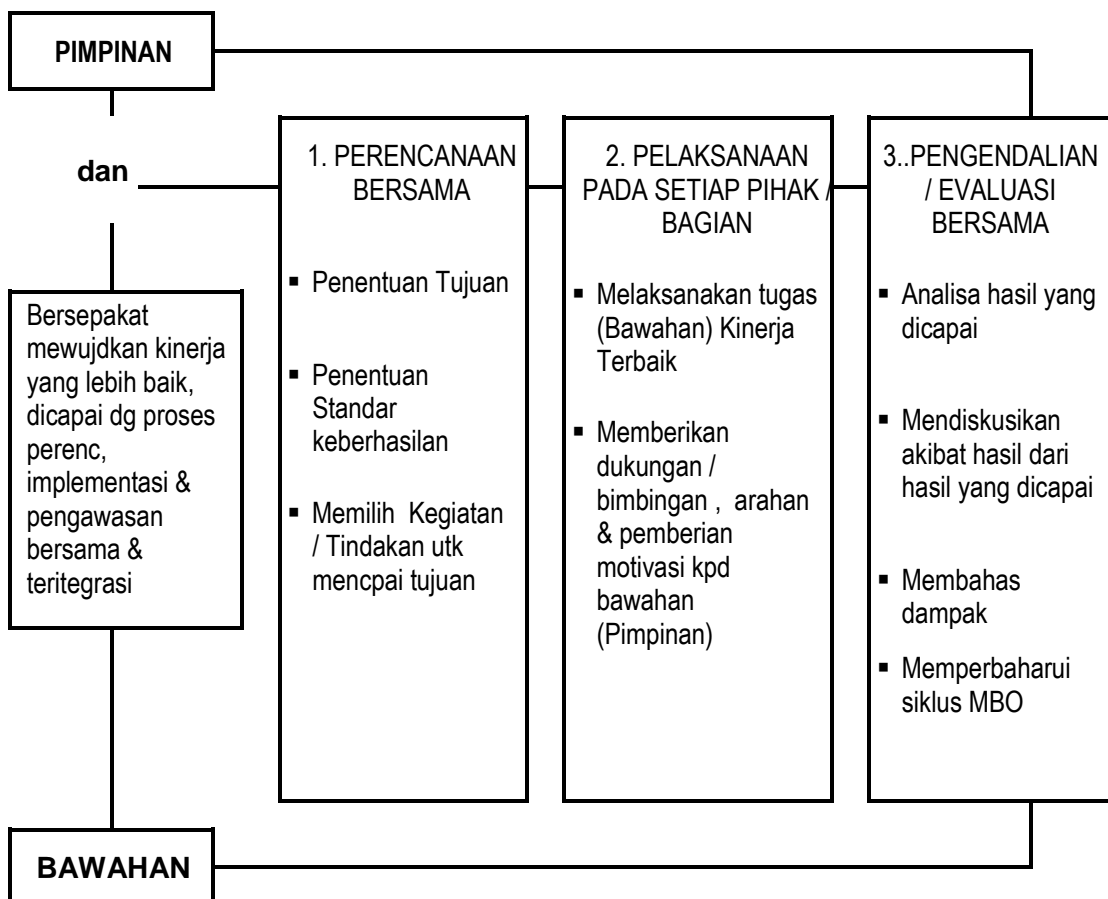
Tujuan dari penelitian ini didasarkan dari paparan masalah diatas adalah untuk mengetahui standard penilaian kinerja yang ada saat ini di PT. Timur Megah

Steel dan untuk mengetahui hubungan penilaian kinerja terhadap peningkatan produktifitas karyawan bagian operator mesin mur automotive.

METODE

Analisis dilakukan dengan menggunakan metode MBO (Management By Objective) untuk menilai kinerja karyawan operator mesin produksi mur automotive. Penerapan penilaian kinerja karyawan dengan metode Management by Objectives memiliki tahapan-tahapan yang tidak singkat. Mulai dari tujuan perusahaan hingga tujuan spesifik yang harus dicapai setiap karyawan. Hal ini membutuhkan komunikasi yang tinggi dari atasan kepada bawahan supaya tujuannya bisa tercapai. Selain itu, perlu dilakukan kontrol secara berkala untuk mengetahui sejauh mana capaian setiap karyawan.

MBO merupakan sistem penilaian kinerja individu disetiap level struktural, berdasarkan objective (sasaran) yang telah ditetapkan, dengan menggunakan indikator-indikator yang terukur. Objective yang ditetapkan terdiri dari 2 jenis, yaitu Quantitative dengan porsi penilaian 80% - 85% dan qualitative (Soft Skill) dengan porsi penilaian 15% - 20%. Penilaian yang bersifat quantitative didasarkan pada Result (hasil) dari target yang terukur.



Gambar 1. Proses MBO sebagai Perencanaan dan Pengawasan / Pengendalian Terintegrasi.

HASIL dan PEMBAHASAN

a. Wawancara

Setelah data diperoleh, selanjutnya adalah melakukan input data tersebut kedalam MBO Result Sheet, Untuk menganalisa data hasil wawancara dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Melakukan identifikasi kriteria.

Identifikasi kriteria kemampuan menyelesaikan *job description*.

- *Job Description* (X)

P1 = Apakah operator mengerjakan proses produksi sesuai dengan prosedur ?

P2 = Bagaimana keaktifan operator saat bekerja dalam tim ?

P3 = Apakah operator mampu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya ?

P4 = Apakah operator memiliki integritas dalam bekerja ?

P5 = Apakah operator memiliki ketepatan waktu dalam memulai dan menyelesaikan pekerjaannya ?

P6 = Apakah operator mampu memberikan solusi ketika terjadi trouble pada proses produksi ?

P7 = Apakah operator memiliki tanggung jawab atas pekerjaannya ?

P8 = Apakah operator mampu meningkatkan hasil produksinya ?

P9 = Apakah operator memiliki komunikasi yang baik dengan rekan kerjanya ?

P10 = Apakah operator melakukan *cleaning* area kerja setelah jam kerja selesai ?

- Penilaian Kinerja (Y)

P11 = Berapa banyak produk yang dihasilkan oleh operator dalam waktu 1 hari ?

P12 = Berapa jumlah produk yang tidak sesuai dengan standard dalam 1 minggu dalam satuan pcs ?

P13 = Berapa jumlah komplain dari konsumen dalam 1 bulan ? dan apa saja aspek yang di complain ?

P14 = Berapa jumlah produk cacat yang bisa di proses ulang pada satu jenis order ?

P15 = Apakah pernah terjadi kelebihan produksi pada sebuah order ? dan apa penyebab terjadinya kelebihan produksi tersebut ?

P16 = Berapa kali servis mesin dalam 1 bulan dan apakah berpengaruh terhadap target yang ditentukan ?

P17 = Bagaimana tingkat kehadiran operator dalam waktu 1 bulan ?

Tabel 1 : Hasil Wawancara Karyawan (X)

No.	Nama	Pertanyaan										Nilai Total
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	
1	Aan Hermawan	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	37
2	Agus Supriyanto	4	4	5	3	4	3	4	4	5	3	39
3	Agus Wahyudi	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	36
4	Ahlan	4	4	5	4	3	3	4	4	5	4	40
5	Dulaimin	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	38
6	Jumadi	3	4	5	4	3	3	4	4	5	4	39
7	Maslikan	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	36
8	Muhammad Kosim	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
9	Mujianto	3	4	4	5	4	4	3	4	4	3	38
10	Ngatimin	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	37
11	Suhadi	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	37
12	Supeno	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	37

Tabel 2 : Hasil Wawancara Karyawan (Y).

No.	Nama	Pertanyaan							Nilai Total
		P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	
1	Aan Hermawan	3	3	4	4	4	3	3	24
2	Agus Supriyanto	4	4	3	4	3	3	4	25
3	Agus Wahyudi	3	4	4	3	4	4	3	25
4	Ahlan	4	4	3	4	4	3	5	27
5	Dulaimin	3	3	3	4	3	4	4	24
6	Jumadi	4	4	3	4	3	4	4	26
7	Maslikan	4	3	4	3	4	4	3	25
8	Muhammad Kosim	3	3	2	4	3	3	4	22
9	Mujianto	3	4	3	4	3	3	4	24
10	Ngatimin	3	4	4	4	4	3	4	26
11	Suhadi	4	4	3	4	4	3	4	26
12	Supeno	4	3	4	4	4	3	4	26

Hasil dari wawancara diatas digunakan sebagai data untuk penilaian dalam MBO *Result Sheet*. Dari hasil diatas juga dapat diketahui berapa persen produktivitas yang telah dicapai oleh bgian produksi mur *automotive*. Berikut ini adalah perhitungan prosentase produktivitasnya :

$$X_1 = \frac{453}{12} \times 100\% = 3.775\%$$

$$X_2 = \frac{300}{12} \times 100\% = 2.500\%$$

Dari perhitungan di atas diperoleh hasil dari X1 sebesar 3.775% dan X2 sebesar 2.500%, maka total X1 dan X2 adalah 6.275%.

b. Arsip Perusahaan

Selanjutnya penulis meminta data arsip penilaian kinerja milik PT. Timur Megah Steel bagian *Nut Product automotive* periode 2017 sampai 2018. Hal ini dilakukan untuk mengetahui standar penilaian yang diterapkan di perusahaan dan mengetahui SOP (Standard Operasional Prosedur).

Dari data arsip penilaian kinerja milik PT. Timur Megah Steel, dapat diketahui bahwa standar penilaian kinerja di perusahaan ini memiliki 2 variabel yang masing-masing variabel tersebut memiliki beberapa indikator. Berikut ini adalah hasil penilaian kinerja dari masing-masing karyawan sebanyak 12 orang di bagian operator mesin mur *automotive* :

Tabel 3 : Hasil Penilaian Karyawan periode 2018

No.	Nama	Variabel		Total
		Perilaku Sosial	Prestasi Kerja	
1	Aan Hermawan	37	25	62
2	Agus Suprayitno	37	26	63
3	Agus Wahyudi	37	26	63
4	Ahlan	38	25	63
5	Dulaimin	37	26	63
6	Jumadi	38	25	63
7	Maslihan	37	25	62
8	Muhammad Kosim	36	25	61
9	Mujiyanto	37	26	63
10	Ngatimin	35	25	60
11	Suhadi	36	25	61
12	Supeno	38	24	62
		Nilai Maksimal	Nilai Maksimal	
		50	35	

Dari hasil diatas juga dapat diketahui berapa persen produktivitas yang telah dicapai oleh bagian produksi mur *automotive*. Berikut ini adalah perhitungan prosentase produktivitasnya :

$$X_1 = \frac{443}{12} \times 100\% = 3.691,7\%$$

$$X_2 = \frac{303}{12} \times 100\% = 2,525\%$$

Dari perhitungan di atas diperoleh hasil dari X1 sebesar 3.691,7% dan X2 sebesar 2.525%, maka total X1 dan X2 adalah 6.216,7%.

c. Analisis Masalah

Penelitian ini memiliki batasan-batasan sebagai berikut:

1. Mengetahui standar penilaian kinerja karyawan bagian operator mesin mur *automotive*.

2. Bagaimana hubungan antara penilaian kinerja dengan peningkatan produktifitas karyawan bagian operator mesin mur *automotive*.

Pada penelitian ini terdapat kriteria yaitu perilaku sosial dan prestasi kerja dimana tiap-tiap variabel mempunyai indikator. Jumlah indikator yang digunakan sebanyak 17 indikator yang masing-masing indikator mempunyai 1 pertanyaan.

d. MBO Result Sheet

Penulis coba memaparkan dengan singkat mengenai teknis penerapan MBO, dengan contoh format Form penilaian (Result Sheet) yang sudah ada, Diharapkan anda dapat mengembangkan format-format MBO sesuai kebutuhan, dengan tetap berpegang teguh pada prinsip dasar MBO. Sample Form berikut digunakan untuk departemen produksi, dengan periode penilaian sekali dalam setahun.

MBO Result Sheet

Departemen	Nut Product	Nama	Aan Hermawan	
Jabatan	Operator Mesin	Periode	Oktober 2017 - Oktober 2018	
Grade		Penilai 1	Bpk. Kholiq	
NIK	115 - 510197	Penilai 2		

No.	Target	Bobot	Indikator	Goal Image					Result Achievement	Problem/ Issue	End Term	
				Performance Level 1 25%	Performance Level 2 40%	Performance Level 3 60%	Performance Level 4 80%	Performance Level 5 100%			Appraiser 1 Point	Appraiser 2 Point
1	PERILAKU SOSIAL	50%	- Sikap	1	2	3	4	5	4		37	88,8%
			- Tanggung Jawab	1	2	3	4	5	3			
			- Keagamaan	1	2	3	4	5	4			
			- Inisiatif	1	2	3	4	5	3			
			- Komunikasi	1	2	3	4	5	4			
			- Kemampuan Pendekatan Pada Orang Lain	1	2	3	4	5	3			
			- Keinginan Untuk Maju	1	2	3	4	5	4			
			- Motivasi Kerja	1	2	3	4	5	4			
- Disiplin Kerja	1	2	3	4	5	4						
- Loyaltias Pada Perusahaan	1	2	3	4	5	4						
			25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	88,8%				
2	PRESTASI KERJA SECARA UMUM	50%	- Kuantitas Kerja	1	2	3	4	5	4		28	97,1%
			- Kualitas Kerja	1	2	3	4	5	4			
			- Pengetahuan Mengenai Pekerjaan	1	2	3	4	5	4			
			- Pengetahuan Tambahan	1	2	3	4	5	3			
			- Pemahaman dan Pemecahan Masalah	1	2	3	4	5	4			
			- Kreativitas	1	2	3	4	5	3			
- Kemampuan Negosiasi	1	2	3	4	5	3						
			25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	100,0%				
Total Weighted Point										62	115,9%	0,0%
Appraisal Result										Perf Level 4 (Exceed)		
Signature												

Appraisal Table		
Perf Level 1 (Poor)	30% - 56,4%	17 - 31
Perf Level 2 (Partly Meet)	56,5% - 79,3%	32 - 44
Perf Level 3 (Meet)	79,4% - 104%	45 - 58
Perf Level 4 (Exceed)	104,1% - 127%	59 - 71
Perf Level 5 (Excellence)	127,1% - 150%	72 - 85

Objective Setting Approval:		
Employee	Appraiser 1	Appraiser 2

Gambar 2. Format MBO Result Sheet.

Berdasarkan MBO Result sheet diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4 : Hasil MBO Result Sheet

No.	Nama	Point	Weight Point
1	Aan Hermawan	61	114,1%
2	Agus Supriyanto	64	118,4%
3	Agus Wahyudi	61	114,6%
4	Ahlan	67	123,2%
5	Dulaimin	62	115,4%
6	Jumadi	65	120,2%
7	Maslihan	61	114,6%
8	Muhammad Kosim	61	113,0%
9	Mujianto	62	115,4%
10	Ngatimin	63	117,7%
11	Suhadi	63	117,7%
12	Supeno	63	117,7%

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa ke 12 karyawan memperoleh nilai sangat baik tetapi selisih di bobot prosentasenya yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan.

Tabel 5 : Penilaian perusahaan

No.	Nama	Penilaian Kinerja Perusahaan	Weight Point
1	Aan Hermawan	62	115,9%
2	Agus Suprayitno	63	117,7%
3	Agus Wahyudi	63	117,7%
4	Ahlan	63	117,7%
5	Dulaimin	63	117,7%
6	Jumadi	63	117,1%
7	Maslihan	62	115,9%
8	Muhammad Kosim	61	114,6%
9	Mujianto	63	117,7%
10	Ngatimin	60	113,4%
11	Suhadi	61	114,6%
12	Supeno	62	115,4%

Tabel 6 : Penilaian perusahaan dan penilaian MBO

No.	Nama	Penilaian Kinerja Perusahaan	Weight Point	Penilaian MBO	Weight Point
1	Aan Hermawan	62	115,9%	61	114,1%
2	Agus Suprayitno	63	117,7%	64	118,4%
3	Agus Wahyudi	63	117,7%	61	114,6%
4	Ahlan	63	117,7%	67	123,2%
5	Dulaimin	63	117,7%	62	115,4%
6	Jumadi	63	117,1%	65	120,2%
7	Maslihan	62	115,9%	61	114,6%
8	Muhammad Kosim	61	114,6%	61	113,0%
9	Mujianto	63	117,7%	62	115,4%
10	Ngatimin	60	113,4%	63	117,7%
11	Suhadi	61	114,6%	63	117,7%
12	Supeno	62	115,4%	63	117,7%

Dengan demikian diperoleh hasil bahwa seluruh karyawan bagian operator mesin produksi mur *automotive* telah memenuhi indikator yang ada dalam konsep MBO dan menunjukkan peningkatan produktivitas sebesar 58,3%.

Weight point dari penilaian kinerja perusahaan = 6.216,7%.

Weight point dari penilaian MBO = 6.275%.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka sesuai dengan pertanyaan penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Dari tabel hasil penilaian diatas dapat diketahui bahwa karyawan bagian operator mesin mur *automotive* di PT. Timur Megah Steel mengalami peningkatan produktivitas sebesar 58,3% setelah diterapkannya penilaian kinerja berdasarkan prinsip dan konsep MBO (*Mangement By Objectives*).
2. Agar MBO efektif dalam suatu organisasi, ada beberapa hal yang harus di perhatikan, antara lain:
 - a. Tunjukkan kesepakatan yang berkesinambungan dari pimpinan tingkat tinggi. Para pimpinan puncak harus menyadari kecenderungan ini tetap menjadi bagian penting dari prosedur pelaksanaan organisasi.
 - b. Didik dan latih para manajer. Agar MBO berhasil para manajer harus memahami MBO tersebut dan mempunyai kecakapan yang memadai. Mereka harus dididik mengenai prosedur dan keuntungan dari sistem itu, dan harus dibantu untuk mengerti tentang manfaat yang diberikan oleh MBO kepada organisasi dan pada karir mereka sendiri.
 - c. Rumuskan tujuan-tujuan dengan jelas. Para manajer dan bawahan harus merasa puas bahwa itu realistis dan dimengerti dengan jelas, dan bahwa tujuan-tujuan tersebut akan digunakan untuk mengevaluasi prestasi.
 - d. Laksanakan umpan-balik secara efektif. Suatu sistem MBO tergantung pada para peserta yang mengetahui di mana mereka berdiri dalam hubungannya dengan tujuan mereka. Tinjauan terhadap prestasi yang teratur dan umpan-balik dari hasil-hasil juga diperlukan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan apresiasi dan terima kasih pada PT. TIMUR MEGAH STEEL yang telah memperkenankan dan menyediakan data penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya.
- Dessler, Gary., 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid II. Edisi 10. Penerbit PT Indeks: Jakarta.
- Rivai V., & Ella J. S., 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.