

**ANALISIS *PERFORMANCE APPRAISAL* BERBASIS
MANAGEMENT BY OBJECTIVE CERTIFIED REFUELLING
OPERATOR (CRO) DEPO PENGISIAN PESAWAT UDARA
(DPPU) AHMAD YANI SEMARANG**

TESIS

Disusun Dalam Rangka Memenuhi Persyaratan Gelar Magister Pada
Program Studi Magister Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan
Ilmu Politik Universitas Diponegoro



Oleh :

**MUHAMMAD THOHA
1403012041 0012**

**DEPARTEMEN ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2024**

LEMBAR PENGESAHAN

Judul Tesis : Analisis *Performance Appraisal* Berbasis
Management By Objective Certified Refuelling
Operator (CRO) Depo Pengisian Pesawat Udara
(DPPU) Ahmad Yani Semarang

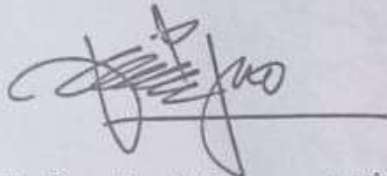
Nama Penulis : Muhammad Thoha

Nomor Induk Mahasiswa : 14030120410012

Departemen : S2 – Administrasi Bisnis

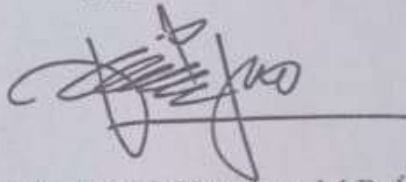
Menyetujui,
Semarang, Juni 2024

Dekan



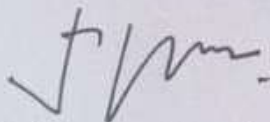
Dr. Drs. Teguh Yuwono, M.Pol.Admin
NIP. 196908221994031003

Wakil Dekan



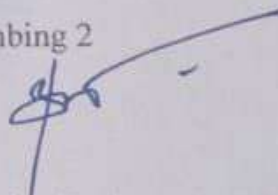
Dr. Drs. Teguh Yuwono, M.Pol.Admin
NIP. 196908221994031003

Pembimbing 1



Dr. Hari Susanta Nugraha, S.Sos, M.Si
NIP. 197003031994121001

Pembimbing 2



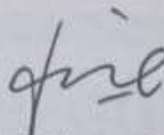
Prof. Bulan Prabawani, S.Sos, MM, Ph.D
NIP. 197611182003122005

Penguji 1



Dr. Andi Wijayanto, S.Sos, M.Si
NIP. 197503152008011014

Penguji 2



Dr. Sari Listyorini, S.Sos, MAB
NIP. 197806052003122003

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Muhammad Thoha
Nomor Induk Mahasiswa : 14030120410012
Tempat / Tanggal Lahir : Pati, 17 Mei 1988
Jurusan / Program Studi : S2 – Administrasi Bisnis
Alamat : Jomblangan RT 12/30 Blok A8 Kecamatan
Banguntapan Bantul Yogyakarta

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah (Tesis/TA) yang saya tulis berjudul:

Analisis Performance Appraisal Berbasis Management By Objective Certified Refuelling Operator (CRO) Depo Pengisian Pesawat Udara (DPPU) Ahmad Yani Semarang

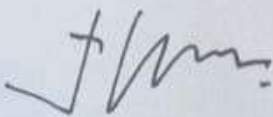
Adalah benar-benar hasil karya ilmiah tulisan saya sendiri, bukan hasil karya ilmiah orang lain dan juga tidak mengandung plagiasi dari sumber informasi lainnya. Hal ini diperkuat dengan hasil uji kemiripan Turnitin yang kurang dari 20%. Apabila di kemudian hari ternyata karya ilmiah yang saya tulis itu terbukti bukan hasil karya ilmiah saya sendiri atau hasil plagiasi karya orang lain, maka saya sanggup menerima sanksi berupa pembatalan hasil karya ilmiah saya dengan seluruh implikasinya, sebagai akibat kecurangan yang saya lakukan.

Demikian surat ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan dengan penuh kesadaran secara tanggung jawab.

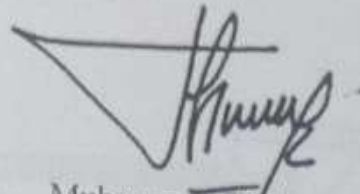
Semarang, Juni 2024

Pembuat Pernyataan,

Mengetahui,
Dosen Pembimbing

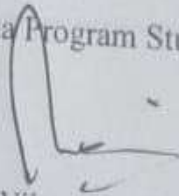


Dr. Hari Susanta Nugraha S.Sos., M.Si.
NIP. 197003031994121001



Muhammad Thoha
NIM. 14030120410012

Ketua Program Studi



Dr. Andi Wijayanto, S.Sos., M.Si.
NIP. 197503152008011014

ABSTRAK

Muhammad Thoha. NIM: 14030120410012. Analisis *Performance Appraisal* Berbasis *Management By Objective Certified Refuelling Operator* (CRO) Depo Pengisian Pesawat Udara (DPPU) Ahmad Yani Semarang, Program Studi Magister Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro. Pembimbing 1: Dr. Hari Susanta Nugraha, S.Sos, M.Si; Pembimbing 2: Prof. Bulan Prabawani, S.Sos, MM, Ph.D

Penelitian ini mengidentifikasi masalah kurangnya efektivitas dalam penilaian kinerja *Certified Refuelling Operator* (CRO) di DPPU Ahmad Yani Semarang, yang saat ini menggunakan metode *rating scale* dan tidak mencerminkan tujuan perusahaan untuk mencapai keunggulan dalam layanan dan operasional. Masalah ini berpotensi menghasilkan evaluasi kinerja yang tidak objektif, kurangnya motivasi, dan berpotensi berdampak pada aspek keselamatan, yang secara keseluruhan dapat mempengaruhi reputasi dan kompetitivitas DPPU Ahmad Yani Semarang.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis implementasi penilaian kinerja berbasis *Management by Objective* (MBO) pada CRO di DPPU Ahmad Yani Semarang serta dampaknya terhadap kinerja dan efektivitas operasional. Metode penelitian yang digunakan adalah campuran (*mix method*) dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan manajer, supervisor, dan CRO, serta melalui observasi terhadap proses penilaian kinerja yang berlangsung. Angket juga disebar untuk mengevaluasi efektivitas metode penilaian kinerja, baik menggunakan skala rating maupun MBO. Analisis data dilakukan menggunakan model analisis kualitatif Miles dan Huberman untuk data kualitatif, serta analisis persentase untuk data kuantitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan MBO dalam penilaian kinerja memberikan dampak positif yang signifikan terhadap penilaian kinerja CRO di DPPU Ahmad Yani Semarang. Para CRO memperoleh pemahaman yang lebih jelas tentang tujuan-tujuan operasional yang harus dicapai dan bagaimana mereka dapat berkontribusi secara efektif. Meskipun demikian, studi ini juga mengidentifikasi beberapa tantangan, seperti kesulitan dalam menetapkan dan mengukur target kinerja yang realistis bagi CRO yang tugasnya bersifat rutin dan operasional.

Berdasarkan temuan ini, disarankan agar manajemen DPPU Ahmad Yani Semarang memperluas pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan CRO terkait tujuan operasional, serta memperluas penggunaan teknologi informasi untuk memantau dan mengevaluasi kinerja CRO secara berkala. Kesimpulannya, penerapan MBO dalam penilaian kinerja memiliki potensi besar untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas operasional CRO di DPPU Ahmad Yani Semarang, namun diperlukan upaya lebih lanjut dalam mengatasi tantangan implementasinya agar manfaatnya dapat dimaksimalkan bagi organisasi.

Kata Kunci: *Performance Appraisal, Management by Objective* (MBO), *Certified Refuelling Operator* (CRO), Depo Pengisian Pesawat Udara (DPPU).

ABSTRACT

Muhammad Thoha. NIM: 14030120410012. *Performance Appraisal Analysis Based on Management By Objective Certified Refuelling Operator (CRO) Aircraft Filling Depot (DPPU) Ahmad Yani Semarang.* Master of Business Administration Study Program, Faculty of Social and Political Sciences, Diponegoro University. Supervisor 1: Dr. Hari Susanta Nugraha, S.Sos, M.Si; Supervisor 2: Prof. Bulan Prabawani, S.Sos, MM, Ph.D

This study identifies the issue of insufficient effectiveness in performance appraisal of Certified Refuelling Operators (CRO) at DPPU Ahmad Yani Semarang, currently using a rating scale method that does not reflect the company's goals of achieving excellence in service and operations. This problem has the potential to lead to subjective performance evaluations, decreased motivation, and safety risks, all of which could ultimately affect the reputation and competitiveness of DPPU Ahmad Yani Semarang.

The aim of this research is to analyze the implementation of Management by Objective (MBO)-based performance appraisal for CRO at DPPU Ahmad Yani Semarang and its impact on performance and operational effectiveness. The research methodology employed is a mixed-method approach with a case study design. Data were collected through in-depth interviews with managers, supervisors, and CROs, as well as through observations of the performance appraisal processes. Surveys were also distributed to evaluate the effectiveness of both rating scale and MBO-based performance appraisal methods. Data analysis utilized Miles and Huberman's qualitative analysis model for qualitative data and percentage analysis for quantitative data.

The findings indicate that the implementation of MBO in performance appraisal significantly enhances the performance evaluation of CROs at DPPU Ahmad Yani Semarang. CRO gain a clearer understanding of the operational goals they need to achieve and how they can contribute effectively. However, the study also identifies several challenges, such as difficulties in setting and measuring realistic performance targets for CRO whose tasks are routine and operational in nature.

Based on these findings, it is recommended that the management of DPPU Ahmad Yani Semarang expand training and development to enhance CRO understanding and skills related to operational goals, and increase the use of information technology to monitor and evaluate CRO performance regularly. In conclusion, the implementation of MBO in performance appraisal holds significant potential to improve the performance and operational effectiveness of CRO at DPPU Ahmad Yani Semarang; however, further efforts are needed to address implementation challenges to maximize its benefits for the organization.

Keywords: *Performance Appraisal, Management by Objective (MBO), Certified Refuelling Operator (CRO), Airplane Refueling Depot (DPPU).*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan YME yang telah memberikan berkat, anugrah dan kasih karunia Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “Analisis *Performance Appraisal* Berbasis *Management By Objective Certified Refuelling Operator* (CRO) Depo Pengisian Pesawat Udara (DPPU) Ahmad Yani Semarang”. Penulisan tesis ini merupakan syarat untuk menyelesaikan pendidikan Magister Administrasi Bisnis di Universitas Diponegoro Semarang.

Selama melakukan penelitian dan penulisan tesis ini, penulis banyak memperoleh bantuan baik secara moral maupun materil dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Suharnomo, SE, M.Si selaku Rektor Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Dr. Teguh Yuwono, M.Pol.Admin, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro Semarang.
3. Bapak Dr. Andi Wijayanto, S.Sos, M.Si selaku ketua Program Studi Magister Administrasi Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan masukan untuk perbaikan serta banyak meluangkan waktu untuk pengarahan dan memberikan motivasi kepada peneliti dalam penulisan tesis ini.
4. Dr. Hari Susanta Nugraha, S.Sos, M.Si selaku Pembimbing I yang telah banyak meluangkan waktu dalam membimbing, mengarahkan dan sangat memberikan motivasi kepada peneliti dalam penulisan tesis ini.
5. Prof. Bulan Prabawani, S.Sos, MM, Ph.D selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktu dalam membimbing, pengarahan dan sangat memberikan motivasi kepada peneliti dan memberikan masukan untuk perbaikan tesis ini.
6. (Alm.) Dr. Widiartanto, S.Sos., M.AB yang telah memberikan dukungan saran dan kritik yang berharga guna penyelesaian tesis ini dan menyempatkan hadir dalam mimpi penulis dan memberikan nasehat-nasehatnya
7. Kepada Bapak Rusmanto Selaku Staff Administrasi di Magister Administrasi Bisnis Universitas Diponegoro Semarang, yang telah banyak membantu dan selalu menjadi reminder selama masa perkuliahan maupun penyelesaian tesis ini
8. Nelly Rhosyida istri tercinta dan Tuti' Nadhifah adik tersayang sebagai *support system* terbaik yang telah mendukung dalam menyelesaikan pendidikan Magister Administrasi Bisnis Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, namun penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat. Amin.

Semarang, Juni 2024
Penulis

Muhammad Thoha

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Keaslian Penelitian	11
1.3 Rumusan Masalah Penelitian	13
1.4 Tujuan Penelitian	14
1.5 Manfaat Penelitian	15
1.6 Tinjauan Pustaka	16
1.6.1. Teori Penetapan Tujuan (<i>Goal Setting Theory</i>)	16
1.6.2 Hubungan antara Teori Penetapan Tujuan dan Penilaian Kinerja Karyawan	18
1.7 Teori Sistem Penilaian Kinerja	20
1.7.1 Pengertian Penilaian Kinerja	20
1.7.2 Tujuan Penilaian Kinerja	22
1.7.3 Manfaat Penilaian Kinerja	26
1.7.4 Karakteristik Penilaian Kinerja	28
1.7.5 Metode Penilaian Kinerja	31
1.7.6 Hambatan dalam Penilaian Kinerja	45
1.8 Penilaian Kinerja Berbasis <i>Management By Objective</i> (MBO)	50
1.8.1 Teori <i>Management By Objective</i> (MBO)	50
1.8.2 Kelebihan dan Kelemahan Penilaian Kinerja Berbasis MBO	58
1.9 Kerangka Pemikiran	61
1.10 Metode Penelitian	63
1.10.1 Desain Penelitian	63
1.10.2 Fokus, Fenomena Situs dan Lokus Penelitian	64
1.10.3 Sumber Data dan Pemilihan Informan	65
1.10.4 Jenis Data	70
1.10.5 Instrumen Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data	71
1.10.6 Teknik Analisis Data	74
1.10.7 Kualitas Data	76
1.10.7.1 Uji Kredibilitas	76
1.10.7.2 Uji Transferabilitas	77
1.10.7.3. Uji Dependabilitas	77
1.10.7.4. Uji Konfirmabilitas	78
BAB II GAMBARAN UMUM SETTING PENELITIAN	79

2.1 Profil PT Pertamina Patra Niaga DPPU Ahmad Yani	79
2.2 Visi, Misi dan Tata Nilai PT Pertamina Patra Niaga DPPU Ahmad Yani	82
2.3 Struktur Organisasi PT Pertamina Patra Niaga DPPU Ahmad Yani	84
2.4 Proses Kegiatan PT Pertamina Patra Niaga DPPU Ahmad Yani	85
BAB III HASIL PENELITIAN	87
3.1 Identitas Sumber Data	87
3.2 Penilaian Kinerja <i>Certified Refueling Operator</i> (CRO) yang berlaku di DPPU Ahmad Yani sebelum <i>Management By Objective</i> (MBO)	89
3.3 Penerapan Penilaian Kinerja <i>Certified Refuelling Operator</i> (CRO) PT Pertamina Patra Niaga DPPU Ahmad Yani Semarang Berbasis <i>Management By Objective</i> (MBO)	95
3.4 Langkah-Langkah Penerapan Evaluasi Kinerja <i>Certified Refuelling Operator</i> (CRO) berbasis MBO di DPPU Ahmad Yani.....	100
3.5 Uji Coba Pelaksanaan Penilaian Kinerja <i>Certified Refuelling Operator</i> (CRO) Berbasis <i>Management By Objective</i> (MBO) Berdasarkan Kompetensi <i>Five Zero</i>	105
3.6 Hasil Uji Coba Penerapan Penilaian Kinerja Berbasis <i>Management By Objective</i> (MBO) di DPPU Ahmad Yani Semarang.....	109
BAB IV PEMBAHASAN.....	119
4.1 Evaluasi Penilaian Kinerja <i>Certified Refueling Operator</i> (CRO) Metode <i>Rating Scale</i> di DPPU Ahmad Yani Semarang.	121
4.2 Evaluasi Penilaian Kinerja <i>Certified Refueling Operator</i> (CRO) di DPPU Ahmad Yani Berbasis <i>Management By Objective</i> (MBO).....	130
4.3 Dampak Penilaian Kinerja <i>Certified Refuelling Operator</i> (CRO) Berbasis <i>Management By Objective</i> (MBO).....	148
4.4 Rekomendasi Implementasi <i>Management By Objective</i> (MBO) di DPPU Ahmad Yani Semarang.....	153
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	158
5.1 Kesimpulan	158
5.2. Saran	159
DAFTAR PUSTAKA	161
LAMPIRAN.....	165

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Penelitian Terdahulu	12
Tabel 1. 2 <i>Sample of Checklist Item for Appraising Salesclerks</i>	32
Tabel 1. 3 Contoh Metode Rating Scale	33
Tabel 1. 4 Narasumber Responden	66
Tabel 1. 5 Skala Likert	73
Tabel 1. 6 Kriteria Skala Persentase Keefektivan	75
Tabel 3. 1 Data Hasil Angket Keefektifan Penilaian Kinerja Metode Rating Scale	95
Tabel 3. 2 Kriteria Sistem MBO berbasis Kompetensi.....	96
Tabel 3. 3 Kriteria Penilaian dengan Basis MBO berdasarkan Kompetensi <i>Five Zero</i>	102
Tabel 3. 4 Rekapitulasi Data Penilaian	110
Tabel 3. 5 Data Klasifikasi Order Ranging Penilaian CRO DPPU Ahmad Yani.....	111
Tabel 3. 6 Data Hasil Capaian Kinerja Operasional Berdasarkan Kriteria Penilaian	112
Tabel 3. 7 Hasil Pelaksanaan Evaluasi Kinerja dengan Metode MBO.....	113
Tabel 3. 8 Data Hasil Angket Keefektifan Penilaian Kinerja dengan Basis <i>Management By Objective</i> (MBO)	116
Tabel 3. 9 Angket penilaian CRO terhadap obyektivitas penilaian kinerja	117
Tabel 4. 1 Analisis Komparatif Penerapan Metode Rating Scale dan Metode <i>Management By Objective</i> (MBO)	140

Daftar Gambar

Gambar 1. 1 Konsep Komponen Bisnis.....	2
Gambar 1. 2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	4
Gambar 1. 3 <i>Competency Causal Flow Model</i>	35
Gambar 1. 4 Kerangka Pemikiran.....	62
Gambar 1. 5 Alur Tahapan Penelitian.....	64
Gambar 1. 6 Model Analisis Data Interaktif Miles dan Huberman	75
Gambar 2. 1 Peta Lokasi PT Pertamina Patra Niaga DPPU Ahmad Yani.....	80
Gambar 2. 2 Struktur Organisasi PT Pertamina Persero DPPU Wilayah Ahmad Yani Semarang.....	85
Gambar 2. 3 Diagram Proses Kegiatan DPPU Ahmad Yani	85
Gambar 3. 1 Komposisi Sumber Data	88
Gambar 3. 2 Komposisi Posisi Sumber Data	88
Gambar 3. 3 Form penilaian CRO DPPU Ahmad Yani.....	89
Gambar 3. 4 <i>Dashboard</i> Evaluasi Kinerja CRO Berbasis MBO	104
Gambar 4. 1 Diagram Pareto Penyebab Masalah Operasional	119
Gambar 4. 2 Diagram Kerangka Kerja Penilaian Kinerja dengan MBO di DPPU Ahmad Yani.....	133

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara	166
Lampiran 2 Formulir Kuisisioner	168
Lampiran 3 Dokumentasi Pelaksanaan Penelitian	169
Lampiran 4 Dokumen Formulir <i>Management of Change</i> (MOC)	174
Lampiran 5 Dokumen Formulir Penilaian Resiko	175
Lampiran 6 Dokumen Formulir Penyelesaian Perubahan	176
Lampiran 7 Tata Kerja Individu	177
Lampiran 8 Ilustrasi Dashboard	178