

**EVALUASI PROSES PENILAIAN KINERJA KARYAWAN DI DIVISI SDM
PERUM PERHUTANI DENGAN MENGGUNAKAN NVIVO 12**

SKRIPSI

Oleh

TRYSTANIA DYTHA KRISTINA GANANG

2031150010



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA
2024**

**EVALUASI PROSES PENILAIAN KINERJA KARYAWAN DI DIVISI SDM
PERUM PERHUTANI DENGAN MENGGUNAKAN NVIVO 12**

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi persyaratan akademik guna memperoleh gelar Sarjana
Manajemen (S.M) Pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Kristen Indonesia

Oleh

Trystania Dytha Kristina Ganang

NIM: 2031150010



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA
2024**



PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Trystania Dytha Kristina Ganang

NIM : 2031150010

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyatakan bahwa karya tulis tugas akhir yang ber judul “Evaluasi Proses Penilaian Kinerja Karyawan di Divisi SDM Perum Perhutani dengan Menggunakan NVivo 12” adalah:

1. Dibuat dan diselesaikan sendiri dengan menggunakan hasil kuliah, tinjauan lapangan, buku-buku dan jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada karya tugas akhir saya.
2. Bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar sarjana di universitas lain, kecuali pada bagian-bagian sumber informasi yang dicantumkan dengan cara referensi yang semestinya.
3. Bukan merupakan karya terjemahan dari kumpulan buku atau jurnal acuan

Kalau terbukti saya tidak memenuhi apa yang dinyatakan di atas, maka karya tugas akhir ini dianggap batal.

Jakarta, 8 Juli 2024



Trystania Dytha Kristina Ganang



UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING SKRIPSI

EVALUASI PROSES PENILAIAN KINERJA KARYAWAN DI DIVISI
SDM PERUM PERHUTANI DENGAN MENGGUNAKAN NVIVO 12

Oleh:

Nama : Trystania Dytha Kristina Ganang
NIM : 2031150010
Program Studi : S1 Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dan dipertahankan dalam Sidang Skripsi guna mencapai gelar Sarjana Strata Satu/ pada Program Studi S1 - Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Indonesia

Jakarta, 8 Juli 2024

Menyetujui:

Pembimbing I

(Netty Laura S. SE., MM.)

NIDN : 0314048801

Pembimbing II

(Fenny B.N.L Tobing. SE., MMA.)

NIDN: 0309066102

Ketua Program Studi S1 Manajemen

(Jonny Siagian, S.E., MMA)

NIDN : 0301086104

Dekan



(Dr. Ir Khrisna M. Siagian, M.A)

NIDN 0091386301



**UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

PERSETUJUAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Pada 29 Januari 2024 telah diselenggarakan Sidang Skripsi untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik guna memperoleh gelar Sarjana Strata Satu pada Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Kristen Indonesia, atas nama:

Nama : Trystania Dytha Kristina Ganang

NIM : 2031150010

Program Studi : S1 – MANAJEMEN

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Termasuk ujian Skripsi yang berjudul “Evaluasi Proses Penilaian Kinerja Karyawan Di Divisi SDM Perum Perhutani Dengan Menggunakan NVivo 12” oleh tim penguji yang terdiri dari:

No	Nama Penguji	Jabatan dalam Tim Penguji	Tanda Tangan
1	Dr. Hotner Tampubolon, SE., MM	Sebagai Ketua	
2	Dr. Ir. Edison Siregar, MM.	Sebagai Sekretaris	
3	Netty Laura S, SE., MM.	Sebagai Anggota	

Jakarta, 8 Juli 2024



PERNYATAAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Trystania Dytha Kristina Ganang
NIM : 2031150010
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : S1 Manajemen
Jenis Tugas Akhir : Skripsi
Judul : "Evaluasi Proses Penilaian Kinerja Karyawan di Divisi SDM Perum Perhutani dengan Menggunakan NVivo 12"

Menyatakan bahwa:

1. Tugas akhir tersebut adalah benar karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar akademik di perguruan tinggi manapun;
2. Tugas akhir tersebut bukan merupakan plagiat dari hasil karya pihak lain, dan apabila saya/kami mengutip dari karya orang lain maka akan dicantumkan sebagai referensi sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
3. Saya memberikan Hak Noneksklusif Tanpa Royalti kepada Universitas Kristen Indonesia yang berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilih hak cipta.

Apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran Hak Cipta dan Kekayaan Intelektual atau Peraturan Perundangan-undangan Republik Indonesia lainnya dan integritas akademik dalam karya saya tersebut, maka saya bersedia menanggung secara pribadi segala bentuk tuntutan hukum dan sanksi akademis yang timbul serta membebaskan Universitas Kristen Indonesia dari segala tuntutan hukum yang berlaku.

Dibuat di Jakarta
Pada Tanggal 8 Juli 2024
Yang Menyatakan



Trystania Dytha Kristina Ganang

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat kasih dan karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Evaluasi Proses Penilaian Kinerja Karyawan di Divisi SDM Perum Perhutani dengan Menggunakan NVivo 12”.

Penelitian ini dibuat dan disusun sebagai skripsi penulis, serta sebagai syarat yang harus dipenuhi guna menempuh Sidang Ujian Sarjana serta untuk mendapatkan gelar Sarjana Manajemen (S.M) pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Kristen Indonesia (FEB-UKI)

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis juga menyadari tidak sedikit kendala dan halangan yang dihadapi penulis. Penulis juga menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna dan masih terdapat kekurangan yang disebabkan keterbatasan kemampuan yang dimiliki oleh penulis. Namun berkat bantuan dan kontribusi dari berbagai pihak maka penulisan dan penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya.

Selama belajar di program studi Manajemen FEB-UKI, penulis mendapat banyak ilmu dan pelajaran yang bermanfaat bagi kehidupan serta wawasan penulis. Dalam proses pembuatan skripsi ini, penulis banyak dibantu, diberi arahan, dukungan, serta semangat oleh orang – orang di sekitar penulis.

Pada kesempatan ini dengan segala kerendahan dan ketulusan hati, penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar – besarnya kepada:

1. Tuhan Yang Maha Esa.
2. Kedua orang tua saya yaitu Bapak Ronny Eddy Ganang dan Ibu Ina Araiayati, serta saudara saya Dinda Ayudya Ganang yang tidak pernah berhenti memberikan doa, dukungan, dan motivasi penuh kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi dengan baik dan tepat waktu.
3. Prof. Dr. Dhaniswara K. Hardjono, SH., MH., MBA. Selaku Rektor Universitas Kristen Indonesia

4. Dr. Ir. Ktut Silvanita Mangani, M.A. selaku dekan dan Ibu Arya Gina Tarigan, SE., M.ak sebagai Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kristen Indonesia
5. Bapak Jonny Siagian, SE., MMA. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Kristen Indonesia
6. Ibu Fenny B.N.L. Tobing, SE, MMA. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang memberikan saya dukungan dan semangat dalam mengerjakan skripsi serta selaku Dosen Pembimbing Metode dan Alat yang telah banyak membantu dan memberikan masukan dan saran dalam penyusunan skripsi saya.
7. Ibu Netty Laura, S. SE., MM. selaku Dosen Pembimbing Materi yang selalu memberikan semangat dan bisa meluangkan waktu dan tenaganya untuk membimbing penulis seluruhnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
8. Seluruh Dosen Program Studi Manajemen dan staf FEB-UKI yang ikut serta membantu memberikan dukungan dan bantuan penulisan skripsi ini, semoga ilmu dan pengalaman yang diberikan dapat didedikasikan untuk kesuksesan penulis di hari – hari yang akan datang.
9. Bapak Muhamad Denny Ermansyah selaku Direktur SDM, Umum & IT yang memberikan saya tempat dan kesempatan untuk saya untuk melaksanakan penelitian skripsi di Lingkungan Divisi sumber Daya Manusia Perum Perhutani Kantor Pusat.
10. Bapak Tardi Yanto Selaku Kepala Seksi Utama Bidang Pengembangan dan Pelatihan SDM yang menjadi pembimbing penulis dalam melakukan penelitian di Divisi sumber Daya Manusia Perum Perhutani Kantor Pusat yang telah memberikan kesempatan melakukan penelitian dari awal hingga akhir dan membantu saya sebagai penulis mendapatkan data–data selama penelitian berlangsung.
11. Bapak Didin Hariadi selaku Kepala Seksi Utama Bidang Penilaian Kinerja yang membantu dalam memberikan informasi dan data-data yang diperlukan selama penelitian berlangsung dan seluruh karyawan Divisi SDM.

12. Kanaya Sagita A. Dioh dan Julian Anjuanu yang selalu meluangkan waktu, memberikan dukungan, dan semangat kepada penulis dalam proses penulisan skripsi ini.
13. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu dalam kontribusinya dan dukungan kepada penulis.

Kiranya penelitian ini dapat bermanfaat, serta memberikan ilmu yang baru dan lebih lagi bagi pembaca. Akhir kata, dengan segala rasa syukur, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak. Tuhan Yesus Memberkati.

Jakarta, 8 Juli 2024

Trystania Dytha Kristina Ganang

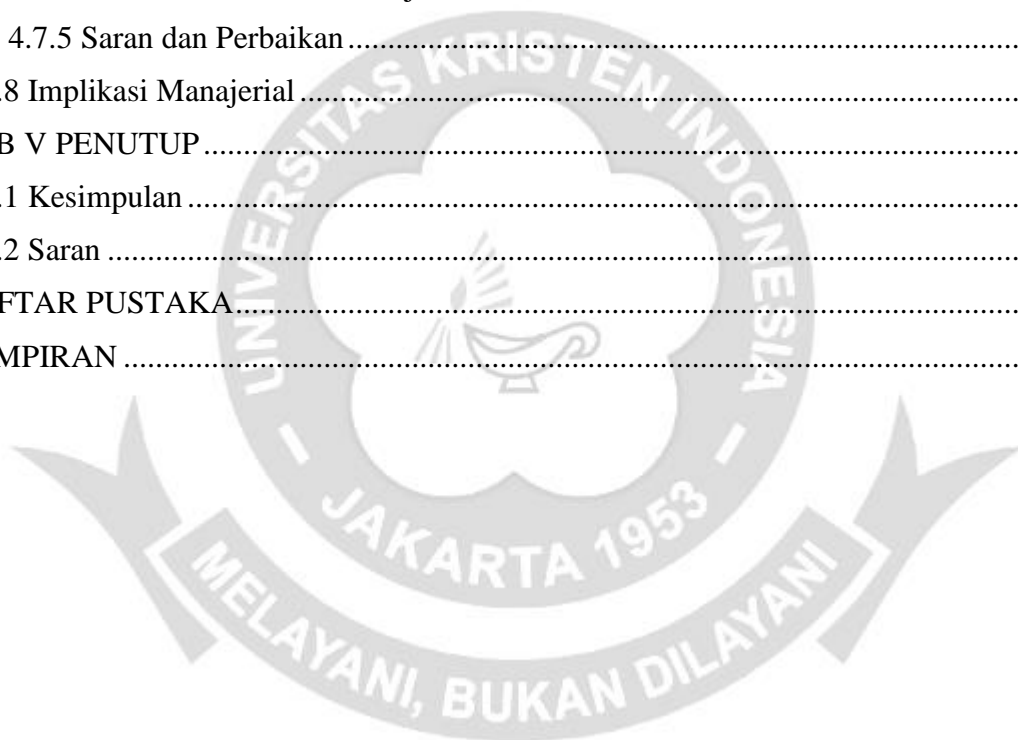


DAFTAR ISI

	Halaman
PERNYATAAN KEASALIAN SKRIPSI.....	ii
PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING SKRIPSI.....	iii
PERSETUJUAN TIM PENGUJI SKRIPSI.....	iv
PERNYATAAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR SINGKATAN.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
ABSTRAK.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Kebaharuan Penelitian (Novelty).....	11
1.3 Identifikasi Masalah.....	12
1.4 Rumusan Masalah.....	12
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	13
1.6 Tujuan Penelitian	13
1.7 Manfaat Penelitian	13
1.8 Sistematika Penulisan	14
BAB II LANDASAN TEORI.....	16
2.1 Grand Theory	16
2.2 Balanced Scorecard.....	18
2.2.1 Keunggulan Balanced Scorecard	21
2.2.2 Kelemahan Balanced Scorecard.....	22
2.2.3 Perspektif Balanced Scorecard.....	23
2.3 Penilaian Kinerja Karyawan	23
2.3.1 Pengertian Penilaian Kinerja.....	23

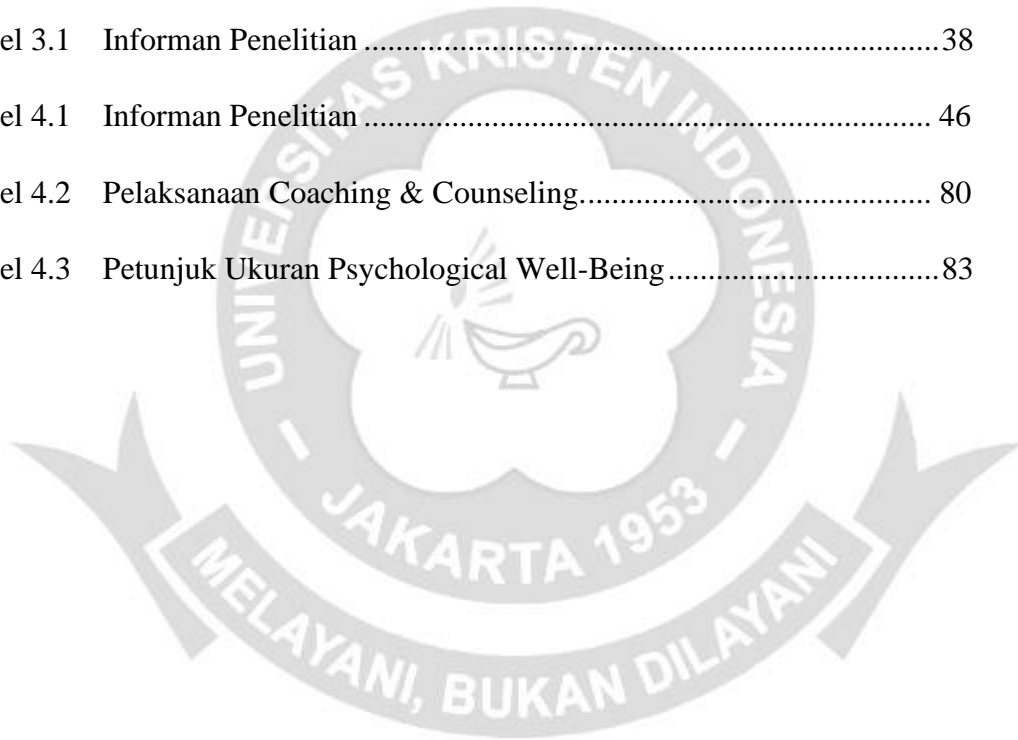
2.3.2 Tujuan Penilaian Kinerja.....	24
2.3.3 Manfaat Penilaian Kinerja.....	25
2.3.4 Hambatan dalam Penilaian Kinerja.....	25
2.3.5 Indikator Penilaian Kinerja	27
2.4 Penelitian Terdahulu	27
2.5 Kerangka Berpikir Penelitian.....	32
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	34
3.1 Desain Penelitian	34
3.2 Flowchart Penelitian	34
3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian	36
3.4 Subjek dan Objek Penelitian.....	36
3.4.1 Subjek Penelitian.....	36
3.4.2 Objek Penelitian.....	36
3.5 Jenis dan Sumber Data.....	36
3.5.1 Jenis data	37
3.5.2 Sumber Data.....	37
3.6 Informan Penelitian.....	37
3.7 Metode Pengumpulan Data.....	39
3.7.1 Observasi.....	39
3.7.2 Wawancara.....	39
3.7.3 Dokumentasi	40
3.8 Uji Keabsahan Data	41
3.9 Metode Analisis Data.....	41
3.10 Metode Pengolahan Data	42
BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN	44
4.1 Sejarah Perum Perhutani.....	44
4.2 Visi dan Misi Perum Perhutani.....	45
4.2.1 Visi	45
4.2.2 Misi	45
4.3 Struktur Organisasi	45
4.4 Deskripsi Informan Penelitian	46
4.5 Hasil Analisis.....	47
4.5.1 Balanced Scorecard & 5 Perspektif BUMN.....	48

4.5.2 Proses Penilaian Kinerja Karyawan	49
4.5.3 Prosedur dan Standar Penilaian Kinerja Karyawan	49
4.5.4 Indikator Penilaian Kinerja	49
4.5.5 Saran dan Perbaikan	49
4.6 Daftar Pertanyaan Wawancara.....	49
4.7 Pembahasan	51
4.7.1 Balanced Scorecard & 5 Perspektif BUMN.....	52
4.7.2 Proses Penilaian Kinerja Karyawan	56
4.7.3 Prosedur dan Standar Penilaian Kinerja Karyawan	62
4.7.4 Indikator Penilaian Kinerja	66
4.7.5 Saran dan Perbaikan	69
4.8 Implikasi Manajerial	79
BAB V PENUTUP	92
5.1 Kesimpulan	92
5.2 Saran	93
DAFTAR PUSTAKA	96
LAMPIRAN	99



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data Rata-Rata Nilai Kinerja Karyawan Perum Perhutani (Divisi SDM) Kantor Pusat Tahun 2021-2023.....	4
Tabel 1.2 Perspektif Balanced Scorecard & Indikator Kinerja	5
Tabel 1.3 Range Nilai Kinerja Akhir Individu Perum Perhutani.	8
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	27
Tabel 3.1 Informan Penelitian	38
Tabel 4.1 Informan Penelitian	46
Tabel 4.2 Pelaksanaan Coaching & Counseling.....	80
Tabel 4.3 Petunjuk Ukuran Psychological Well-Being.....	83



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 BSC Untuk Sektor Publik dan Organisasi Nirlaba	21
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir	33
Gambar 3.1 Flowchart Penelitian	35
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	46
Gambar 4.2 Nodes & Codes Nvivo 12	48
Gambar 4.3 Hierarchy Chart	51
Gambar 4.4 Project Map Balanced ScoreCard & 5 Perspektif BUMN.....	53
Gambar 4.5 Hierarchy Chart Balanced ScoreCard & 5 Perspektif BUMN ...	56
Gambar 4.6 Project Map Proses Penilaian Kinerja Karyawan	57
Gambar 4.7 Hierarchy Chart Proses Penilaian Kinerja Karyawan.....	62
Gambar 4.8 Project Map Prosedur dan Standar Penilaian Kinerja.....	63
Gambar 4.9 Hierarchy Chart Prosedur dan Standar Penilaian Kinerja	65
Gambar 4.10 Project Map Indikator Kinerja	66
Gambar 4.11 Hierarchy Chart Indikator Kinerja.....	69
Gambar 4.12 Project Map Saran dan Perbaikan.....	70
Gambar 4.13 Hierarchy Chart Saran dan Perbaikan.....	78

DAFTAR SINGKATAN

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
SDM	Sumber Daya Manusia
SMK	Sistem Manajemen Kinerja
EPMS	<i>Enterprise Performance Management System</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
PWB	<i>Psychological Well-Being</i>
OKR	<i>Objective and Key Result</i>



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Daftar Pertanyaan.....	99
Lampiran 2. Hierarcy Chart.....	101
Lampiran 3. Struktur Organisasi	102
Lampiran 4. Dokumentasi Wawancara Dengan Informan	103



ABSTRAK

Divisi SDM Perum Perhutani berperan penting dalam menjamin kualitas dan keahlian sumber daya manusia yang mendukung operasional perusahaan. Kunci keberhasilannya adalah merancang dan mengimplementasikan sistem penilaian kinerja yang efektif. *Balanced Scorecard* digunakan sebagai konsep dasar pengembangan sistem manajemen kinerja di Perhutani. Terdapat tantangan dalam implementasi penilaian kinerja, yaitu belum adanya standar keberhasilan yang jelas dan terukur atas ketercapaian tiap indikator perspektif penilaian kinerja individu yang mengakibatkan penilaian kinerja belum bisa mencerminkan secara akurat kinerja sebenarnya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi proses penilaian kinerja karyawan divisi SDM menggunakan metode *Balanced Scorecard*, mengidentifikasi berbagai faktor yang menyebabkan penilaian kinerja belum efektif, dan merumuskan standar penilaian kinerja yang lebih jelas, terukur, dan objektif. Penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus ini memanfaatkan perangkat lunak analisis data Nvivo 12. Data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari divisi SDM Perum Perhutani, wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa metode *Balanced Scorecard* telah diimplementasikan di divisi SDM Perum Perhutani dengan adaptasi lima perspektif BUMN, namun masih terdapat kurangnya pemahaman karyawan terhadap konsep BSC yang menyebabkan kebingungan dalam interpretasi indikator kinerja. Meskipun penilaian kinerja secara umum baik, terdapat tantangan dalam implementasi, terutama dalam pemecahan indikator kinerja dari target atasan hingga KPI individu yang belum jelas dan spesifik. Faktor-faktor penghambat penilaian kinerja yang efektif meliputi ketidakjelasan dalam pengisian realisasi penilaian kinerja karena beberapa indikator tidak menggambarkan aktivitas dan kontribusi karyawan dengan akurat, kurangnya diskusi dan umpan balik antara pimpinan dan karyawan, serta keterlambatan dalam pemberian umpan balik. Selain itu, kesulitan dalam menetapkan indikator yang objektif untuk peran non-teknis dan ketidaksesuaian antara indikator kinerja dengan tugas dan jabatan turut menjadi hambatan. Standar penilaian yang ada sering kali subjektif dan kurang jelas, sehingga tidak selalu mencerminkan realisasi kerja sebenarnya serta memiliki keterbatasan dalam menggambarkan pelaksanaan pekerjaan karyawan secara utuh.

Kata Kunci: Penilaian Kinerja Karyawan, *Balanced Scorecard*, NVivo 12

ABSTRACT

The Human Resources Division of Perum Perhutani plays a crucial role in ensuring the quality and expertise of the human resources that support the company's operations. The key to its success lies in designing and implementing an effective performance appraisal system. The Balanced Scorecard is used as the foundational concept for developing the performance management system at Perhutani. One of the challenges in implementing performance appraisals is the absence of clear and measurable success standards for each performance indicator, resulting in appraisals that do not accurately reflect actual performance. This research aims to evaluate the performance appraisal process of the HR division employees using the Balanced Scorecard method, identify factors that cause performance appraisals to be ineffective, and formulate clearer, measurable, and objective performance appraisal standards. This qualitative research adopts a case study approach utilizing Nvivo 12 data analysis software. The data used in this research are sourced from the HR division of Perum Perhutani, including interviews, observations, and documentation. The results indicate that while the Balanced Scorecard method has been implemented in the HR division of Perum Perhutani by adapting the five BUMN perspectives, there is still a lack of understanding among employees regarding the BSC concept, leading to confusion in interpreting performance indicators. Although the overall performance appraisals are considered satisfactory, there are implementation challenges, particularly in translating performance indicators from supervisors' targets to specific individual KPIs. Factors hindering effective performance appraisals include unclear documentation of performance achievements, as some indicators do not accurately represent employees' activities and contributions, lack of discussion and feedback between supervisors and employees, and delays in providing feedback. Additionally, difficulties in establishing objective indicators for non-technical roles and the misalignment between performance indicators and job roles also pose challenges. The existing performance appraisal standards are often subjective and unclear, thus not always reflecting actual work performance and having limitations in fully describing employees' job performance.

Keywords: *Employee Performance Appraisal, Balanced Scorecard, NVivo 12*