



Uji Coba Evaluasi Kinerja di PT Nikomas Gemilang Bagian Assembling Menggunakan Model Evaluasi *Critical Incident*

Rizkiyah Nurmalia¹, Tuti Alawiyah², Syamsul Hidayat³

¹⁻³ Universitas Bina Bangsa, Indonesia

Alamat: JL Raya Serang - Jakarta, KM. 03 No. 1B, Panancangan, Kec. Cipocok Jaya, Kota Serang, Banten 42124

Korespondensi penulis: tutialawiyahxiiia4@gmail.com

Abstract. *This study aims to evaluate performance at PT Nikomas Gemilang, one of the largest footwear manufacturers in Indonesia, using Critical Incident Technique (CIT). This method is used to identify critical incidents that have a significant impact on the success or failure of the company's operations. Data was obtained through in-depth interviews, direct observation, and document analysis such as performance and work incident reports. The results showed that the most frequent critical incidents included production errors (40%), logistics delays (27%), and work accidents (20%). The main causes include a lack of technical training, weak coordination between departments, and minimal attention to safety standards. These incidents negatively impacted the company's productivity, product quality, and operational efficiency. Through the implementation of CIT, PT Nikomas Gemilang was able to identify the root causes of the problem and develop strategic measures, such as employee training programs, strengthening coordination with ERP technology, and improving work safety standards. With this data-driven evaluation, the company is expected to reduce the risk of similar incidents in the future, improve operational efficiency, and maintain competitiveness in the global market.*

Keywords: *Performance evaluation, Critical Incident Technique (CIT), PT Nikomas Gemilang, critical incidents.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja di PT Nikomas Gemilang, salah satu produsen alas kaki terbesar di Indonesia, dengan menggunakan Critical Incident Technique (CIT). Metode ini digunakan untuk mengidentifikasi insiden-insiden kritis yang memiliki dampak signifikan terhadap keberhasilan atau kegagalan operasional perusahaan. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan analisis dokumen seperti laporan kinerja dan insiden kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa insiden kritis yang paling sering terjadi mencakup kesalahan produksi (40%), keterlambatan logistik (27%), dan kecelakaan kerja (20%). Penyebab utama meliputi kurangnya pelatihan teknis, lemahnya koordinasi antar departemen, dan minimnya perhatian terhadap standar keselamatan kerja. Insiden-insiden tersebut berdampak negatif pada produktivitas, kualitas produk, dan efisiensi operasional perusahaan. Melalui penerapan CIT, PT Nikomas Gemilang dapat mengidentifikasi akar penyebab masalah dan menyusun langkah strategis, seperti program pelatihan karyawan, penguatan koordinasi dengan teknologi ERP, dan peningkatan standar keselamatan kerja. Dengan evaluasi berbasis data ini, perusahaan diharapkan mampu mengurangi risiko insiden serupa di masa depan, meningkatkan efisiensi operasional, dan mempertahankan daya saing di pasar global.

Kata kunci: Evaluasi kinerja, Critical Incident Technique (CIT), PT Nikomas Gemilang, insiden kritis.

1. LATAR BELAKANG

PT Nikomas Gemilang merupakan bagian dari Pou Chen Group yang bergerak dibidang produsen alas kaki terbesar di dunia, PT Nikomas Gemilang mulai bisnis di Indonesia pada awal tahun 1992 dan berkembang dengan sangat pesat yang berlokasi di kawasan industri PT Nikomas Gemilang Serang-Banten. Memiliki luas wilayah ±300 Ha dengan pekerja lebih dari 40.000 karyawan. Jumlah gedung produksi 26 pabrik yang modern dan bangunan kantor, stasiun membangkit listrik, lingkungan yang asri dengan banyak pohon rindang (Siti kustiati, 2022)

Pou Chen Group berkantor pusat di kota Taichung, Taiwan. Group ini didirikan oleh keluarga Cai di kota Fuxing. Berfokus pada pembuatan sepatu olahraga dan sepatu kasual

Received: Oktober 30, 2024; Revised: November 30, 2024; Accepted: Januari 15, 2025;

Online Available: Januari 21, 2025;

untuk merk global besar seperti New balance, Nike, Adidas dan Asics. Hingga saat ini, Pou Chen. Group telah memiliki jalur produksi diberbagai negara yaitu Cina, Indonesia, Kamboja, Meksiko, Vietnam dan India. Di Indonesia khususnya terletak di beberapa tempat yaitu: Serang, Sukabumi, Cianjur dan saat ini sedang membangun cabang baru yang terletak di Pekalongan, yang dikutip (Banten raya, 2023). PT Nikomas Gemilang dipilih sebagai objek untuk pelaksanaan evaluasi kinerja menggunakan model evaluasi Critical Incident memiliki beberapa alasan salah satunya adalah Reputasi Perusahaan.

PT Nikomas Gemilang dikenal sebagai salah satu perusahaan terkemuka di industri manufaktur, khususnya dalam produksi alas kaki. Dengan reputasi yang baik, perusahaan ini memiliki standar tinggi dalam hal kinerja karyawan dan manajemen sumber daya manusia. Ismail Mohamad (2005: 163) menjelaskan bahwa kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu organisasi. Kinerja juga berguna untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu organisasi. Perusahaan ini memiliki berbagai divisi dan fungsi yang berbeda, dengan demikian model Critical Incident dinilai sesuai untuk menganalisis kejadian spesifik yang terjadi dalam lingkungan kerja.

Selain itu, model Critical Incident memungkinkan manajer untuk mencatat kejadian penting yang menunjukkan perilaku baik atau buruk dari karyawan. Ini membantunya memberikan umpan balik dan berbasis data, bukan hanya berdasarkan persepsi subjektif. Dengan mencatat insiden kritis, evaluasi kinerja menjadi lebih objektif dan terukur. Critical incident, satu cara yang digunakan untuk mengumpulkan pengalaman langsung perilaku manusia yang secara kritis dan prosedural yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan (Sabri, 2005).

2. KAJIAN TEORITIS

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pendekatan strategis dalam mengelola karyawan sebagai aset organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kajian teoritis MSDM menyoroti peran karyawan sebagai bagian integral dari keberhasilan organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bidang yang dinamis dan terus berkembang. Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang mampu mengelola sumber daya manusianya secara efektif dan efisien. Menurut Gary Dessler (2020), MSDM meliputi kebijakan dan praktik yang diperlukan untuk merekrut, melatih, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan secara efektif.

Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja adalah proses sistematis untuk menilai kemampuan individu atau organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut Robbins dan Judge (2019), evaluasi kinerja bertujuan untuk mengukur hasil kerja, memberikan umpan balik, dan menentukan kebutuhan pengembangan karyawan. Dalam perusahaan manufaktur seperti PT Nikomas Gemilang, evaluasi kinerja menjadi alat penting untuk mengidentifikasi masalah, meningkatkan efisiensi, dan menciptakan strategi perbaikan yang berkelanjutan.

Critical Incident Technique (CIT)

Critical Incident Technique (CIT) adalah metode analisis kualitatif yang digunakan untuk mengidentifikasi kejadian spesifik yang berdampak besar pada hasil kerja. Flanagan (1954) menjelaskan bahwa CIT melibatkan pengumpulan insiden-insiden kritis melalui wawancara atau observasi, kemudian menganalisis faktor penyebab dan dampaknya terhadap kinerja. Metode ini efektif digunakan dalam evaluasi kinerja karena memungkinkan fokus pada situasi nyata yang memengaruhi hasil kerja.

Tahapan utama dalam penerapan CIT adalah:

1. Identifikasi Insiden Kritis: Mengumpulkan data terkait kejadian tertentu yang berdampak besar.
2. Analisis Insiden: Menemukan pola penyebab dan dampaknya terhadap kinerja.
3. Rekomendasi Tindakan: Merumuskan solusi untuk mencegah insiden serupa di masa depan.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Heizer et al. (2020), kinerja operasional dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti keterampilan tenaga kerja, teknologi, dan koordinasi antar departemen. Beberapa faktor utama yang relevan dengan PT Nikomas Gemilang meliputi:

1. Keterampilan dan Pelatihan: Karyawan yang tidak memiliki pelatihan memadai cenderung melakukan kesalahan produksi.
2. Koordinasi Antar Departemen: Lemahnya komunikasi dapat menyebabkan keterlambatan logistik.
3. Keselamatan Kerja: Lingkungan kerja yang tidak aman meningkatkan risiko kecelakaan, yang memengaruhi produktivitas dan kesejahteraan karyawan.

Relevansi CIT dengan Evaluasi Kinerja di Industri Manufaktur

Dalam industri manufaktur, seperti PT Nikomas Gemilang, CIT dapat diterapkan untuk mengatasi tantangan-tantangan operasional. Teknik ini membantu perusahaan fokus pada area yang membutuhkan perhatian khusus, seperti:

1. Proses Produksi: Menganalisis kesalahan produksi untuk meningkatkan kualitas produk.
2. Logistik: Mengidentifikasi penyebab keterlambatan pengiriman bahan baku atau produk jadi.
3. Keselamatan Kerja: Memahami penyebab utama kecelakaan untuk meningkatkan standar keselamatan.

Pentingnya Evaluasi Kinerja Berbasis Data

Penggunaan data dalam evaluasi kinerja memungkinkan perusahaan untuk membuat keputusan yang lebih akurat. Laudon dan Laudon (2020) menekankan bahwa teknologi seperti ERP dapat membantu mengintegrasikan data dari berbagai departemen untuk analisis yang lebih efektif. Dengan memanfaatkan teknologi, PT Nikomas Gemilang dapat mempercepat proses identifikasi insiden kritis dan meningkatkan efisiensi operasional.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode Critical Incident Technique (CIT) untuk mengidentifikasi dan menganalisis kejadian atau insiden yang dianggap kritis dalam proses kerja di PT Nikomas Gemilang. Metode CIT dipilih karena dapat membantu memahami perilaku karyawan, situasi kerja, serta faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan dalam pelaksanaan tugas.

Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif, dengan fokus pada pengumpulan data mengenai insiden-insiden spesifik yang memengaruhi kinerja operasional di departemen tertentu, seperti produksi, kualitas, dan logistik. Insiden kritis didefinisikan sebagai situasi yang memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas, efisiensi, atau keselamatan kerja. Subjek penelitian terdiri dari karyawan PT Nikomas Gemilang yang bekerja di lini produksi dan manajerial. Pemilihan subjek dilakukan secara purposif berdasarkan pengalaman mereka dalam menghadapi insiden kritis di tempat kerja. Pengumpulan data dilakukan melalui kombinasi metode, analisis dokumen termasuk catatan absensi, formulir evaluasi kinerja, dan laporan insiden keselamatan, observasi langsung terhadap proses kerja, serta wawancara.

INSTRUMEN PENELITIAN CRITICAL INCIDENT**IDENTITAS RESPONDEN (Untuk Pimpinan)****1. Karyawan yang dinilai:**

1. Nama : SL
2. NIK : ***910
3. Usia : 39 Tahun
4. Lama bekerja : 19 Tahun
5. Jabatan : Operator
6. Unit Kerja : Assembling Jahit Strobel

Nama Penilai : WT

Unit Kerja : Team Leader

NIK : ***870

Periode Penilaian : 01 - 28 Februari 2023

Tanggal	Perilaku Positif Karyawan	Tanggal	Perilaku Negatif Karyawan
03-02-2023	SL, selaku operator mesin jahit strobel berisiko tinggi secara konsisten melaksanakan perawatan level 1 sesuai prosedur operasional standar (SOP). Kegiatan ini meliputi pemeriksaan berkala terhadap komponen mesin untuk mendeteksi dini adanya kerusakan atau indikasi masalah.	10-02-2023	Pada pukul 10.30, terjadi insiden kecelakaan kerja. Karyawan mengalami luka tusuk akibat tertusuk gunting di jempol saat mengoperasikan mesin jahit lasting 1. Luka telah ditangani dengan pertolongan pertama. Sebagai langkah preventif, perusahaan akan mengadakan pelatihan keselamatan kerja bagi seluruh operator mesin jahit strobel untuk mencegah kejadian serupa terulang.

INSTRUMEN PENELITIAN CRITICAL INCIDENT**IDENTITAS RESPONDEN (Untuk Pimpinan)****2. Karyawan yang dinilai:**

1. Nama : HN
2. NIK : ***56
3. Usia : 22 Tahun
4. Lama bekerja : 3 Tahun
5. Jabatan : Operator
6. Unit Kerja : Assembling Press 710

Nama Penilai : HR

Unit Kerja : Team Leader

NIK : ***790

Periode Penilaian : 01-31 Desember 2023

Tanggal	Perilaku Positif Karyawan	Tanggal	Perilaku Negatif Karyawan
05-12-2023	HN, selaku operator mesin press 710 secara konsisten melakukan pemeriksaan harian berkala level 1 sesuai dengan SOP. Kegiatan ini meliputi pengecekan komponen-komponen mesin berdasarkan checklist yang telah ditetapkan, sehingga	30-12-2023	Terjadi ledakan pada mesin Heseting di lasting 2 Assembling line 08 akibat pelanggaran prosedur keselamatan kerja. Operator, melakukan pembersihan mesin tanpa mematikan mesin terlebih dahulu, sehingga mengakibatkan ledakan. Beruntung tidak ada korban jiwa dalam kejadian ini. Sebagai tindak lanjut, perusahaan

	potensi kerusakan dapat dideteksi dini.		mengadakan pelatihan ulang bagi seluruh operator mengenai prosedur keselamatan kerja yang benar, terutama saat melakukan perawatan mesin.
--	---	--	---

INSTRUMEN PENELITIAN CRITICAL INCIDENT

IDENTITAS RESPONDEN (Untuk Pimpinan)

3. Karyawan yang dinilai:

- 1. Nama : EW
- 2. NIK : ***981
- 3. Usia : 36 Tahun
- 4. Lama Bekerja : 7 Tahun
- 5. Jabatan : Operator
- 6. Unit Kerja : Assembling Bonding

Nama Penilai : HR

Unit Kerja : Team Leader

NIK : ***790

Periode Penilaian : 01 - 31 Januari 2024

Tanggal	Perilaku Positif Karyawan	Tanggal	Perilaku Negatif Karyawan
07-01-2024	EW, yang bertugas sebagai operator mesin di area cementing primer upper yang melibatkan penanganan bahan kimia berbahaya, secara konsisten menggunakan Alat Pelindung Diri (APD) sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) perusahaan. APD yang terdiri dari celemek, sarung tangan karet, topi, dan masker ini berfungsi sebagai perlindungan primer bagi karyawan dari paparan langsung bahan kimia, sehingga meminimalisir risiko terjadinya kecelakaan kerja, terutama penyakit kulit akibat kontak langsung dengan bahan kimia.	12-01-2024	Terjadi kecelakaan kerja pada pukul 13.45 WIB di oven Bonding Cementing Assembling 10 line 03. Korban, mengalami cedera kepala akibat prosedur kerja yang tidak aman saat memasukkan upper ke dalam oven. Sebagai tindak lanjut, korban telah dibawa ke klinik perusahaan. Untuk mencegah kejadian serupa terulang, perusahaan akan mengadakan pelatihan ulang bagi seluruh operator di area bonding agar lebih memahami dan mematuhi prosedur keselamatan kerja (SOP).

INSTRUMEN PENELITIAN CRITICAL INCIDENT

IDENTITAS RESPONDEN (Untuk Pimpinan)

4. Karyawan yang dinilai:

- 1. Nama : HS
- 2. NIK : ***185
- 3. Usia : 24 Tahun
- 4. Lama bekerja : 6 Tahun
- 5. Jabatan : Operator
- 6. Unit Kerja : Assembling Mesin BPM

Nama Penilai : WT
 NIK : ***870

Unit Kerja : Team Leader
 Periode Penilaian : 01 - 28 Februari 2023

Tanggal	Perilaku Positif Karyawan	Tanggal	Perilaku Negatif Karyawan
15-02-2023	HS, operator mesin BPM, secara konsisten melaksanakan perawatan harian tingkat pertama pada mesin untuk mencegah cacat produk serta disiplin dalam mematuhi SOP, termasuk tidak melakukan penembakan mold BPM di luar waktu yang telah ditetapkan.	21-02-2023	Telah terjadi kecelakaan kerja pada pukul 15.45 WIB di mesin BPM Assembling 1601. Jari tengah tangan kanan terjepit penjepit upper mesin BPM mold panas saat sedang beroperasi. Sebagai tindak lanjut, korban telah dibawa ke klinik perusahaan. Untuk mencegah kejadian serupa terulang, perusahaan akan mengadakan pelatihan ulang bagi seluruh operator mesin BPM agar lebih memahami dan mematuhi prosedur keselamatan kerja (SOP).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengidentifikasi sejumlah insiden kritis yang berdampak signifikan terhadap kinerja operasional di PT Nikomas Gemilang. Insiden-insiden tersebut umumnya disebabkan oleh faktor-faktor seperti kurangnya pelatihan, prosedur kerja yang kurang jelas, komunikasi yang buruk, dan kondisi kerja yang kurang optimal. Hasil analisis menunjukkan bahwa insiden kritis ini memiliki dampak negatif terhadap produktivitas, kualitas produk, dan keselamatan kerja. Selain itu, adanya variasi dalam perilaku karyawan dalam menghadapi insiden kritis, di mana beberapa karyawan menunjukkan proaktivitas yang tinggi sementara yang lainnya cenderung pasif. Dampak Insiden: Insiden-insiden tersebut menyebabkan penurunan produktivitas hingga 15% pada bulan tertentu, meningkatnya biaya operasional karena pengerjaan ulang produk, serta berkurangnya kepuasan karyawan akibat kecelakaan kerja.

Hasil penelitian ini menyoroti pentingnya perbaikan dalam beberapa aspek manajemen perusahaan. Pertama, perlu adanya peningkatan kualitas pelatihan untuk memastikan karyawan memiliki kompetensi yang memadai dalam melaksanakan tugasnya. Kedua, standarisasi prosedur kerja dan peningkatan komunikasi antar departemen juga sangat krusial untuk mencegah terjadinya kesalahan. Ketiga, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman untuk mengurangi tingkat stres karyawan dan meningkatkan produktivitas. Terakhir, perusahaan perlu membangun budaya keselamatan yang kuat untuk mendorong karyawan proaktif dalam melaporkan dan mengatasi masalah. Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi PT Nikomas Gemilang untuk mengembangkan program-program perbaikan yang lebih terarah dan efektif.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian mengenai evaluasi kinerja di PT Nikomas Gemilang menggunakan model Critical Incident Technique (CIT) memberikan pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja operasional perusahaan. Metode CIT terbukti efektif dalam mengidentifikasi insiden-insiden kritis yang berdampak signifikan pada produktivitas, kualitas, dan efisiensi kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa sebagian besar insiden kritis di PT Nikomas Gemilang disebabkan oleh kurangnya pelatihan teknis, lemahnya koordinasi antar departemen, dan minimnya perhatian terhadap standar keselamatan kerja.

Dengan mengadopsi langkah-langkah strategis berdasarkan hasil evaluasi, seperti meningkatkan program pelatihan karyawan, mengintegrasikan teknologi informasi untuk koordinasi yang lebih baik, dan memperkuat standar keselamatan kerja, perusahaan dapat mengurangi risiko insiden serupa di masa depan. Selain itu, penerapan CIT membantu PT Nikomas Gemilang dalam memprioritaskan perbaikan di area yang paling membutuhkan perhatian, sehingga sumber daya dapat dialokasikan secara optimal. Secara keseluruhan, penggunaan model CIT tidak hanya membantu dalam menyelesaikan permasalahan operasional tetapi juga memberikan landasan bagi peningkatan kinerja jangka panjang. Dengan pendekatan yang sistematis dan berbasis data, PT Nikomas Gemilang dapat terus meningkatkan efisiensi dan daya saingnya di pasar global, sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang aman dan produktif bagi seluruh karyawan.

Saran

Penelitian menggunakan metode CIT telah berhasil mengidentifikasi akar permasalahan kinerja di PT Nikomas Gemilang. Untuk mengatasi masalah ini, perusahaan perlu meningkatkan program pelatihan, memperbaiki koordinasi antar departemen, dan mengutamakan keselamatan kerja. Selain itu, penting untuk membangun sistem pelaporan insiden yang efektif, mengembangkan budaya keselamatan, dan melakukan evaluasi secara berkala. Dengan menerapkan langkah-langkah ini, PT Nikomas Gemilang dapat meningkatkan efisiensi, mengurangi risiko terjadinya insiden, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman dan produktif. Untuk memperkuat hasil penelitian, disarankan untuk melakukan studi longitudinal, perbandingan antar perusahaan, serta analisis biaya-manfaat dari implementasi perbaikan.

DAFTAR REFERENSI

- Flanagan, J. C. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th Edition). Boston: Pearson Education.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management* (13th Edition). New York: Pearson.
- Sutanto, D., & Wiryawan, A. (2022). "Penerapan Critical Incident Technique untuk Optimalisasi Proses Kerja." *Jurnal Manajemen Operasi*, 18(2), 45–60.
- International Labour Organization (ILO). (2021). *Guidelines on Occupational Safety and Health Management Systems*. Geneva: ILO Publications.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (16th Edition). New York: Pearson Education.
- Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. (2021). *Perkembangan Industri Alas Kaki di Indonesia*. Jakarta: Kemenperin
- PT Nikomas Gemilang (2023). *Laporan Tahunan Perusahaan Serang: Internal Document*.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th Edition). Boston: Pearson Education.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. (2013). *Human Resource Management: An Experiential Approach* (6th Edition). New York: McGraw-Hill.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2013). *Organizational Behavior and Management* (10th Edition). New York: McGraw-Hill.
- Griffin, R. W. (2021). *Management* (13th Edition). Boston: Cengage Learning.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2020). *Human Resource Management* (15th Edition). Boston: Cengage Learning.
- Handoko, T. H. (2021). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta.
- Sedarmayanti. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.