

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab hasil dan pembahasan ini akan dijelaskan mengenai gambaran umum perusahaan, data yang telah dikumpulkan, dan selanjutnya dilakukan pengolahan berdasarkan metode penelitian yang sudah dilakukan. Kemudian menginterpretasi data untuk mendapatkan hasil analisis dan pembahasan dari metode yang digunakan dalam penelitian ini.

#### **4.1 Gambaran Umum Perusahaan**

Pada subbab ini akan dijelaskan mengenai gambaran PT. INKA (Persero) secara umum, meliputi profil perusahaan, visi, misi, nilai-nilai, tujuan, dan struktur organisasi.

##### **4.1.1 Profil Perusahaan**

PT. Industri Kereta Api (Persero) atau biasa dikenal dengan PT. INKA merupakan perusahaan perkeretaapian yang terletak di Jalan Yos Sudarso No. 71 Madiun. PT. INKA merupakan sebuah badan usaha milik negara dengan 100% dimiliki oleh Negara Republik Indonesia. Perusahaan ini berdiri pada tanggal 18 Mei 1981 yang merupakan pengembangan dari balai jasa lokomotif uap yang dimiliki oleh PJKA (sekarang PT. Industri Kereta Api) pada saat itu.

Pembinaan dan kepemilikan saham perusahaan dalam perjalanannya selalu mengalami pergantian, dari pembinaan teknis oleh Departemen Perhubungan dari tahun 1981 sampai dengan 1989, pembinaan teknis beralih kepada BPIS dari tahun 1989 sampai dengan 1998, mulai tahun 1998 beralih kepada Meteri Negara BUMN, dan pada tahun 1998 sahib beserta pembinaan teknis beralih dari Menteri Keuangan kepada PT. Bahan Pakarya Industri Strategis (BPIS). Kepemilikan terakhir PT. INKA beralih ke Menteri BUMN melalui Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 52 Tahun 2002.

PT. INKA (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur dan jasa perkeretaapian. Kegiatan utama PT. INKA sebagai berikut.

1. Pembuatan kereta api (gerbong barang, gerbong *ballast*, gerbong batubara, gerbong tangki, kereta penumpang, kereta diesel dan kereta rel listrik)
2. Jasa perawatan besar (*overhaul*) perkeretaapian.

3. Perdagangan lokal, impor ekspor barang dan jasa yang berhubungan dengan perkeretaapian.
4. Jasa konsultasi dan rekayasa bidang perkeretaapian.
5. Pembuatan barang-barang dalam rangka program diversifikasi produk.
6. Pelayanan purna jual perkeretaapian.

#### **4.1.2 Visi, Misi, Falsafah, dan Nilai-Nilai Inti Perusahaan**

Berikut merupakan visi, misi, falsafah dan nilai nilai inti PT. INKA (Persero).

##### 1. Visi

Menjadi perusahaan kelas dunia yang unggul di bidang transportasi kereta api dan transportasi perkotaan di Indonesia.

##### 2. Misi

Menciptakan solusi terpadu untuk transportasi kereta api dan perkotaan dengan keunggulan kompetitif bisnis dan teknologi produk yang tepat guna mendorong pembangunan transportasi yang berkelanjutan.

##### 3. Falsafah

Profesionalisme yang berdasarkan iman dan taqwa, menghargai orang lain dan bersahabat, menjunjung tinggi kejujuran, memiliki daya saing berkelanjutan, serta menghasilkan nilai tambah pada lingkungan.

##### 4. Nilai-nilai inti

- a. Integritas, yaitu satunya kata, pikiran, dan perbuatan dengan tetap berlandaskan pada kepentingan perusahaan.
- b. Mutu, yaitu mampu memberikan kinerja lebih dari standar.
- c. Profesional, yaitu mampu memberi memberikan hasil-hasil kerja sesuai dengan kualitas dibidang tertentu dengan keahliannya yang sesuai dengan tuntutan bidang tersebut.

Strategi yang digunakan oleh PT. INKA (Persero), yaitu:

1. Menutup semua ketertinggalan yang selama ini belum tertanami dalam pengelolaan perusahaan.
2. Mengusahakan peningkatan pelayanan terhadap pelanggan terutama dalam hak waktu penyerahan.
3. Menyiapkan diri untuk mempunyai daya saing yang tinggi.
4. Mengusahakan selalu berada dalam hal bidang usaha transportasi darat terhadap pesaing dalam negeri dan regional.

#### 4.1.3 Tujuan Perusahaan

PT. INKA sebagai badan usaha yang mempunyai kemampuan mandiri dan berkembang mewujudkan visi dan misinya, tujuan perusahaan yang ditetapkan sebagai berikut.

1. Menjadikan perusahaan yang tumbuh berkembang dan berkelanjutan, yaitu dari pengembangan produk dan pasar serta fokus pelanggan, menuju perusahaan penyedia solusi terintegrasi di bidang transportasi (*integrated solution provider in transport*), dengan target perusahaan tumbuh sehat dan berkembang.
2. Menumbuhkan 3 pilar bisnis utama menuju transformasi gelombang ketiga menuju visi dan misi perusahaan serta pengembangan model bisnis baru sebagai penyedia solusi bidang transportasi.

#### 4.1.4 Struktur Organisasi

Struktur organisasi PT. INKA (Persero) dapat dilihat pada Lampiran 1. Perusahaan terdiri dari 4 direktorat, dimana pada setiap direktorat terdiri dari beberapa divisi dan setiap divisi memiliki beberapa departemen. Berikut merupakan pembagian tugas dan tanggung jawab dari masing-masing direktorat.

##### 1. Direktorat Utama

Direktorat Utama terdiri dari 3 divisi, yaitu Divisi Sekretaris Utama, Divisi Audit Internal, dan Divisi Logistik. Berikut merupakan ruang lingkup kerja Direktorat Utama:

- a. Mengkoordinasi pencapaian visi, misi, dan strategi perusahaan.
- b. Merumuskan kebijakan strategis dan pengendalian perusahaan serta kebijakan di bidang keuangan & SDM, komersial & teknologi, produksi, sekretaris perusahaan, audit internal, dan logistik.
- c. Membangun citra positif di lingkungan *stakeholder*.

Tabel 4.1 merupakan penjelasan ruang lingkup kerja divisi-divisi pada Direktorat Utama.

Tabel 4.1

Penjelasan Ruang Lingkup Divisi-Divisi Pada Direktorat Utama

No	Divisi	Ruang Lingkup Kerja
1	Sekretaris Perusahaan	Melakukan fungsi perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian terkait dengan aspek <i>Liaison Officer</i> , kehumasan, protokoler, kesekretariatan, pengamanan perusahaan, perencanaan perusahaan, pelaporan dan evaluasi kinerja perusahaan, PKBL dan pengelolaan operasional kantor perwakilan.
2	Audit Internal	Melakukan fungsi perencanaan, perngorganisasian, pelaksanaan & pengendalian terkait dengan kegiatan

No	Divisi	Ruang Lingkup Kerja
		internal audit meliputi pengawasan <i>intern</i> di bidang manajemen keuangan dan manajemen operasional, evaluasi efektivitas dan efisiensi pengendalian manajemen perusahaan, melakukan evaluasi manajemen risiko dan <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) berdasarkan kebijakan dan peraturan yang berlaku serta penjaminan sistem manajemen mutu, pengelolaan K3LH dan peningkatan produktivitas.
3	Logistik	Melakukan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian terkait dengan kegiatan pengadaan material/komponen dan jasa untuk produksi, termasuk kegiatan persediaan dan ekspedisi.

## 2. Direktorat Keuangan & SDM

Direktorat ini terdiri dari 3 divisi, yaitu Divisi Dukungan Infrastruktur Bisnis (DIB), Divisi Keuangan, dan Divisi *Human Capital*. Berikut penjelasan mengenai ruang lingkup kerja Direktorat Keuangan & SDM.

- a. Menetapkan kebijakan umum dan pengendalian perusahaan di bidang pemeliharaan, teknologi informasi, *general affairs*, keuangan, *human capital* dan SBU bisnis AC.
- b. Mengkoordinasikan dan memastikan proses bisnis terkait bidang teknologi informasi, *general affairs*, keuangan, *human capital* dan SBU Bisnis AC berjalan secara efektif.

Tabel 4.2 merupakan penjelasan ruang lingkup kerja divisi-divisi pada Direktorat Keuangan & SDM.

Tabel 4.2

Penjelasan Ruang Lingkup Divisi-Divisi pada Direktorat Keuangan & SDM

No	Divisi	Ruang Lingkup Kerja
1	Keuangan	Melakukan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian terkait dengan kegiatan finansial perusahaan termasuk optimalisasi pemanfaatan fasilitas perpajakan dan kepastian, pencatatan akuntansi dan pengendalian anggaran perusahaan.
2	<i>Human Capital</i>	Melakukan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian terkait dengan pengembangan organisasi & sistem, kesejahteraan SDM & hubungan industrial, dan pengembangan SDM & diklat.
3	Dukungan Infrastruktur Bisnis	Melakukan fungsi perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian terkait dengan kegiatan teknologi informasi, pemeliharaan aset perusahaan, dan <i>general affairs</i> .

## 3. Direktorat Teknologi & Komersial

Direktorat ini terdiri dari 3 divisi, yaitu Divisi Pengendalian Kualitas & Purna Jual, Divisi Pemasaran, dan Divisi Teknologi. Berikut merupakan penjelasan ruang lingkup Direktorat Teknologi dan Komersial.

- a. Menetapkan kebijakan umum dan pengendalian perusahaan di bidang pengendalian kualitas & purna jual, pemasaran, dan teknologi.
- b. Mengkoordinasikan dan memastikan proses bisnis terkait bidang pengendalian kualitas & purna jual, pemasaran, dan teknologi.

Tabel 4.3 merupakan penjelasan ruang lingkup kerja divisi-divisi pada Direktorat Teknologi & Komersial.

Tabel 4.3

Penjelasan Ruang Lingkup Divisi-Divisi pada Direktorat Teknologi & Komersial

No	Divisi	Ruang Lingkup Kerja
1	Pengendalian Kualitas & Purna Jual	Melakukan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian terkait dengan kegiatan pengendalian kualitas meliputi pemeriksaan barang masuk, pemeriksaan produk dalam proses, pengelolaan proses <i>welding</i> , pengujian akhir, pengelolaan kegiatan purna jual pada produk yang dihasilkan perusahaan.
2	Pemasaran	Melakukan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian terkait dengan kegiatan pemasaran kereta api, produk pengembangan, dan <i>service &amp; retail</i> serta pengelolaan <i>specialist marketing</i> .
3	Teknologi	Melakukan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian terkait dengan kegiatan teknologi yang meliputi <i>engineering</i> , desain elektrik, desain mekanik dan teknologi produksi pada seluruh produk yang dihasilkan perusahaan serta <i>Engineering Information Manajement</i> .

#### 4. Direktorat Produksi

Direktorat ini terdiri dari 3 divisi, yaitu Divisi Perencanaan & Pengendalian Produksi, Divisi Fabrikasi, dan Divisi *Finishing*. Berikut merupakan penjelasan ruang lingkup Direktorat Produksi.

- a. Menerapkan kebijakan umum dan pengendalian perusahaan terkait bidang perencanaan dan pengendalian produksi, fabrikasi, *finishing*, dan *project manajer*.
- b. Mengkoordinasi dan memastikan proses bisnis terkait bidang produksi berjalan secara efektif.

Tabel 4.4 merupakan penjelasan ruang lingkup kerja divisi-divisi pada Direktorat Produksi.

Tabel 4.4

Penjelasan Ruang Lingkup Divisi-Divisi pada Direktorat Produksi

No	Divisi	Ruang Lingkup Kerja
1	Perencanaan & Pengendalian Produksi	Melakukan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang meliputi kegiatan perencanaan produksi, pengendalian proses produksi dan pengendalian material, <i>asset</i> dan <i>tools</i> di produksi serta pekerjaan yang disubkontrakkan kepada pihak ketiga.

No	Divisi	Ruang Lingkup Kerja
2	Fabrikasi	Melakukan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian terkait dengan kegiatan fabrikasi yang meliputi pengerjaan pelat, permesinan, dan perakitan untuk seluruh produk yang dibuat di produksi.
3	<i>Finishing</i>	Melakukan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian terkait dengan kegiatan <i>finishing</i> produk yang meliputi pengecatan, interior dan instalasi sitem untuk seluruh produk yang dihasilkan perusahaan serta pengelolaan kegiatan unit kerja AC.

#### 4.2 Penilaian Kinerja Terdahulu

Penilaian kinerja bulanan pada PT. INKA (Persero) yang terdahulu hanya melihat dari aspek kinerja secara umum. Berikut sistem penilaian kinerja bulanan karyawan yang dilakukan oleh PT. INKA (Persero).

##### 1. Kompetensi Penilaian

Pada penilaian kinerja bulanan karyawan, kompetensi yang dinilai hanya berdasarkan kinerja secara umum dan belum ada subkompetensi ataupun variabel yang lain, dimana akan menyebabkan penilaian yang subjektif. Kemudian, penilaian juga belum mengacu kepada Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) yang merupakan suatu pendekatan dalam pengelolaan kinerja BUMN. Penilaian kinerja bulanan memiliki 6 tingkatan dari yang terendah 0,00 dan nilai tertinggi adalah 1,25. Tingkatan nilai penilaian kinerja bulanan yang dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5

Tingkatan Nilai Penilaian Kinerja Bulanan

No	Nilai	Keterangan
1	0	Tidak kontribusi
2	0.25	Kurang
3	0.5	Cukup
4	0.75	Cukup Baik
5	1	Baik
6	1.25	Sangat baik

##### 2. Penilaian dan Waktu Pelaksanaan

Kinerja karyawan PT. INKA (Persero) dinilai oleh atasan pada setiap tingkatan manajemen, dari tingkatan bidang, departemen, divisi, dan direktorat. Setelah penilaian dilakukan, selanjutnya hasil penilaian akan melalui tahapan persetujuan oleh atasan pada setiap tingkatan manajemen. Penilaian kinerja bulanan dilakukan tanggal 3 sampai dengan tanggal 16 pada setiap bulannya.

##### 3. Hasil Penilaian Kinerja

Hasil dari penilaian kinerja bulanan akan mempengaruhi jumlah gaji yang akan diterima setiap karyawan. Pada sistem penggajian di PT. INKA (Persero), aspek tunjangan prestasi merupakan aspek yang dapat berubah-ubah tergantung bagaimana nilai kinerja bulanan yang didapatkan. Nilai kinerja setiap karyawan akan mempengaruhi jumlah tunjangan prestasi yang akan diterima.

### 4.3 Identifikasi Kompetensi dan Subkompetensi Penilaian Kinerja Bulanan Karyawan

Kompetensi penilaian kinerja bulanan karyawan PT. INKA (Persero) mengacu kepada Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) yang ditetapkan oleh Kementerian BUMN. KPKU merupakan landasan dan referensi dalam pengelolaan perusahaan BUMN menuju pencapaian kinerja unggul yang terdiri dari 7 kategori, yaitu kepemimpinan; perencanaan strategis; fokus pelanggan; pengukuran, analisis, dan pengelolaan pengetahuan; fokus tenaga kerja; fokus operasi; dan hasil-hasil usaha. Penilaian kinerja yang mengacu kepada KPKU, akan semakin mendukung untuk meningkatkan efektifitas dan kapabilitas perusahaan dari sisi sumber daya manusia. Tabel 4.6 merupakan kategori Kinerja Penilaian Kinerja Unggul (KPKU).

Tabel 4.6  
Kategori Kriteria Penilaian Kinerja Unggul

No	Kategori	Penjelasan
1	Kepemimpinan	Kepemimpinan menguji tindakan pimpinan senior diperusahaan dalam mengarahkan dan menjamin keberlangsungan perusahaan.
1.1	Kepemimpinan senior	Mengarahkan dan memastikan keberlangsungan perusahaan, serta cara pimpinan senior berkomunikasi dengan tenaga kerja. Fokus terhadap tindakan pimpinan senior untuk menciptakan perusahaan yang berkinerja tinggi.
1.2	Tata kelola dan tanggung jawab kemasyarakatan	Memastikan bagaimana setiap orang dalam perusahaan berperilaku sesuai dengan hukum dan etika
2	Perencanaan Strategis	Menyangkut perencanaan strategi dan program kerja, implementasi rencana. Menekankan kesinambungan perusahaan jangka panjang dan lingkungan kompetitif.
2.1	Pengembangan Strategi	Menentukan kompetensi, tantangan strategis, dan keuntungan strategis dan menetapkan tujuan strategis. Tujuannya untuk memperkuat keseluruhan kinerja, daya saing, dan keberhasilan masa depan.
2.2	Implementasi Strategi	Memastikan bahwa strategi berhasil di implementasikan secara luas untuk mencapai sasaran.
3	Fokus Pelanggan	Membuat pelanggan terikat secara emosional maupun rasional terhadap perusahaan dan melakukan inovasi produk untuk keberhasilan produk jangka panjang.

No	Kategori	Penjelasan
3.1	Suara pelanggan	Menangkap informasi yang bermakna melebihi harapan pelanggan.
3.2	Keterikatan pelanggan	Memperbaiki pemasaran, membangun budaya yang lebih fokus kepada pelanggan, meningkatkan kesetiaan pelanggan, dan mengidentifikasi peluang inovasi.
4	Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan	Penyelarasan operasi perusahaan dengan tujuan strategisnya dan mendorong perbaikan dan daya saing perusahaan.
4.1	Pengukuran, Analisis dan peningkatan kinerja perusahaan	Menguji pemilihan dan penggunaan data dan informasi. Bertujuan untuk memandu pengelolaan proses perusahaan ke arah pencapaian hasil-hasil perusahaan tujuan strategis utama, mengantisipasi dan menanggapi perubahan-perubahan perusahaan atau eksternal, mengidentifikasi praktik terbaik.
4.2	Manajemen pengetahuan, pengelolaan informasi dan teknologi informasi	Menjamin mutu dan ketersediaan data, informasi, software dan hardware yang dibutuhkan stakeholder. Bertujuan untuk memperbaiki efisiensi dan efektifitas perusahaan merangsang inovasi.
5	Fokus tenaga kerja	Kebutuhan akan kemampuan dan kapasitas dan iklim yang mendukung tenaga kerja, meliputi pelibatan, pengembangan, dan pengelolaan tenaga kerja yang harus disampaikan secara terpadu.
5.1	Lingkungan tenaga kerja	Berkaitan dengan lingkungan tenaga kerja yang meliputi kebutuhan akan kemampuan dan kapasitas kerja. Bertujuan untuk membangun sebuah lingkungan yang efektif untuk melaksanakan pekerjaan dan untuk mendukung tenaga kerja.
5.2	Keterikatan tenaga kerja	Bertujuan untuk membina kinerja tinggi, untuk menyampaikan kompetensi inti, dan membantu melaksanakan program kerja dan menjamin kesinambungan perusahaan.
6	Fokus Operasi	Mendesain, mengelola, dan memperbaiki proses-proses kerja. Menekankan pentingnya kompetensi inti dan bagaimana melindungi dan memanfaatkannya untuk keberhasilan dan kesinambungan perusahaan.
6.1	Sistem Kerja	Menciptakan nilai untuk pelanggan, mempersiapkan potensi keadaan darurat, dan mencapai keberhasilan dan keberlangsungan perusahaan.
6.2	Proses kerja	Menguji desain, pengelolaan, dan perbaikan proses kerja utama, dengan tujuan menciptakan nilai bagi pelanggan, beroperasi secara efisien dan efektif, dan mencapai keberhasilan dan keberlangsungan perusahaan.
7	Hasil-hasil Usaha	Evaluasi objektif dan evaluasi pelanggan terhadap produk yang ditawarkan perusahaan, dan juga evaluasi terhadap proses kerja utama dan aktivitas perbaikan proses.
7.1	Hasil/ Kinerja produk dan proses	Memeragakan mutu dan nilai produk dan jasa yang menimbulkan kepuasan dan keterikatan bagi pelanggan.
7.2	Hasil/ Kinerja fokus pelanggan	Sebaik apa perusahaan telah memuaskan pelanggan dan keterikatan dalam hubungan jangka panjang.



No	Kategori	Penjelasan
7.3	Hasil/ Kinerja fokus tenaga kerja	Sebaik apa perusahaan menciptakan dan memelihara lingkungan produktif, peduli, dan membuat terikat dan pembelajaran untuk semua tenaga kerja.
7.4	Hasil/ Kinerja fokus kepemimpinan dan tata kelola	Menunjukkan perusahaan yang mapan secara keuangan dan beretika yang memenuhi tanggung jawab sosialnya dan mendukung komunitas utama.
7.5	Hasil/ Kinerja fokus pelanggan finansial dan pasar	Hasil-hasil finansial dan pasar utama.

Sumber: Pedoman Penentuan KPI dan KPKU Pada BUMN (2013)

Dalam menentukan kompetensi penilaian bulanan karyawan yang akan diterapkan pada Direktorat Keuangan & Sumber Daya Manusia di PT. INKA (Persero), dilakukan beberapa tahap yaitu:

1. Studi literatur dari Pedoman KPKU dan sumber referensi lain. Dari hasil studi literatur didapatkan 28 indikator yang memungkinkan dapat diterapkan sebagai kompetensi penilaian kinerja bulanan karyawan. Berikut Tabel 4.7 merupakan indikator yang dapat diterapkan sebagai kompetensi penilaian kinerja bulanan karyawan di PT. INKA (Persero) dari hasil studi literatur pedoman KPKU.

Tabel 4.7

Indikator Hasil Studi Literatur Dari Pedoman KPKU

Indikator	
Kepemimpinan	Tanggapan yang cepat
Perencanaan strategis	Tanggung jawab
Fokus pelanggan	Kerja tim
Pengukuran, analisis, dan pengelolaan pengetahuan	Pemecahan masalah
Fokus tenaga kerja	Menginterpretasi dan menggunakan data
Fokus operasi	Analisis dan penyederhanaan proses
Hasil-hasil usaha	Mengurangi limbah dan waktu siklus
Komunikasi	Bekerja dengan memotivasi relawan
Inovasi	Keterampilan
Etika	Kecekatan
Proaktif	Proses kerja yang sistematis
Fleksibilitas	Komitmen
Berbagi pengetahuan dan keterampilan	Inisiatif
Selaras dengan tujuan-tujuan perusahaan	Kemandirian

2. Setelah dilakukan studi literatur selanjutnya dilakukan diskusi dengan Manajer Perencanaan & Pengembangan Sumber Daya Manusia yang bertanggung jawab untuk penilaian kinerja karyawan. Diskusi dilakukan untuk menentukan kompetensi dan subkompetensi yang relevan diterapkan untuk penilaian karyawan bulanan dengan pertimbangan penilaian dilakukan dalam setiap bulannya dan penilaian bersifat penilaian individu karyawan pada tingkatan bidang di PT. INKA (Persero). Dari hasil diskusi, terdapat beberapa indikator yang dihapuskan, digabungkan, dan ada dikembangkan.

Indikator dari KPKU yang terpilih untuk penilaian kinerja bulanan karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8  
Indikator Terpilih dari KPKU

Indikator	
Komunikasi	Kerja tim
Inovasi	Pemecahan masalah
Etika	Keterampilan
Proaktif	Proses kerja yang sistematis
Fleksibilitas	Komitmen
Berbagi pengetahuan	Inisiatif
Tanggung jawab	Kemandirian

Berikut indikator yang dihapuskan berjumlah 9 indikator yang dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9  
Indikator yang Dihapus Beserta Alasannya

No	Indikator	Alasan
1	Kepemimpinan	Karena pada panduan KPKU, indikator kepemimpinan ditujukan kepada senior dan pimpinan, sedangkan penilaian hanya dilakukan untuk karyawan pada tingkat bidang
2	Perencanaan strategis	Indikator tidak dapat dinilai dari individu tetapi dinilai dari kinerja organisasi keseluruhan dan pimpinan
3	Pengukuran, analisis, dan pengelolaan pengetahuan	
4	Mengurangi limbah dan waktu siklus	
5	Selaras dengan tujuan-tujuan perusahaan	Indikator hanya dapat dinilai dari kinerja organisasi yaitu dari program-program kerja yang dibuat
6	Menginterpretasi dan menggunakan data	Bersifat terlalu umum dan juga tidak dapat diamati dalam jangka waktu 1 bulan
7	Analisis dan penyederhanaan proses	
8	Bekerja dengan memotivasi relawan	
9	Fokus pelanggan	Tidak diterapkan di Direktorat Keuangan dan SDM karena indikator ini berkaitan langsung dengan konsumen sedangkan aktivitas Direktorat Keuangan & SDM tidak berhubungan langsung dengan konsumen, selain itu indikator lebih relevan diterapkan untuk penilaian kinerja organisasi

Indikator yang digabungkan dan dikembangkan berjumlah 5 indikator karena bersifat terlalu umum dan memiliki makna yang sama. Tabel 4.10 merupakan indikator yang digabungkan dan dikembangkan.

Tabel 4.10  
Indikator Yang Digabungkan dan Dikembangkan

No	Indikator	Keterangan
1	Fokus tenaga kerja	Digabungkan dan dikembangkan menjadi 2 indikator baru yaitu jumlah/beban kerja dan kualitas kerja
2	Fokus operasi	

No	Indikator	Keterangan
3	Hasil-hasil usaha	
4	Tanggapan yang cepat	Digabung menjadi indikator kecekatan
5	Kecekatan	

3. Setelah dilakukan diskusi dengan Manajer Perencanaan dan Pengembangan SDM, didapatkan 17 indikator terpilih dan selanjutnya dilakukan pengelompokan untuk menentukan kompetensi dan subkompetensi dengan persetujuan dari pihak manajemen. Pengelompokan berdasarkan kepada KPKU, dimana pada kategori KPKU yang berkaitan dengan karyawan adalah kategori fokus tenaga kerja dan hasil-hasil usaha. Pada fokus tenaga kerja terdapat subkompetensi keterikatan tenaga kerja yang memiliki tujuan untuk mendorong seluruh anggota tenaga kerja memberikan kontribusi efektif dan untuk membina kinerja tinggi. Pekerja berkinerja tinggi dicirikan oleh fleksibilitas, inovasi, berbagi pengetahuan, komunikasi, dan kecekatan. Oleh karena itu indikator tersebut dikelompokkan menjadi kompetensi yang sama yaitu kompetensi kinerja ditambahkan dengan jumlah/beban kerja dan kualitas hasil kerja dengan agar menyesuaikan dengan penilaian kinerja semester.

Kemudian untuk pengembangan perusahaan dan individu juga menyebabkan kebutuhan pengembangan tenaga kerja yang beragam juga. Kebutuhan tersebut meliputi keterampilan dalam kerja tim dan pemecahan masalah, sehingga kerja tim dan pemecahan dikelompokkan pada kompetensi keterampilan. Dan sisanya dikelompokkan menjadi kompetensi aspek lainnya. Hasil pengelompokan kompetensi terpilih yaitu kompetensi kinerja, keterampilan, dan aspek lainnya. Pengelompokan berdasarkan pada pedoman KPKU dan juga mengacu kepada penilaian kinerja semester. Kompetensi dan subkompetensi yang terpilih dapat dilihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11  
Kompetensi dan Subkompetensi Terpilih

No	Kompetensi	Subkompetensi
1	Kinerja	Jumlah/beban kerja yang diselesaikan (KJ1)
2		Kualitas kerja yang dihasilkan (KJ2)
3		Fleksibilitas (KJ3)
4		Inovasi (KJ4)
5		Berbagi pengetahuan (KJ5)
6		Komunikasi (KJ6)
7		Kecekatan (KJ7)
8	Keterampilan	Kerja tim (KT1)
9		Pemecahan masalah (KT2)
10	Aspek lainnya	Kemandirian (AL1)
11		Komitmen (AL2)
12		Etika (AL3)

No	Kompetensi	Subkompetensi
13		Proaktif (AL4)
14		Inisiatif (AL5)
15		Sistematis (AL6)
16		Tanggung jawab (AL7)

#### 4.4 Pengumpulan dan Pengolahan Data Pembobotan dengan Menggunakan Metode *Rating Scale*

Penentuan bobot kompetensi dan subkompetensi dilakukan berdasarkan nilai kepentingan pada masing-masing kompetensi dan subkompetensi dengan menggunakan metode AHP. Nilai tingkat kepentingan didapatkan dari kuesioner yang disebarakan kepada 3 orang manajer yang berhubungan dan bertanggung jawab untuk sistem penilaian karyawan di PT. INKA (Persero). Kuesioner untuk menentukan bobot kompetensi dan subkompetensi dan dilihat pada Lampiran 2. Informasi responden yang melakukan penilaian kompetensi dan subkompetensi dapat dilihat pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12

Informasi Responden yang Melakukan Penilaian Kompetensi dan Subkompetensi

No	Nama	Jabatan
1	Farid Ahmad L.	Manajer Pengembangan Sistem
2	Erlinda Permata Sari	Manajer Perencanaan & Pengembangan SDM
3	Kurniasih	Manajer Diklat

Penilaian kinerja bulanan karyawan di PT. INKA (Persero) saat ini masih sangat umum dan bersifat subjektifitas dari atasan kepada bawahan yaitu hanya kompetensi kinerja. Metode AHP bertujuan untuk menentukan bobot pada masing-masing kompetensi yang sudah ditetapkan sebelumnya yaitu kinerja, keterampilan, dan aspek lainnya. Hal ini diharapkan dapat mengurangi subjektifitas terhadap penilaian kinerja bulanan karyawan. Berikut Gambar 4.1 merupakan struktur hirarki penentuan bobot kompetensi dan subkompetensi.

##### 4.4.1 Penentuan Bobot Kompetensi

Berikut hasil kuesioner penilaian kompetensi yang dapat dilihat pada Tabel 4.13.

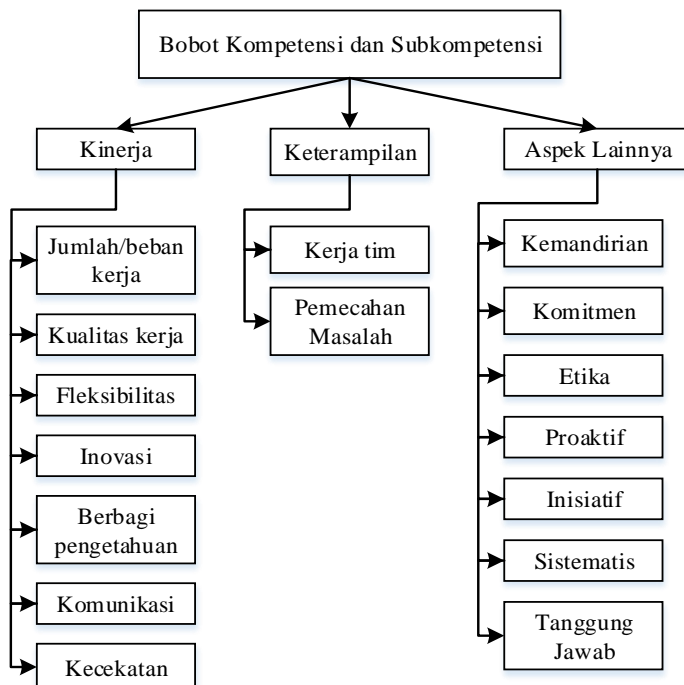
Tabel 4.13

Hasil Penilaian Kompetensi

No	Perbandingan Kompetensi	Nilai Kepentingan		
		R1	R2	R3
1	Kinerja – Keterampilan	3	6	3
2	Kinerja – Aspek Lainnya	3	5	½
3	Keterampilan – Aspek Lainnya	1	1/3	1/3

##### 1. Perhitungan Rata-Rata Geometrik

Penilaian kompetensi yang dilakukan 3 orang ahli/*expert* memiliki perbedaan pada nilai tingkat kepentingan yang dipilih. Selanjutnya akan dilakukan perhitungan rata-rata geometrik dari masing-masing kompetensi. Tabel 4.14 merupakan hasil perhitungan rata-rata geometrik antar kompetensi.



Gambar 4.1 Struktur hirarki penentuan kompetensi dan subkompetensi

Tabel 4.14  
Rata-Rata Geometrik Antar Kompetensi

No	Perbandingan Kompetensi	Rata-rata Geometrik
1	Kinerja – Keterampilan	3.775
2	Kinerja – Aspek Lainnya	1.944
3	Keterampilan – Aspek Lainnya	0.484

Tabel 4.14 menunjukkan hasil dari perhitungan rata-rata geometrik yang didapatkan dengan menggunakan rumus perhitungan rata-rata geometrik, yaitu:

$$G = \sqrt[n]{x_1 \times x_2 \times \dots \times x_n} \quad (4-1)$$

Sumber: Saaty (1993)

Keterangan:

G = Rata-rata geometrik

n = Jumlah sampel

$x_n$  = Nilai sampel ke-n

Perhitungan yang dilakukan menggunakan rumus diatas mendapatkan hasil perhitungan seperti pada Tabel 4.14 yaitu masing-masing untuk tiap perbandingan secara berturut-turut adalah 3.775, 1.944, dan 0.484.

## 2. Membuat Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Kompetensi

Pada tahap ini dilakukan penilaian perbandingan antara satu kompetensi dengan kompetensi yang lain. Matriks perbandingan berpasangan dapat dilihat pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15

Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Kompetensi

	<b>KJ</b>	<b>KT</b>	<b>AL</b>
<b>KJ</b>	1	3.775	1.944
<b>KT</b>	0.265	1	0.484
<b>AL</b>	0.514	2.066	1
<b>Jumlah</b>	<b>1.779</b>	<b>6.841</b>	<b>3.428</b>

Pada matriks perbandingan berpasangan antar kompetensi, mengisi terlebih dahulu diagonal bagian atas dengan nilai dari hasil perhitungan rata-rata geometrik seperti pada baris kinerja (KJ) dan kolom keterampilan (KT) diisi dengan nilai 3.775. Kemudian untuk mengisi diagonal bagian bawah diisi dengan perhitungan  $1/\text{nilai rata-rata geometrik}$ , seperti baris keterampilan (KT) dan kolom kinerja (KJ) diisi dengan nilai  $1/3.775$  sama dengan 0.265. Nilai-nilai yang lain diperoleh dengan cara yang sama, setelah data pada matriks perbandingan berpasangan antar kompetensi terisi lengkap selanjutnya dilakukan perhitungan dengan menjumlahkan nilai pada setiap kolom contohnya pada kolom kinerja  $1+0.265+0.514=1.779$ .

### 3. Membuat Matriks Nilai Kompetensi

Matriks nilai kompetensi dapat dilihat pada Tabel 4.16.

Tabel 4.16

Matriks Nilai Kompetensi

	<b>KJ</b>	<b>KT</b>	<b>AL</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Prioritas</b>
<b>KJ</b>	0,562	0,552	0,567	1,681	0,560
<b>KT</b>	0,149	0,146	0,141	0,436	0,145
<b>AL</b>	0,289	0,302	0,292	0,883	0,294

Matriks nilai kompetensi diperoleh dengan rumus berikut:

$$\text{Matriks Nilai Kompetensi} = \frac{\text{Nilai matriks berpasangan}}{\text{Jumlah masing-masing kolom matriks berpasangan}} \quad (4-2)$$

Sumber: Kusri (2007)

Nilai 0.562 pada baris kinerja (KJ) dan kolom kinerja (KJ) Tabel 4.16 diperoleh dari nilai baris kinerja kolom kinerja pada Tabel 4.15 dibagi dengan jumlah pada kolom kinerja Tabel 4.15. Nilai jumlah pada Tabel 4.16 diperoleh dari penjumlahan pada setiap baris, contohnya pada baris kinerja (KJ) nilai 1.681 diperoleh dari hasil penjumlahan  $0.562+0.552+0.567$ . Kemudian untuk prioritas diperoleh dari nilai jumlah pada setiap baris dibagi dengan jumlah kompetensi, contoh nilai 0.560 pada kolom prioritas baris kinerja diperoleh dari  $1.681/3$ .

### 4. Perhitungan Konsistensi

Data yang dimasukkan ke dalam matriks perbandingan berpasangan antar kompetensi harus konsisten. Dikatakan konsistensi apabila memiliki rasio konsistensi  $\leq 0.1$ , jika nilai rasio konsistensi lebih dari 0,1 maka penilaian kompetensi harus diperbaiki dengan cara melakukan penilaian ulang dengan keputusan yang diberikan. Berikut langkah-langkah perhitungan rasio konsistensi.

a. Menghitung Nilai VA

Nilai VA didapatkan dari perkalian perbandingan berpasangan dengan nilai prioritas yang telah didapatkan.

$$VA = \begin{bmatrix} 1 & 3.775 & 1.944 \\ 0.265 & 1 & 0.484 \\ 1.779 & 2.066 & 1 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0.560 \\ 0.145 \\ 0.294 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1.681 \\ 0.436 \\ 0.883 \end{bmatrix}$$

b. Menghitung Nilai VB

Nilai VB diperoleh dari hasil pembagian nilai VA dengan nilai prioritas yang telah didapatkan.

$$VB = \begin{bmatrix} 1.681 \\ 0.436 \\ 0.883 \end{bmatrix} \div \begin{bmatrix} 0.560 \\ 0.145 \\ 0.294 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 3.001 \\ 3 \\ 3 \end{bmatrix}$$

c. Menghitung Nilai  $\lambda_{maks}$

Nilai  $\lambda_{maks}$  diperoleh dengan menjumlahkan VB ( $\Sigma VB$ ) kemudian dibagi dengan ukuran matriks (n).

$$\lambda_{maks} = \frac{\Sigma VB}{n} = \frac{3.001+3+3}{3} = 3.0004$$

d. Menghitung Nilai Indeks Konsistensi (CI)

$$CI = \frac{\lambda_{maks} - n}{n-1} = \frac{3.0004-3}{3-1} = 0.0002$$

e. Menghitung Nilai Rasio Konsistensi (CR)

Nilai rasio konsistensi didapatkan dari nilai CI dibagi dengan *Index random Consistency* (RC). Nilai RC untuk ukuran matriks 3 adalah 0.58.

$$CR = \frac{CI}{RC} = \frac{0.0002}{0.58} = 0,0004$$

Berdasarkan hasil perhitungan dapat didapatkan nilai  $CR = 0.0004$  lebih kecil dari pada 0.1, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian dari 3 manajer pada perbandingan berpasangan antar kompetensi sudah konsisten.

#### 4.4.2 Penentuan Bobot Subkompetensi

Bobot masing-masing kompetensi penilaian kinerja bulanan karyawan di PT. INKA (Persero) telah dilakukan perhitungan, selanjutnya dilakukan penentuan bobot untuk setiap subkompetensi dari masing-masing kompetensi. Berikut merupakan penentuan bobot untuk masing-masing subkompetensi.

##### 4.4.2.1 Kompetensi Kinerja

Hasil penilaian tingkat kepentingan subkompetensi dari kompetensi kinerja dapat dilihat pada Tabel 4.17.

Tabel 4.17  
Hasil Penilaian Tingkat Kepenting Subkompetensi dari Kompetensi Kinerja

No	Kompetensi	Nilai Bobot		
		R1	R2	R3
1	Jumlah/beban – Kualitas	3	1/3	1
2	Jumlah/beban – Fleksibilitas	4	1/3	1/3
3	Jumlah/beban – Inovasi	½	1/2	1/6
4	Jumlah/beban - Berbagi Pengetahuan	1	1/4	1/3
5	Jumlah/beban – Komunikasi	1	1/5	1/6
6	Jumlah/beban – Kecekatan	1	1/5	1/6
7	Kualitas – Fleksibilitass	3	3	½
8	Kualitas – Inovasi	2	1/3	1/5
9	Kualitas - Berbagi Pengetahuan	3	1/4	1/5
10	Kualitas – Komunikasi	3	1/5	1/5
11	Kualitas – Kecekatan	3	1/4	1/6
12	Fleksibilitas – Inovasi	1/2	1/2	1/3
13	Fleksibilitas - Berbagi Pengetahuan	1/2	1/4	1/3
14	Fleksibilitas – Komunikasi	2	1/5	1/5
15	Fleksibilitas – Kecekatan	1	1/4	¼
16	Inovasi - Berbagi Pengetahuan	1/2	1/4	½
17	Inovasi – Komunikasi	1	1/5	1/5
18	Inovasi – Kecekatan	2	1/4	¼
19	Berbagi Pengetahuan – Komunikasi	1/2	1/2	1/3
20	Berbagi Pengetahuan – Kecekatan	1/2	1/4	¼
21	Komunikasi – Kecekatan	1/2	1/3	1/3

##### 1. Perhitungan Rata-Rata Geometrik

Penilaian subkompetensi dari kompetensi kinerja menghasilkan nilai tingkat kepentingan yang berbeda dari setiap responden. Selanjutnya akan dilakukan perhitungan rata-rata geometrik dari masing-masing subkompetensi dari kompetensi kinerja. Tabel 4.18 merupakan hasil perhitungan rata-rata geometrik antar subkompetensi dari kompetensi kinerja.



Tabel 4.18  
Rata-Rata Geometrik Antar Subkompetensi dari Kompetensi Kinerja

No	Perbandingan Subkompetensi	Rata - Rata Geometrik
1	Jumlah/beban – Kualitas	1
2	Jumlah/beban – Fleksibilitas	0.763
3	Jumlah/beban – Inovasi	0.347
4	Jumlah/beban - Berbagi Pengetahuan	0.437
5	Jumlah/beban – Komunikasi	0.322
6	Jumlah/beban – Kecekatan	0.322
7	Kualitas – Fleksibilitass	1.650
8	Kualitas – Inovasi	0.511
9	Kualitas - Berbagi Pengetahuan	0.532
10	Kualitas – Komunikasi	0.494
11	Kualitas – Kecekatan	0.500
12	Fleksibilitas – Inovasi	0.437
13	Fleksibilitas - Berbagi Pengetahuan	0.347
14	Fleksibilitas – Komunikasi	0.431
15	Fleksibilitas – Kecekatan	0.397
16	Inovasi - Berbagi Pengetahuan	0.397
17	Inovasi – Komunikasi	0.342
18	Inovasi – Kecekatan	0.500
19	Berbagi Pengetahuan - Komunikasi	0.437
20	Berbagi Pengetahuan - Kecekatan	0.315
21	Komunikasi – Kecekatan	0.382

Tabel 4.18 menunjukkan hasil dari perhitungan rata-rata geometrik yang didapatkan dengan menggunakan persamaan (4-1). Berikut contoh perhitungan rata-rata geometrik perbandingan subkompetensi jumlah/beban kerja (KJ1) dengan kualitas kerja (KJ2).

$$G = \sqrt[3]{3 \times \frac{1}{3} \times 1} = 1$$

Jadi, dari perhitungan didapatkan rata-rata geometrik subkompetensi jumlah/beban kerja (KJ1) dan hasil kerja sebesar 1.

## 2. Membuat Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Kompetensi

Pada tahap ini dilakukan penilaian perbandingan antara satu subkompetensi dengan subkompetensi yang lain. Matriks perbandingan berpasangan subkompetensi dari kompetensi kinerja dapat dilihat pada Tabel 4.19.

Tabel 4.19  
Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Subkompetensi dari Kompetensi Kinerja

	KJ1	KJ2	KJ3	KJ4	KJ5	KJ6	KJ7
KJ1	1	1	0.763	0.347	0.437	0.322	0.322
KJ2	1	1	1.650	0.511	0.532	0.494	0.500
KJ3	1.310	0.606	1	0.437	0.347	0.431	0.397
KJ4	2.881	1.956	2.288	1	0.397	0.342	0.397

	<b>KJ1</b>	<b>KJ2</b>	<b>KJ3</b>	<b>KJ4</b>	<b>KJ5</b>	<b>KJ6</b>	<b>KJ7</b>
<b>KJ5</b>	2.288	1.881	2.881	2.518	1	0.437	0.315
<b>KJ6</b>	3.104	2.026	2.319	2.921	2.288	1	0.382
<b>KJ7</b>	3.104	1.999	2.518	2.518	3.171	2.618	1
<b>Total</b>	<b>14.686</b>	<b>10.468</b>	<b>13.419</b>	<b>10.251</b>	<b>8.172</b>	<b>5.645</b>	<b>3.314</b>

Pada matriks perbandingan berpasangan antar subkompetensi dari kompetensi kinerja, terlebih dahulu mengisi diagonal bagian atas dengan nilai dari hasil perhitungan rata-rata geometrik seperti pada baris jumlah/beban kerja (KJ1) dan kolom fleksibilitas (KJ3) diisi dengan nilai 0.763. Kemudian untuk mengisi diagonal bagian atas diisi dengan perhitungan  $1/\text{nilai rata-rata geometrik}$ , seperti baris fleksibilitas (KJ3) dan kolom jumlah/beban kerja (KJ1) diisi dengan nilai  $1/0.763$  sama dengan 1.310. Nilai-nilai yang lain diperoleh dengan cara yang sama, setelah data pada matriks perbandingan berpasangan antar subkompetensi dari kompetensi kinerja terisi lengkap selanjutnya dilakukan perhitungan dengan menjumlahkan nilai pada setiap kolom contohnya pada kolom jumlah/beban kerja (KJ1) maka didapatkan jumlah sebesar 14.686 didapatkan dari  $1+1+1.310+2.881+2.288+3.104+3.104$ .

### 3. Membuat Matriks Nilai Subkompetensi dari Kompetensi Kinerja

Matriks nilai subkompetensi dari kompetensi kinerja dapat dilihat pada Tabel 4.20.

Tabel 4.20

Matriks Nilai Subkompetensi dari Kompetensi Kinerja

	<b>KJ1</b>	<b>KJ2</b>	<b>KJ3</b>	<b>KJ4</b>	<b>KJ5</b>	<b>KJ6</b>	<b>KJ7</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Priortitas</b>
<b>KJ1</b>	0.068	0.096	0.057	0.034	0.053	0.057	0.097	0.462	0.066
<b>KJ2</b>	0.068	0.096	0.123	0.050	0.065	0.087	0.151	0.640	0.091
<b>KJ3</b>	0.089	0.058	0.075	0.043	0.042	0.076	0.120	0.503	0.072
<b>KJ4</b>	0.196	0.187	0.170	0.098	0.049	0.061	0.120	0.880	0.126
<b>KJ5</b>	0.156	0.180	0.215	0.246	0.122	0.077	0.095	1.091	0.156
<b>KJ6</b>	0.211	0.194	0.173	0.285	0.280	0.177	0.115	1.435	0.205
<b>KJ7</b>	0.211	0.191	0.188	0.246	0.388	0.464	0.302	1.989	0.284

Matriks nilai subkompetensi dari kompetensi kinerja diperoleh dengan menggunakan persamaan (4-2). Nilai 0.068 pada baris jumlah/beban kerja (KJ1) dan kolom jumlah/beban kerja (KJ1) Tabel 4.20 diperoleh dari Tabel 4.19 pada nilai kolom jumlah/beban kerja (KJ1) baris jumlah/beban kerja (KJ1) dibagi dengan jumlah pada kolom jumlah/beban kerja. Nilai jumlah pada Tabel 4.20 diperoleh dari penjumlahan pada setiap baris, contoh pada baris jumlah/beban kerja (KJ1) nilai 0.462 diperoleh dari hasil penjumlahan  $0.068+0.096+0.057+0.034+0.053+0.057+0.097$ . Kemudian untuk prioritas diperoleh dari nilai jumlah pada setiap baris dibagi dengan jumlah

subkompetensi dari kompetensi kinerja, contoh nilai 0.066 pada kolom prioritas diperoleh dari  $0.462/7$ .

#### 4. Perhitungan Konsistensi

Data yang dimasukkan ke dalam matriks perbandingan berpasangan antar kompetensi harus konsisten. Dikatakan konsistensi apabila memiliki rasio konsistensi  $\leq 0.1$ , jika nilai rasio konsistensi lebih dari 0.1 maka penilaian kompetensi harus diperbaiki dengan cara melakukan penilaian ulang dengan keputusan yang diberikan. Berikut langkah-langkah perhitungan rasio konsistensi.

##### a. Menghitung Nilai VA

Nilai VA didapatkan dari perkalian perbandingan berpasangan dengan nilai prioritas yang telah didapatkan.

$$VA = \begin{bmatrix} 1 & 1 & 0.763 & 0.347 & 0.437 & 0.322 & 0.322 \\ 1 & 1 & 1.650 & 0.511 & 0.532 & 0.494 & 0.500 \\ 1.310 & 0.606 & 1 & 0.437 & 0.347 & 0.431 & 0.397 \\ 2.881 & 1.956 & 2.288 & 1 & 0.397 & 0.342 & 0.397 \\ 2.288 & 1.881 & 2.881 & 2.518 & 1 & 0.437 & 0.315 \\ 3.104 & 2.026 & 2.319 & 2.921 & 2.288 & 1 & 0.382 \\ 3.104 & 1.999 & 2.518 & 2.518 & 3.171 & 2.618 & 1 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0.066 \\ 0.091 \\ 0.072 \\ 0.126 \\ 0.156 \\ 0.205 \\ 0.284 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.482 \\ 0.666 \\ 0.524 \\ 0.904 \\ 1.182 \\ 1.594 \\ 2.200 \end{bmatrix}$$

##### b. Menghitung Nilai VB

Nilai VB diperoleh dari hasil pembagian nilai VA dengan nilai prioritas yang telah didapatkan.

$$VB = \begin{bmatrix} 0.482 \\ 0.666 \\ 0.524 \\ 0.904 \\ 1.182 \\ 1.594 \\ 2.200 \end{bmatrix} \div \begin{bmatrix} 0.066 \\ 0.091 \\ 0.072 \\ 0.126 \\ 0.156 \\ 0.205 \\ 0.284 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 7.295 \\ 7.290 \\ 7.293 \\ 7.190 \\ 7.583 \\ 7.776 \\ 7.743 \end{bmatrix}$$

##### c. Menghitung Nilai $\lambda_{maks}$

Nilai  $\lambda_{maks}$  diperoleh dengan menjumlahkan VB ( $\Sigma VB$ ) kemudian dibagi dengan ukuran matriks (n).

$$\lambda_{maks} = \frac{\Sigma VB}{n} = \frac{7.295+7.290+\dots+7.743}{7} = 7.453$$

##### d. Menghitung Nilai Indeks Konsistensi (CI)

$$CR = \frac{\lambda_{maks} - n}{n-1} = \frac{7.453-7}{7-1} = 0.076$$

##### e. Menghitung Nilai Rasio Konsistensi (CR)

Nilai rasio konsistensi didapatkan dari nilai CI dibagi dengan *Index random Consistency* (RC). Nilai RC untuk ukuran matriks 7 adalah 1.32.

$$CR = \frac{CI}{RC} = \frac{0.076}{1.32} = 0.057$$

Berdasarkan hasil perhitungan dapat didapatkan nilai  $CR = 0.057$  dimana kecil dari pada 0.1, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian dari 3 manajer pada perbandingan berpasangan antar subkompetensi dari kompetensi kinerja sudah konsisten.

#### 4.4.2.2 Kompetensi Keterampilan

Hasil penilaian tingkat kepentingan subkompetensi dari kompetensi keterampilan dapat dilihat pada Tabel 4.21.

Tabel 4.21

Hasil Penilaian Tingkat Kepentingan Subkompetensi dari Kompetensi Keterampilan

No	Kompetensi	Nilai Bobot		
		R1	R2	R3
1	Kerja Tim - Pemecahan Masalah	1/3	1/6	1/9

##### 1. Perhitungan Rata-Rata Geometrik

Penilaian subkompetensi dari kompetensi keterampilan menghasilkan nilai tingkat kepentingan yang berbeda dari setiap responden. Selanjutnya akan dilakukan perhitungan rata-rata geometrik subkompetensi dari kompetensi keterampilan. Tabel 4.22 merupakan hasil perhitungan rata-rata geometrik antar subkompetensi dari kompetensi keterampilan.

Tabel 4.22

Rata-Rata Geometrik Antar Subkompetensi dari Kompetensi Keterampilan

No	Perbandingan Subkompetensi	Rata - Rata Geometrik
1	Kerja Tim - Pemecahan Masalah	0.184

Tabel 4.22 menunjukkan hasil dari perhitungan rata-rata geometrik yang didapatkan dengan menggunakan persamaan (4-1). Berikut perhitungan rata-rata geometrik perbandingan subkompetensi kerja tim (KT1) dan pemecahan masalah (KT2).

$$G = \sqrt[3]{1/3 \times 1/6 \times 1/9} = 0.184$$

Jadi, dari perhitungan didapatkan rata-rata geometrik subkompetensi kerja tim (KT1) dan pemecahan masalah (KT2) adalah sebesar 0.184.

##### 2. Membuat Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Kompetensi

Pada tahap ini dilakukan penilaian perbandingan antara satu subkompetensi dengan subkompetensi yang lain. Matriks perbandingan berpasangan subkompetensi dari kompetensi keterampilan dapat dilihat pada Tabel 4.23.

Tabel 4.23

Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Subkompetensi dari Kompetensi Keterampilan

	<b>KT1</b>	<b>KT2</b>
<b>KT1</b>	1	0.184
<b>KT2</b>	5.442	1
<b>Total</b>	<b>6.442</b>	<b>1.184</b>

Pada matriks perbandingan berpasangan antar subkompetensi dari kompetensi keterampilan, terlebih dahulu mengisi diagonal bagian atas dengan nilai dari hasil perhitungan rata-rata geometrik seperti pada baris kerja tim (KT1) dan kolom pemecahan masalah (KT2) diisi dengan nilai 0.184. Kemudian untuk mengisi diagonal bagian bawah diisi dengan perhitungan  $1/\text{nilai rata-rata geometrik}$ , seperti baris pemecahan masalah (KT2) dan kolom kerja tim (KT1) diisi dengan nilai  $1/0.184$  sama dengan 5.442. Setelah data pada matriks perbandingan berpasangan antar subkompetensi dari kompetensi keterampilan terisi lengkap selanjutnya dilakukan perhitungan dengan menjumlahkan nilai pada setiap kolom contohnya pada kolom kerja tim (KT1) maka didapatkan jumlah sebesar 6.442 didapatkan dari  $1+5.442$ .

### 3. Membuat Matriks Nilai Subkompetensi dari Kompetensi Keterampilan

Matriks nilai subkompetensi dari kompetensi keterampilan dapat dilihat pada Tabel 4.24.

Tabel 4.24

Matriks Nilai Subkompetensi dari Kompetensi Keterampilan

	<b>KT1</b>	<b>KT2</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Prioritas</b>
<b>KT1</b>	0.155	0.155	0.310	0.155
<b>KT2</b>	0.845	0.845	1.690	0.845

Matriks nilai subkompetensi dari kompetensi keterampilan diperoleh dengan menggunakan persamaan (4-2). Nilai 0.155 pada baris kerja tim (KT1) dan kolom kerja tim (KT1) dalam Tabel 4.24, diperoleh dari nilai dalam Tabel 4.23 pada baris nilai kerja tim (KT1) dan kolom kerja tim (KT1) dibagi dengan nilai jumlah pada kolom kerja tim (KT1). Nilai jumlah pada Tabel 4.24 diperoleh dari penjumlahan pada setiap baris, contoh pada baris kerja tim (KT1) dengan nilai sebesar 0.310 diperoleh dari hasil penjumlahan  $0.155+0.155$ . Kemudian untuk prioritas diperoleh dari nilai jumlah pada setiap baris dibagi dengan jumlah subkompetensi dari kompetensi kinerja, contoh nilai 0.155 pada kolom prioritas diperoleh dari  $0.310/2$ .

### 4. Perhitungan Konsistensi

Data yang dimasukkan ke dalam matriks perbandingan berpasangan antar kompetensi harus konsisten. Dikatakan konsistensi apabila memiliki rasio konsistensi  $\leq 0.1$ , jika

nilai rasio konsistensi lebih dari 0.1 maka penilaian kompetensi harus diperbaiki dengan cara melakukan penilaian ulang dengan keputusan yang diberikan. Berikut langkah-langkah perhitungan rasio konsistensi.

a. Menghitung Nilai VA

Nilai VA didapatkan dari perkalian perbandingan berpasangan dengan nilai prioritas yang telah didapatkan.

$$VA = \begin{bmatrix} 1 & 0.184 \\ 5.442 & 1 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0.155 \\ 0.845 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.310 \\ 1.690 \end{bmatrix}$$

b. Menghitung Nilai VB

Nilai VB diperoleh dari hasil pembagian nilai VA dengan nilai prioritas yang telah didapatkan.

$$VB = \begin{bmatrix} 0.310 \\ 1.690 \end{bmatrix} \div \begin{bmatrix} 0.155 \\ 0.845 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 2 \\ 2 \end{bmatrix}$$

c. Menghitung Nilai  $\lambda_{maks}$

Nilai  $\lambda_{maks}$  diperoleh dengan menjumlahkan VB ( $\Sigma VB$ ) kemudian dibagi dengan ukuran matriks (n).

$$\lambda_{maks} = \frac{\Sigma VB}{n} = \frac{2+2}{2} = 2$$

d. Menghitung Nilai Indeks Konsistensi (CI)

$$CR = \frac{\lambda_{maks} - n}{n-1} = \frac{2-2}{2-1} = 0$$

e. Menghitung Nilai Rasio Konsistensi (CR)

Nilai rasio konsistensi didapatkan dari nilai CI dibagi dengan *Index random Consistency* (RC). Nilai RC untuk ukuran matriks 2 adalah 0.00.

$$CR = \frac{CI}{RC} = \frac{0}{0} = 0$$

Berdasarkan hasil perhitungan dapat didapatkan nilai  $CR = 0$  dimana nilainya kecil daripada 0.1, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian dari 3 manajer pada perbandingan berpasangan antar subkompetensi dari kompetensi keterampilan sudah konsisten.

#### 4.4.2.3 Kompetensi Aspek Lainnya

Hasil penilaian tingkat kepentingan subkompetensi dari kompetensi aspek lainnya dapat dilihat pada Tabel 4.25.

Tabel 4.25

Hasil Penilaian Tingkat Kepentingan Subkompetensi dari Kompetensi Aspek Lainnya

No	Perbandingan Subkompetensi	Nilai Bobot		
		R1	R2	R3
1	Kemandirian – Komitmen	1/3	1/3	1/3
2	Kemandirian – Etika	1/2	1/3	1/2
3	Kemandirian – Proaktif	1/3	1/3	1/5
4	Kemandirian – Inisiatif	1/2	1/6	1/6
5	Kemandirian – Sistematis	1/3	1/6	1/7
6	Kemandirian - Tanggung Jawab	1/3	1/7	1/6
7	Komitmen – Etika	3	1/3	1/2
8	Komitmen – Proaktif	3	1/2	1/2
9	Komitmen - Inisiatif	2	1/5	1/6
10	Komitmen – Sistematis	1/2	1/8	1/6
11	Komitmen - Tanggung Jawab	1	1/7	1/5
12	Etika –Proaktif	1/2	1/3	1/2
13	Etika – Inisiatif	1/2	1/5	1/5
14	Etika – Sistematis	1/3	1/7	1/4
15	Etika - Tanggung Jawab	1/3	1/6	1/5
16	Proaktif – Inisiatif	1/3	1/3	1/3
17	Proaktif – Sistematis	1/5	1/3	1/5
18	Proaktif - Tanggung Jawab	1/2	1/7	1/5
19	Inisiatif – Sistematis	1/4	1/4	1/3
20	Inisiatif - Tanggung Jawab	1/3	1/4	1/4
21	Sistematis - Tanggung Jawab	1/3	1/4	1/3

### 1. Perhitungan Rata-Rata Geometrik

Penilaian subkompetensi dari kompetensi aspek lainnya menghasilkan nilai tingkat kepentingan yang berbeda dari setiap responden. Selanjutnya akan dilakukan perhitungan rata-rata geometrik dari masing-masing subkompetensi dari kompetensi aspek lainnya. Tabel 4.26 merupakan hasil perhitungan rata-rata geometrik antar subkompetensi dari kompetensi aspek lainnya.

Tabel 4.26

Rata-Rata Geometrik Antar Subkompetensi dari Kompetensi Aspek Lainnya

No	Perbandingan Subkompetensi	Rata - Rata Geometrik
1	Kemandirian – Komitmen	0.334
2	Kemandirian – Etika	0.437
3	Kemandirian – Proaktif	0.282
4	Kemandirian – Inisiatif	0.241
5	Kemandirian – Sistematis	0.200
6	Kemandirian - Tanggung Jawab	0.200
7	Komitmen – Etika	0.794
8	Komitmen – Proaktif	0.909
9	Komitmen - Inisiatif	0.406
10	Komitmen – Sistematis	0.219
11	Komitmen - Tanggung Jawab	0.306
12	Etika –Proaktif	0.437

No	Perbandingan Subkompetensi	Rata - Rata Geometrik
13	Etika – Inisiatif	0.272
14	Etika – Sistematis	0.229
15	Etika - Tanggung Jawab	0.223
16	Proaktif – Inisiatif	0.334
17	Proaktif – Sistematis	0.237
18	Proaktif - Tanggung Jawab	0.243
19	Inisiatif – Sistematis	0.276
20	Inisiatif - Tanggung Jawab	0.276
21	Sistematis - Tanggung Jawab	0.303

Tabel 4.26 menunjukkan hasil dari perhitungan rata-rata geometrik yang didapatkan dengan menggunakan persamaan (4-1). Berikut contoh perhitungan rata-rata geometrik perbandingan subkompetensi kemandirian (AL1) dengan etika (AL3).

$$G = \sqrt[3]{1/2 \times 1/3 \times 1/2} = 0.437$$

Jadi, dari perhitungan didapatkan rata-rata geometrik subkompetensi dan etika (AL3) sebesar 0.437.

## 2. Membuat Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Kompetensi

Pada tahap ini dilakukan penilaian perbandingan antara satu subkompetensi dengan subkompetensi yang lain. Matriks perbandingan berpasangan subkompetensi dari kompetensi aspek lainnya dapat dilihat pada Tabel 4.27.

Tabel 4.27

Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Subkompetensi dari Kompetensi Aspek Lainnya

	AL1	AL2	AL3	AL4	AL5	AL6	AL7
AL1	1	0.334	0.437	0.282	0.241	0.200	0.200
AL2	2.997	1	0.794	0.909	0.406	0.219	0.306
AL3	2.288	1.260	1	0.437	0.272	0.229	0.223
AL4	3.552	1.101	2.288	1	0.334	0.237	0.243
AL5	4.154	2.464	3.679	2.997	1	0.276	0.276
AL6	5.005	4.572	4.373	4.211	3.630	1	0.303
AL7	5.005	3.267	4.475	4.115	3.630	3.298	1
Total	24.001	13.997	17.046	13.951	9.511	5.458	2.551

Pada matriks perbandingan berpasangan antar subkompetensi dari kompetensi aspek lainnya, terlebih dahulu mengisi diagonal bagian atas dengan nilai dari hasil perhitungan rata-rata geometrik seperti pada baris kemandirian (AL1) dan kolom komitmen (AL2) diisi dengan nilai 0.334. Kemudian untuk mengisi diagonal bagian bawah diisi dengan perhitungan 1/nilai rata-rata geometrik, seperti baris komitmen (AL2) dan kolom kemandirian (AL1) diisi dengan nilai 1/0.334 sama dengan 2.997. Nilai-nilai yang lain



diperoleh dengan cara yang sama, setelah data pada matriks perbandingan berpasangan antar subkompetensi dari kompetensi aspek lainnya terisi lengkap selanjutnya dilakukan perhitungan dengan menjumlahkan nilai pada setiap kolom contohnya pada kolom kemandirian (AL1) maka didapatkan jumlah sebesar 24.001 didapatkan dari  $1+0.2.997+2.288+3.552+4.154+5.005+5.005$ .

### 3. Membuat Matriks Nilai Subkompetensi dari Kompetensi Aspek Lainnya

Matriks nilai subkompetensi dari kompetensi aspek lainnya dapat dilihat pada Tabel 4.28.

Tabel 4.28

Matriks Nilai Subkompetensi dari Kompetensi Aspek Lainnya

	AL1	AL2	AL3	AL4	AL5	AL6	AL7	Jumlah	Prioritas
AL1	0.042	0.024	0.026	0.020	0.025	0.037	0.078	0.252	0.036
AL2	0.125	0.071	0.047	0.065	0.043	0.040	0.120	0.511	0.073
AL3	0.095	0.090	0.059	0.031	0.029	0.042	0.088	0.433	0.062
AL4	0.148	0.079	0.134	0.072	0.035	0.044	0.095	0.606	0.087
AL5	0.173	0.176	0.216	0.215	0.105	0.050	0.108	1.043	0.149
AL6	0.209	0.327	0.257	0.302	0.382	0.183	0.119	1.777	0.254
AL7	0.209	0.233	0.263	0.295	0.382	0.604	0.392	2.377	0.340

Matriks nilai subkompetensi dari kompetensi aspek lainnya diperoleh dengan menggunakan persamaan (4-2). Nilai 0.042 pada baris kemandirian (AL1) dan kolom kemandirian (KT1) dalam Tabel 4.28 diperoleh dari nilai dalam Tabel 4.27 pada baris kemandirian (AL1) dan kolom kemandirian (AL1) dibagi dengan nilai jumlah pada kolom kemandirian (AL1). Nilai jumlah pada Tabel 4.28 diperoleh dari penjumlahan pada setiap baris, contoh pada baris kemandirian (AL1) dengan nilai sebesar 0.252 diperoleh dari hasil penjumlahan  $0.042+0.024+0.026+0.020+0.025+0.037+0.078$ . Kemudian untuk prioritas diperoleh dari nilai jumlah pada setiap baris dibagi dengan jumlah subkompetensi dari kompetensi aspek lainnya, contoh nilai 0.036 pada kolom prioritas baris kemandirian (AL1) diperoleh dari  $0.252/2$ .

### 4. Perhitungan Konsistensi

Data yang dimasukkan ke dalam matriks perbandingan berpasangan antar kompetensi harus konsisten. Dikatakan konsistensi apabila memiliki rasio konsistensi  $\leq 0.1$ , jika nilai rasio konsistensi lebih dari 0.1 maka penilaian kompetensi harus diperbaiki dengan cara melakukan penilaian ulang dengan keputusan yang diberikan. Berikut langkah-langkah perhitungan rasio konsistensi.

#### a. Menghitung Nilai VA

Nilai VA didapatkan dari perkalian perbandingan berpasangan dengan nilai prioritas yang telah didapatkan.

$$VA = \begin{bmatrix} 1 & 0.334 & 0.437 & 0.282 & 0.241 & 0.200 & 0.200 \\ 2.997 & 1 & 0.794 & 0.909 & 0.406 & 0.219 & 0.306 \\ 2.288 & 1.260 & 1 & 0.437 & 0.272 & 0.229 & 0.223 \\ 3.552 & 1.101 & 2.288 & 1 & 0.334 & 0.237 & 0.243 \\ 4.154 & 2.464 & 3.679 & 2.997 & 1 & 0.276 & 0.276 \\ 5.005 & 4.572 & 4.373 & 4.221 & 3.630 & 1 & 0.303 \\ 5.005 & 3.267 & 4.475 & 4.115 & 3.630 & 3.298 & 1 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0.036 \\ 0.073 \\ 0.062 \\ 0.087 \\ 0.149 \\ 0.254 \\ 0.340 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.226 \\ 0.528 \\ 0.448 \\ 0.629 \\ 1.129 \\ 2.047 \\ 2.770 \end{bmatrix}$$

b. Menghitung Nilai VB

Nilai VB diperoleh dari hasil pembagian nilai VA dengan nilai prioritas yang telah didapatkan.

$$VB = \begin{bmatrix} 0.226 \\ 0.528 \\ 0.448 \\ 0.629 \\ 1.129 \\ 2.047 \\ 2.770 \end{bmatrix} \div \begin{bmatrix} 0.036 \\ 0.073 \\ 0.062 \\ 0.087 \\ 0.149 \\ 0.254 \\ 0.340 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 7.407 \\ 7.243 \\ 7.242 \\ 7.259 \\ 7.574 \\ 8.062 \\ 8.156 \end{bmatrix}$$

c. Menghitung Nilai  $\lambda_{maks}$

Nilai  $\lambda_{maks}$  diperoleh dengan menjumlahkan VB ( $\Sigma VB$ ) kemudian dibagi dengan ukuran matriks (n).

$$\lambda_{maks} = \frac{\Sigma VB}{n} = \frac{7.407 + 7.243 + \dots + 8.156}{7} = 7.563$$

d. Menghitung Nilai Indeks Konsistensi (CI)

$$CR = \frac{\lambda_{maks} - n}{n - 1} = \frac{7.553 - 7}{7 - 1} = 0.094$$

e. Menghitung Nilai Rasio Konsistensi (CR)

Nilai rasio konsistensi didapatkan dari nilai CI dibagi dengan *Index random Consistency* (RC). Nilai RC untuk ukuran matriks 7 adalah 1.32.

$$CR = \frac{CI}{RC} = \frac{0.094}{1.32} = 0.071$$

Berdasarkan hasil perhitungan dapat didapatkan nilai CR = 0.071 dimana memiliki nilai lebih kecil dari pada 0.1, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian dari 3 manajer pada perbandingan berpasangan antar subkompetensi dari kompetensi aspek lainnya sudah konsisten.

#### 4.4.3 Penentuan Bobot Global

Setelah bobot kompetensi dan subkompetensi dari penilaian kinerja karyawan sudah diketahui, maka akan dilakukan perhitungan bobot global yang dapat dilihat pada Tabel 4.29. Bobot global diperoleh dengan cara melakukan perkalian antara bobot kompetensi dengan bobot masing-masing subkompetensi, contohnya bobot parsial dari subkompetensi jumlah/beban kerja diperoleh dari  $0.560 \times 0.066 = 0.037$ . Bobot kompetensi dan subkompetensi pada semua bidang di Direktorat Keuangan & SDM dijadikan sama karena memiliki tugas yang pada dasarnya sama dan juga kompetensi dan subkompetensi yang terpilih bukan bersifat teknis pada setiap bidang, sehingga pada direktorat yang sama kompetensi dan subkompetensi dianggap sama. Bobot kompetensi dan subkompetensi yang digunakan pada penilaian kinerja bulanan karyawan telah melalui persetujuan dari pihak manajemen PT. INKA (Persero).

Tabel 4.29

Bobot Kompetensi, Bobot Subkompetensi, dan Bobot Global

Kompetensi	Bobot	Subkompetensi	Bobot	Bobot Global
Kinerja	0.560	Jumlah/beban kerja yang diselesaikan	0.066	0.037
		Kualitas kinerja yang dihasilkan	0.091	0.051
		Fleksibilitas	0.072	0.040
		Inovasi	0.126	0.070
		Berbagi pengetahuan	0.156	0.087
		Komunikasi	0.205	0.115
		Kecekatan	0.284	0.159
Keterampilan	0.145	Kerja tim	0.155	0.023
		Pemecahan masalah	0.845	0.123
Aspek Lainnya	0.294	Kemandirian	0.036	0.011
		Komitmen	0.073	0.021
		Etika	0.062	0.018
		Proaktif	0.087	0.025
		Inisiatif	0.149	0.044
		Sistematis	0.254	0.075
		Tanggung jawab	0.340	0.100

#### 4.5 Pengumpulan dan Pengolahan Hasil Penilaian Kinerja Bulanan Karyawan dengan Metode *Rating Scale*

Penilai yang melakukan penilaian kinerja bulanan karyawan di PT. INKA (Persero) adalah manajer yang bertanggung jawab pada setiap bidang pada Direktorat Keuangan & SDM. Setiap manajer menilai memiliki jumlah karyawan yang berbeda-beda. Tabel 4.30 merupakan informasi penilai dan jumlah karyawan yang dinilai. Penilaian kinerja dilakukan

terdapat karyawan organik dan PKWT. Berikut penjelasan mengenai karyawan organik dan PKWT.

### 1. Karyawan Organik

Karyawan organik atau lebih dikenal dengan karyawan tetap adalah perjanjian kerja antara pekerja/buruh dengan perusahaan untuk mengadakan hubungan kerja yang bersifat tetap.

### 2. Karyawan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT)

Karyawan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) atau biasa dikenal dengan karyawan kontrak adalah karyawan dengan status bukan karyawan tetap atau karyawan yang bekerja hanya untuk waktu tertentu berdasar kesepakatan antara karyawan dengan perusahaan pemberi kerja.

Tabel 4.30  
Informasi Penilai dan Jumlah Karyawan yang Dinilai

No	Nama Manajer/Penilai	Divisi	Bidang	Jumlah Karyawan		Total
				Organik	PKWT	
1	Dini Martia P.	Keuangan	Pelaporan & Analisa Akuntansi/Keuangan	3	0	3
2	Yulius Arta	Keuangan	Operasional Akuntansi	0	0	0
3	Edwin Dwi Cahyo	Keuangan	Pendanaan	3	1	4
4	Nurohim	Keuangan	Pajak & Fasilitas Kepabeanan	4	1	5
5	Ayu Berlianti	Keuangan	Perbendaharaan & Asuransi	3	2	5
6	Ma'roef Moezaki	Keuangan	Rental Anggaran	4	0	4
7	Yudianto	Keuangan	Verifikasi	2	2	4
8	Farid Ahmad L.	<i>Human Capital</i>	Pengembangan Sistem	2	0	2
9	Instika Dani	<i>Human Capital</i>	Pengembangan Organisasi	2	1	3
10	Kurniasih	<i>Human Capital</i>	Diklat	2	3	5
11	Erlinda Permata Sari	<i>Human Capital</i>	Perencanaan & Pengembangan SDM	2	1	3
12	Agus Samsi	<i>Human Capital</i>	Hubin & Database HC	3	3	6
13	Indah Purwati	<i>Human Capital</i>	Kesejahteraan	3	1	0
14	Iis Mei M.	DIB	Umum	4	1	5
15	Soekarno	DIB	Pengadaan Barang/Jasa Non Produksi	4	3	7
16	Deni Wulandani	DIB	Rental Pengadaan Barang/Jasa Non Produksi	3	3	6
17	Agus Purwantono	DIB	Operasi & Layanan IT	3	5	8
18	Mu'ammam Itqon	DIB	Perencanaan & Tata Kelola IT	2	1	3

No	Nama Manajer/Penilai	Divisi	Bidang	Jumlah Karyawan		Total
				Organik	PKWT	
19	Agus Kurniawan	DIB	Pengembangan ERP	3	0	3
20	Hariesya Randi	DIB	Pemeliharaan Mesin Produksi	1	7	8
21	Sumono	DIB	Pemeliharaan Fasilitas	1	16	17
22	Darmaji	DIB	Pemeliharaan Gedung	1	0	1
<b>Jumlah</b>				<b>55</b>	<b>51</b>	<b>106</b>

Dikarenakan Manajer Bidang Kesejahteraan sedang memiliki tugas luar oleh karena itu tidak dilakukan penilaian pada Bidang Kesejahteraan sehingga total karyawan yang dilakukan penilaian adalah 102 orang karyawan. Penilaian dilakukan dengan cara menyebarkan lembar penilaian kinerja bulanan karyawan yang telah ada sebelumnya yang terlampir pada Lampiran 3 kepada setiap manajer. Setelah penilaian dilakukan, hasil penilaian akan direkap dan diolah oleh Bidang Perencanaan & Pengembangan SDM yang kemudian akan diserahkan kepada atasan untuk persetujuan. Penilaian kinerja karyawan bulanan dengan metode *rating scale* memiliki rentang nilai 1 sampai dengan 5. Dikarenakan kompetensi dan subkompetensi bersifat kualitatif dan penilaian tidak dilakukan pada setiap harinya, maka tidak ada pendefinisian pada setiap tingkatan nilainya. Hal ini dilakukan sesuai dengan penilaian masing-masing manajer. Berikut Tabel 4.31 merupakan rentang nilai penilaian kinerja bulanan dengan menggunakan metode *rating scale*.

Tabel 4.31  
Rentang Nilai Penilaian Menggunakan Metode *Rating Scale*

Skor	Keterangan
1	Sangat Kurang Baik
2	Kurang Baik
3	Cukup
4	Baik
5	Sangat Baik

Setelah pengolahan hasil penilaian kinerja selesai dilakukan, selanjutnya dilakukan perhitungan nilai akhir. Untuk mendapatkan nilai akhir dilakukan penjumlahan dari masing-masing subkompetensi pada setiap kompetensi yang sebelumnya sudah dikalikan dengan masing-masing bobotnya, selanjutnya dilakukan *ranking* dan mengkategorikan sesuai dengan nilai masing-masing karyawan. Berikut merupakan ketentuan kategori nilai akhir dari penilaian kinerja bulanan karyawan menurut Waryanto dan Millafati (2006).

1. Karyawan dengan nilai akhir 4.21 - 5.00 maka masuk dalam kategori sangat baik dengan poin prestasi 1.25.
2. Karyawan dengan nilai akhir 3.41 – 4.20 maka masuk dalam kategori baik dengan poin prestasi 1.00.

3. Karyawan dengan nilai akhir 2.61 – 3.40 maka masuk dalam kategori cukup dengan poin prestasi 0.75.
4. Karyawan dengan nilai akhir 1.81 – 2.60 maka masuk dalam kurang baik dengan poin prestasi 0.50.
5. Karyawan dengan nilai akhir 1.00 - 1.80 maka masuk dalam sangat kurang baik dengan poin prestasi 0.25.

#### 4.5.1 Penilaian Kinerja Karyawan Divisi Keuangan

Pengumpulan data penilaian kinerja bulanan karyawan di Divisi Keuangan dilakukan oleh 7 manajer dari 7 bidang yang berbeda. Jumlah karyawan yang dinilai dalam divisi ini adalah sebanyak 25 orang yang terdiri dari 19 orang karyawan organik dan 6 orang karyawan PKWT.

##### 1. Penilaian Kompetensi Kinerja

Tabel 4.32 merupakan contoh penilaian karyawan dari kompetensi kinerja yang terdiri dari 7 subkompetensi yaitu jumlah/beban kerja (KJ1), kualitas kerja (KJ2), fleksibilitas (KJ3), inovasi (KJ4), berbagi pengetahuan (KJ5), komunikasi (KJ6), dan kecekatan (KJ7). Penilaian keseluruhan dapat dilihat pada Lampiran 4.

Tabel 4.32

Contoh Data Penilaian Karyawan Kompetensi Kinerja Divisi Keuangan

No	Kode Karyawan	Status	KJ1	KJ2	KJ3	KJ4	KJ5	KJ6	KJ7
1	KEU001	Organik	4	4	4	4	4	4	4
2	KEU002	Organik	5	5	4	4	4	4	4
3	KEU003	Organik	5	4	4	4	4	4	5
4	KEU004	Organik	5	4	4	5	5	4	4
5	KEU005	PKWT	4	4	4	5	4	5	4

Hasil keseluruhan penilaian karyawan kompetensi kinerja pada Divisi Keuangan didapatkan rata-rata nilai karyawan pada setiap subkompetensinya. Subkompetensi fleksibilitas (KJ3) memiliki rata-rata terendah yaitu dengan nilai 3.92 dan subkompetensi jumlah/beban kerja (KJ1) memiliki rata-rata tertinggi yaitu dengan nilai 4.56. Kemudian untuk karyawan organik maupun PKWT, subkompetensi fleksibilitas (KJ3) memiliki rata-rata terendah yaitu dengan nilai 3.95 untuk karyawan organik dan 3.83 untuk karyawan PKWT. Sedangkan untuk rata-rata subkompetensi tertinggi adalah jumlah/beban kerja (KJ1) yaitu 4.58 untuk karyawan organik dan 4.50 untuk karyawan PKWT. Rekap rata-rata penilaian kompetensi kinerja karyawan Divisi Keuangan dapat dilihat pada Tabel 4.33.

Tabel 4.33

## Rekap Rata-Rata Penilaian Kompetensi Kinerja Divisi Keuangan

	<b>KJ1</b>	<b>KJ2</b>	<b>KJ3</b>	<b>KJ4</b>	<b>KJ5</b>	<b>KJ6</b>	<b>KJ7</b>
<b>Organik</b>	4.58	4.37	3.95	4.11	4.11	4.16	4.16
<b>PKWT</b>	4.50	4.33	3.83	4.17	4.00	4.17	4.00
<b>Keseluruhan</b>	4.56	4.36	3.92	4.12	4.08	4.16	4.12

Setelah dilakukan pengumpulan hasil penilaian kompetensi kinerja selanjutnya dilakukan pengolahan data. Pengolahan data dilakukan dengan perhitungan dari masing-masing nilai subkompetensi dikalikan dengan bobot dari masing-masing subkompetensi. Bobot subkompetensi dapat dilihat pada Tabel 4.29. Berikut contoh hasil pengolahan untuk kompetensi kinerja dilihat pada Tabel 4.34 dan hasil pengolahan keseluruhan dapat dilihat pada Lampiran 5.

Tabel 4.34

## Hasil Pengolahan Kompetensi Kinerja Divisi Keuangan

No	Kode Karyawan	Status	<b>KJ1</b>	<b>KJ2</b>	<b>KJ3</b>	<b>KJ4</b>	<b>KJ5</b>	<b>KJ6</b>	<b>KJ7</b>
			<b>0.037</b>	<b>0.051</b>	<b>0.040</b>	<b>0.070</b>	<b>0.087</b>	<b>0.115</b>	<b>0.159</b>
1	KEU001	Organik	0.148	0.205	0.161	0.282	0.349	0.459	0.637
2	KEU002	Organik	0.185	0.256	0.161	0.282	0.349	0.459	0.637
3	KEU003	Organik	0.185	0.205	0.161	0.282	0.349	0.459	0.796
4	KEU004	Organik	0.185	0.205	0.161	0.352	0.437	0.459	0.637
5	KEU005	PKWT	0.148	0.205	0.161	0.352	0.349	0.574	0.637

## 2. Penilaian Kompetensi Keterampilan

Tabel 4.35 merupakan contoh penilaian karyawan dari kompetensi keterampilan yang terdiri dari 2 subkompetensi yaitu kerja tim (KT1) dan pemecahan masalah (KT2). Penilaian keseluruhan dapat dilihat pada Lampiran 4.

Tabel 4.35

## Contoh Data Penilaian Karyawan Kompetensi Keterampilan Divisi Keuangan

No	Kode Karyawan	Status	KT1	KT2
1	KEU001	Organik	4	4
2	KEU002	Organik	4	4
3	KEU003	Organik	4	5
4	KEU004	Organik	4	4
5	KEU005	PKWT	4	4

Hasil keseluruhan penilaian karyawan kompetensi keterampilan pada Divisi Keuangan didapatkan rata-rata nilai karyawan pada setiap subkompetensinya. Subkompetensi pemecahan masalah (KT2) memiliki rata-rata terendah yaitu dengan nilai 4.08 dan subkompetensi kerja tim (KT1) memiliki rata-rata tertinggi yaitu dengan nilai 4.24. Kemudian untuk karyawan organik, subkompetensi pemecahan masalah (KT2) memiliki rata-rata terendah yaitu dengan nilai 4.05 sedangkan rata-rata tertinggi adalah subkompetensi kerja tim (KT1) yaitu dengan nilai 4.26. Untuk karyawan PKWT subkompetensi kerja tim (KT1) dan pemecahan masalah (KT2) memiliki rata-rata yang

sama yaitu dengan nilai 4.17. Rekap rata-rata penilaian kompetensi keterampilan karyawan Divisi Keuangan dapat dilihat pada Tabel 4.36.

Tabel 4.36

Rekap Rata-Rata Penilaian Kompetensi Keterampilan Divisi Keuangan

	<b>KT1</b>	<b>KT2</b>
<b>Organik</b>	4.26	4.05
<b>PKWT</b>	4.17	4.17
<b>Keseluruhan</b>	4.24	4.08

Setelah dilakukan pengumpulan hasil penilaian kompetensi keterampilan, selanjutnya dilakukan pengolahan data. Pengolahan data dilakukan dengan perhitungan dari masing-masing nilai subkompetensi dikalikan dengan bobot dari masing-masing subkompetensi. Bobot subkompetensi dapat dilihat pada Tabel 4.29. Berikut contoh hasil pengolahan untuk kompetensi keterampilan Divisi Keuangan dapat dilihat pada Tabel 4.37 dan hasil pengolahan keseluruhan dapat dilihat pada Lampiran 5.

Tabel 4.37

Hasil Pengolahan Kompetensi Keterampilan Divisi Keuangan

No	Kode Karyawan	Status	KT1	KT2
			<b>0.023</b>	<b>0.123</b>
1	KEU001	Organik	0.090	0.491
2	KEU002	Organik	0.090	0.491
3	KEU003	Organik	0.090	0.614
4	KEU004	Organik	0.090	0.491
5	KEU005	PKWT	0.090	0.491

### 3. Penilaian Kompetensi Aspek Lainnya

Tabel 4.38 merupakan contoh penilaian karyawan dari kompetensi aspek lainnya yang terdiri dari 7 subkompetensi yaitu kemandirian (AL1), komitmen (AL2), etika (AL3), proaktif (AL4), inisiatif (AL5), sistematis (AL6), dan tanggung jawab (AL7). Penilaian keseluruhan dapat dilihat pada Lampiran 4.

Tabel 4.38

Contoh Data Penilaian Karyawan Kompetensi Aspek Lainnya Divisi Keuangan

No	Kode Karyawan	Status	AL1	AL2	AL3	AL4	AL5	AL6	AL7
1	KEU001	Organik	4	4	4	4	4	4	4
2	KEU002	Organik	4	4	4	4	4	4	4
3	KEU003	Organik	4	4	5	4	4	4	4
4	KEU004	Organik	5	4	4	4	4	4	4
5	KEU005	PKWT	4	4	3	4	4	4	4

Hasil keseluruhan penilaian karyawan kompetensi aspek lainnya pada Divisi Keuangan didapatkan rata-rata nilai karyawan pada setiap subkompetensinya. Subkompetensi kemandirian (AL1) memiliki rata-rata tertinggi yaitu dengan nilai 4.2 dan subkompetensi komitmen (AL2), etika (AL3), proaktif (AL4), inisiatif (AL5) memiliki rata-rata terendah yaitu dengan nilai 4. Kemudian untuk karyawan organik maupun



PKWT, subkompetensi kemandirian (AL1) memiliki rata-rata tertinggi yaitu dengan nilai berturut-turut 4.21 untuk karyawan organik dan 4.17 untuk karyawan PKWT. Sedangkan untuk rata-rata subkompetensi terendah untuk karyawan organik adalah komitmen (AL2), etika (AL3), dan proaktif (AL4) yaitu dengan nilai 4.00 dan untuk karyawan PKWT rata-rata subkompetensi terendah adalah inisiatif (AL5) yaitu dengan nilai 3.83. Rekap rata-rata penilaian kompetensi aspek lainnya karyawan Divisi Keuangan dapat dilihat pada Tabel 4.39.

Tabel 4.39

Rekap Rata-Rata Penilaian Kompetensi Aspek Lainnya Divisi Keuangan

	<b>KJ1</b>	<b>KJ2</b>	<b>KJ3</b>	<b>KJ4</b>	<b>KJ5</b>	<b>KJ6</b>	<b>KJ7</b>
<b>Organik</b>	4.21	4.00	4.00	4.00	4.05	4.05	4.05
<b>PKWT</b>	4.17	4.00	4.00	4.00	3.83	4.00	4.00
<b>Keseluruhan</b>	4.2	4	4	4	4	4.04	4.04

Setelah dilakukan pengumpulan hasil penilaian kompetensi kinerja selanjutnya dilakukan pengolahan data. Pengolahan data dilakukan dengan perhitungan dari masing-masing nilai subkompetensi dikalikan dengan bobot dari masing-masing subkompetensi. Bobot subkompetensi dapat dilihat pada Tabel 4.28. Berikut contoh hasil pengolahan untuk kompetensi aspek lainnya Divisi Keuangan dilihat pada Tabel 4.40 dan hasil pengolahan keseluruhan dapat dilihat pada Lampiran 5.

Tabel 4.40

Hasil Pengolahan Kompetensi Aspek Lainnya Divisi Keuangan

No	Kode Karyawan	Status	AL1	AL2	AL3	AL4	AL5	AL6	AL7
			<b>0.011</b>	<b>0.021</b>	<b>0.018</b>	<b>0.025</b>	<b>0.044</b>	<b>0.075</b>	<b>0.100</b>
1	KEU001	Organik	0.042	0.086	0.073	0.102	0.175	0.299	0.400
2	KEU002	Organik	0.042	0.086	0.073	0.102	0.175	0.299	0.400
3	KEU003	Organik	0.042	0.086	0.091	0.102	0.175	0.299	0.400
4	KEU004	Organik	0.053	0.086	0.073	0.102	0.175	0.299	0.400
5	KEU005	PKWT	0.042	0.086	0.055	0.102	0.175	0.299	0.400

#### 4. Hasil Penilaian Kinerja Bulanan Karyawan Divisi Keuangan

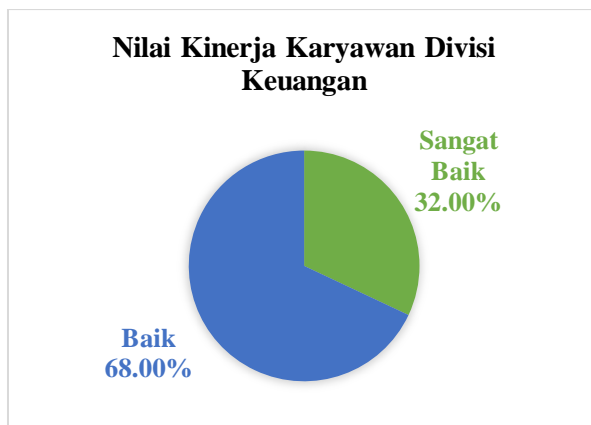
Nilai akhir hasil penilaian kinerja bulanan karyawan PT. INKA (Persero) diperoleh dari hasil penjumlahan dari nilai masing-masing subkompetensi yang sebelumnya sudah dikali dengan bobot masing-masing subkompetensi. Berikut pada Tabel 4.41 merupakan contoh nilai akhir karyawan pada Divisi Keuangan.

Tabel 4.41

Nilai Akhir Karyawan Divisi Keuangan Pada Bulan April 2018

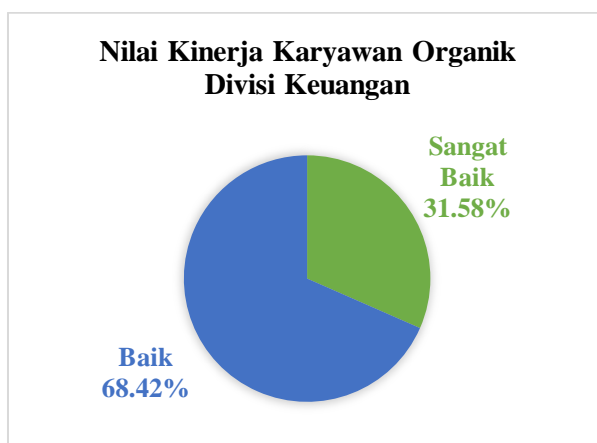
No	Kode Karyawan	Status	Nilai Akhir	Kategori
1	KEU007	Organik	4.37	Sangat Baik
2	KEU003	Organik	4.34	Sangat Baik
3	KEU012	PKWT	4.31	Sangat Baik
4	KEU009	Organik	4.30	Sangat Baik
5	KEU008	Organik	4.25	Sangat Baik

Tabel 4.41 menunjukkan contoh nilai akhir dari karyawan Divisi Keuangan pada PT. INKA (Persero) dan untuk rekap nilai akhir seluruh karyawan Divisi Keuangan dapat dilihat pada Lampiran 6. Hasil penilaian yang dilakukan menggunakan metode *rating scale* kepada 25 karyawan Divisi Keuangan yang terdiri dari 19 orang karyawan organik dan 6 orang karyawan PKWT, diperoleh bahwa 8 orang karyawan berada pada kategori sangat baik atau setara dengan 32% dan sisanya terdapat 17 karyawan yang berada pada kategori baik atau setara dengan 68%. Nilai rata-rata karyawan Divisi Keuangan pada bulan April 2018 adalah 4.11. Pada Gambar 4.2 dapat dilihat diagram hasil penilaian kinerja seluruh karyawan Divisi Keuangan.



Gambar 4.2 Diagram nilai kinerja bulanan seluruh karyawan Divisi Keuangan

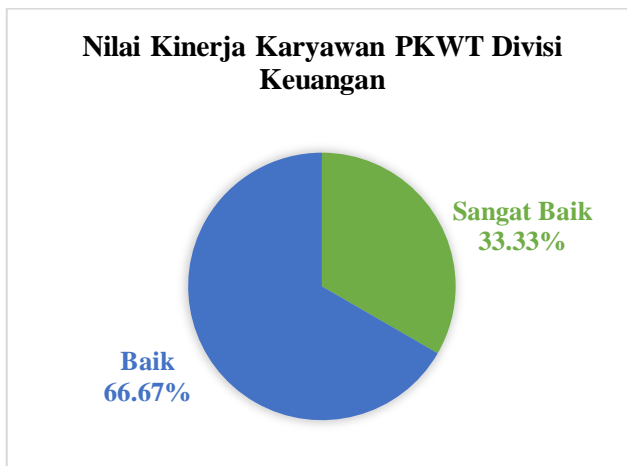
Dilihat dari status karyawan, untuk karyawan organik dengan nilai rata-rata 4.12 diperoleh 31.58% atau setara dengan 6 orang karyawan berada pada ketegori sangat baik dan 68.42% atau setara dengan 13 orang berada pada kategori baik. Gambar 4.3 terlihat diagram hasil penilaian kinerja karyawan organik Divisi Keuangan.



Gambar 4.3 Diagram nilai kinerja bulanan karyawan Organik Divisi Keuangan

Karyawan PKWT dengan nilai rata-rata 4.09, sebanyak 33.33% atau setara dengan 2 orang karyawan berada pada kategori sangat baik dan sisanya 66.67% atau setara

dengan 4 orang berada pada kategori baik. Gambar 4.4 terlihat diagram hasil penilaian kinerja karyawan PKWT Divisi Keuangan.



Gambar 4.4 Diagram nilai kinerja bulanan karyawan PKWT Divisi Keuangan

#### 4.5.2 Penilaian Kinerja Karyawan Divisi *Human Capital*

Pengumpulan data penilaian kinerja bulanan karyawan di Divisi *Human Capital* dilakukan oleh 6 manajer dari 6 bidang yang berbeda. Jumlah karyawan yang dinilai dalam divisi ini adalah sebanyak 19 orang yang terdiri dari 11 orang karyawan organik dan 8 orang karyawan PKWT.

##### 1. Penilaian Kompetensi Kinerja

Tabel 4.42 merupakan contoh penilaian karyawan dari kompetensi kinerja yang terdiri dari 7 subkompetensi yaitu jumlah/beban kerja (KJ1), kualitas kerja (KJ2), fleksibilitas (KJ3), inovasi (KJ4), berbagi pengetahuan (KJ5), komunikasi (KJ6), dan kecekatan (KJ7). Penilaian keseluruhan dapat dilihat pada Lampiran 4.

Tabel 4.42

Contoh Data Penilaian Karyawan Kompetensi Kinerja Divisi *Human Capital*

No	Kode Karyawan	Status	KJ1	KJ2	KJ3	KJ4	KJ5	KJ6	KJ7
1	HC001	PKWT	5	4	5	4	4	4	5
2	HC002	Organik	3	4	4	4	4	5	4
3	HC003	Organik	4	5	4	5	4	4	4
4	HC004	Organik	4	4	4	4	3	4	4
5	HC005	PKWT	5	5	5	5	4	4	5

Hasil keseluruhan penilaian karyawan kompetensi kinerja pada Divisi *Human Capital* didapatkan rata-rata nilai karyawan pada setiap subkompetensinya. Subkompetensi fleksibilitas (KJ3) memiliki rata-rata terendah yaitu dengan nilai 3.89 dan subkompetensi yang memiliki rata-rata tertinggi adalah kualitas kerja (KJ2) dan kecekatan (KJ7) dengan nilai 4.16. Kemudian untuk karyawan organik, subkompetensi fleksibilitas (KJ3) memiliki rata-rata terendah yaitu dengan nilai 3.64 sedangkan

subkompetensi yang memiliki rata-rata tertinggi adalah kualitas kerja (KJ2) dan komunikasi (KJ6) dengan nilai 4.09. Karyawan PKWT untuk rata-rata subkompetensi tertinggi adalah kecekatan (KJ7) yaitu dengan nilai 4.38 sedangkan subkompetensi dengan rata-rata nilai terendah adalah komunikasi (KJ6) yaitu dengan nilai 4.00. Rekap rata-rata penilaian kompetensi kinerja karyawan Divisi *Human Capital* dapat dilihat pada Tabel 4.43.

Tabel 4.43

Rekap Rata-Rata Penilaian Kompetensi Kinerja Divisi *Human Capital*

	<b>KJ1</b>	<b>KJ2</b>	<b>KJ3</b>	<b>KJ4</b>	<b>KJ5</b>	<b>KJ6</b>	<b>KJ7</b>
<b>Organik</b>	3.91	4.09	3.64	3.82	3.91	4.09	4.00
<b>PKWT</b>	4.25	4.25	4.25	4.13	4.13	4.00	4.38
<b>Keseluruhan</b>	4.05	4.16	3.89	3.95	4.00	4.05	4.16

Setelah dilakukan pengumpulan hasil penilaian kompetensi kinerja selanjutnya dilakukan pengolahan data. Pengolahan data dilakukan dengan perhitungan dari masing-masing nilai subkompetensi dikalikan dengan bobot dari masing-masing subkompetensi. Bobot subkompetensi dapat dilihat pada Tabel 4.28. Berikut contoh hasil pengolahan untuk kompetensi kinerja Divisi *Human Capital* dilihat pada Tabel 4.44 dan hasil pengolahan keseluruhan dapat dilihat pada Lampiran 5.

Tabel 4.44

Hasil Pengolahan Kompetensi Kinerja Divisi *Human Capital*

No	Kode Karyawan	Status	KJ1	KJ2	KJ3	KJ4	KJ5	KJ6	KJ7
			<b>0.037</b>	<b>0.051</b>	<b>0.040</b>	<b>0.070</b>	<b>0.087</b>	<b>0.115</b>	<b>0.159</b>
1	HC001	PKWT	0.185	0.205	0.201	0.282	0.349	0.459	0.796
2	HC002	Organik	0.111	0.205	0.161	0.282	0.349	0.574	0.637
3	HC003	Organik	0.148	0.256	0.161	0.352	0.349	0.459	0.637
4	HC004	Organik	0.148	0.205	0.161	0.282	0.262	0.459	0.637
5	HC005	PKWT	0.185	0.256	0.201	0.352	0.349	0.459	0.796

## 2. Penilaian Kompetensi Keterampilan

Tabel 4.45 merupakan contoh penilaian karyawan dari kompetensi keterampilan yang terdiri dari 2 subkompetensi yaitu kerja tim (KT1) dan pemecahan masalah (KT2). Penilaian keseluruhan dapat dilihat pada Lampiran 4.

Tabel 4.45

Contoh Data Penilaian Karyawan Kompetensi Keterampilan Divisi *Human Capital*

No	Kode Karyawan	Status	KT1	KT2
1	HC001	PKWT	5	4
2	HC002	Organik	4	4
3	HC003	Organik	4	5
4	HC004	Organik	3	4
5	HC005	PKWT	4	5

Hasil keseluruhan penilaian karyawan kompetensi keterampilan pada Divisi *Human Capital* didapatkan rata-rata nilai karyawan pada setiap subkompetensinya.

Subkompetensi kerja tim (KT1) dan pemecahan masalah (KT2) memiliki nilai yang sama yaitu 4.11. Kemudian untuk karyawan organik, subkompetensi pemecahan masalah (KT2) memiliki rata-rata tertinggi yaitu dengan nilai 4.18 sedangkan rata-rata terendah adalah subkompetensi kerja tim (KT1) yaitu dengan nilai 4.00. Untuk karyawan PKWT subkompetensi kerja tim (KT1) memiliki rata-rata tertinggi yaitu dengan nilai 4.25 sedangkan pemecahan masalah (KT2) memiliki rata-rata terendah yaitu dengan nilai 4.00. Rekap rata-rata penilaian kompetensi kinerja karyawan Divisi *Human Capital* dapat dilihat pada Tabel 4.46.

Tabel 4.46

Rekap Rata-Rata Penilaian Kompetensi Keterampilan Divisi *Human Capital*

	KT1	KT2
<b>Organik</b>	4.00	4.18
<b>PKWT</b>	4.25	4.00
<b>Keseluruhan</b>	4.11	4.11

Setelah dilakukan pengumpulan hasil penilaian kompetensi keterampilan selanjutnya dilakukan pengolahan data. Pengolahan data dilakukan dengan perhitungan dari masing-masing nilai subkompetensi dikalikan dengan bobot dari masing-masing subkompetensi. Bobot subkompetensi dapat dilihat pada Tabel 4.29. Berikut contoh hasil pengolahan untuk kompetensi keterampilan Divisi *Human Capital* dilihat pada Tabel 4.47 dan hasil pengolahan keseluruhan dapat dilihat pada Lampiran 5.

Tabel 4.47

Hasil Pengolahan Kompetensi Keterampilan Divisi *Human Capital*

No	Kode Karyawan	Status	KT1	KT2
			0.023	0.123
1	HC001	PKWT	0.113	0.491
2	HC002	Organik	0.090	0.491
3	HC003	Organik	0.090	0.614
4	HC004	Organik	0.068	0.491
5	HC005	PKWT	0.090	0.614

### 3. Penilaian Kompetensi Aspek Lainnya

Tabel 4.48 merupakan contoh penilaian karyawan dari kompetensi aspek lainnya yang terdiri dari 7 subkompetensi yaitu kemandirian (AL1), komitmen (AL2), etika (AL3), proaktif (AL4), inisiatif (AL5), sistematis (AL6), dan tanggung jawab (AL7). Penilaian keseluruhan dapat dilihat pada Lampiran 4.

Tabel 4.48

Contoh Data Penilaian Karyawan Kompetensi Aspek Lainnya Divisi *Human Capital*

No	Kode Karyawan	Status	AL1	AL2	AL3	AL4	AL5	AL6	AL7
1	HC001	PKWT	4	5	5	5	4	4	5
2	HC002	Organik	5	4	4	4	4	4	3
3	HC003	Organik	5	5	4	4	4	4	4

No	Kode Karyawan	Status	AL1	AL2	AL3	AL4	AL5	AL6	AL7
4	HC004	Organik	4	4	4	4	4	4	4
5	HC005	PKWT	5	4	4	4	4	4	5

Hasil keseluruhan penilaian karyawan kompetensi aspek lainnya pada Divisi *Human Capital* didapatkan rata-rata nilai karyawan pada setiap subkompetensinya. Subkompetensi komitmen (AL2), proaktif (AL4), dan tanggung jawab (AL7) memiliki rata-rata tertinggi yaitu dengan nilai 4.21 sedangkan subkompetensi sistematis (AL6) memiliki rata-rata terendah yaitu dengan nilai 4.00. Kemudian untuk karyawan organik, subkompetensi komitmen (AL2) memiliki rata-rata tertinggi yaitu dengan nilai 4.27 sedangkan subkompetensi sistematis (AL6) memiliki rata-rata terendah yaitu dengan nilai 3.91. Karyawan PKWT subkompetensi yang memiliki subkompetensi tertinggi adalah kemandirian (AL1), etika (AL3), dan tanggung jawab (AL7) yaitu dengan nilai 4.38 sedangkan subkompetensi yang memiliki rata-rata terendah adalah komitmen (AL2), inisiatif (AL5), dan sistematis (AL6) yaitu dengan nilai 4.13. Rekap rata-rata penilaian kompetensi aspek lainnya karyawan Divisi *Human Capital* dapat dilihat pada Tabel 4.49.

Tabel 4.49

Rekap Rata-Rata Penilaian Kompetensi Aspek Lainnya Divisi *Human Capital*

	AL1	AL2	AL3	AL4	AL5	AL6	AL7
<b>Organik</b>	4.00	4.27	4.00	4.18	4.00	3.91	4.09
<b>PKWT</b>	4.38	4.13	4.38	4.25	4.13	4.13	4.38
<b>Keseluruhan</b>	4.16	4.21	4.16	4.21	4.05	4.00	4.21

Setelah dilakukan pengumpulan hasil penilaian kompetensi aspek lainnya, selanjutnya dilakukan pengolahan data. Pengolahan data dilakukan dengan perhitungan dari masing-masing nilai subkompetensi dikalikan dengan bobot dari masing-masing subkompetensi. Bobot subkompetensi dapat dilihat pada Tabel 4.29. Berikut contoh hasil pengolahan untuk kompetensi aspek lainnya Divisi *Human Capital* dilihat pada Tabel 4.50 dan hasil pengolahan keseluruhan dapat dilihat pada Lampiran 5.

Tabel 4.50

Hasil Pengolahan Kompetensi Aspek Lainnya Divisi *Human Capital*

No	Kode Karyawan	Status	AL1	AL2	AL3	AL4	AL5	AL6	AL7
			0.011	0.021	0.018	0.025	0.044	0.075	0.100
1	HC001	PKWT	0.042	0.107	0.091	0.127	0.175	0.299	0.500
2	HC002	Organik	0.053	0.086	0.073	0.102	0.175	0.299	0.300
3	HC003	Organik	0.053	0.107	0.073	0.102	0.175	0.299	0.400
4	HC004	Organik	0.042	0.086	0.073	0.102	0.175	0.299	0.400
5	HC005	PKWT	0.053	0.086	0.073	0.102	0.175	0.299	0.500

#### 4. Pengolahan Hasil Penilaian Bulanan Karyawan Divisi *Human Capital*

Nilai akhir hasil penilaian kinerja bulanan karyawan PT. INKA (Persero) diperoleh dari hasil penjumlahan dari nilai masing-masing subkompetensi yang sebelumnya sudah dikali dengan bobot masing-masing subkompetensi. Berikut pada Tabel 4.51 merupakan contoh nilai akhir karyawan pada Divisi *Human Capital*.

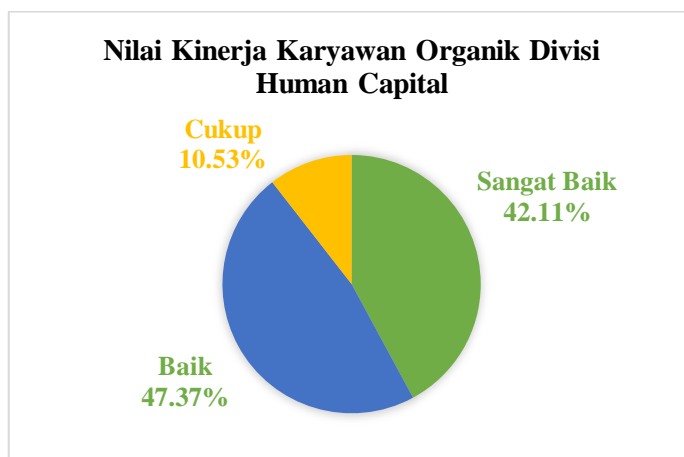
Tabel 4.51

Nilai Akhir Karyawan Divisi *Human Capital* Pada Bulan April 2018

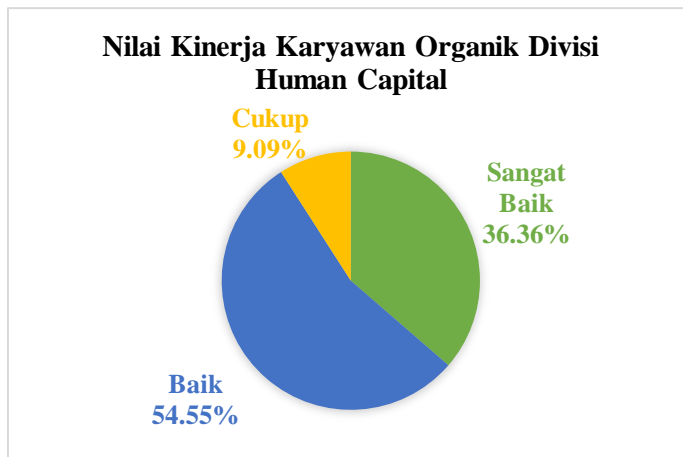
No	Kode Karyawan	Status	Nilai Akhir	Kategori
1	HC010	Organik	5.00	Sangat Baik
2	HC012	PKWT	5.00	Sangat Baik
3	HC011	Organik	4.75	Sangat Baik
4	HC013	PKWT	4.63	Sangat Baik
5	HC005	PKWT	4.59	Sangat Baik

Tabel 4.51 menunjukkan contoh nilai akhir dari karyawan Divisi *Human Capital* pada PT. INKA (Persero) dan untuk rekap nilai akhir seluruh karyawan Divisi *Human Capital* dapat dilihat pada Lampiran 6. Hasil penilaian yang dilakukan menggunakan metode *rating scale* kepada 19 orang karyawan yang terdiri dari 11 orang karyawan organik dan 8 orang karyawan PKWT, diperoleh bahwa 8 orang karyawan berada pada kategori sangat baik atau setara dengan 42.11%, 9 orang karyawan yang berada pada kategori baik atau setara dengan 47.37%, dan 2 orang karyawan atau setara dengan 10.53% berada pada kategori cukup. Nilai rata-rata karyawan Divisi Keuangan pada bulan April 2018 adalah 4.09. Pada Gambar 4.5 dapat dilihat diagram hasil penilaian kinerja seluruh karyawan Divisi *Human Capital*.

Sedangkan dilihat dari status karyawan, untuk karyawan organik dengan nilai rata-rata 4.01 diperoleh 36.36% atau setara dengan 4 orang karyawan berada pada kategori sangat baik, 54.55% atau setara dengan 6 orang karyawan berada pada kategori baik, dan 9.09% atau setara dengan 1 orang berada pada kategori cukup. Gambar 4.6 dapat dilihat diagram hasil penilaian kinerja karyawan organik Divisi *Human Capital*.

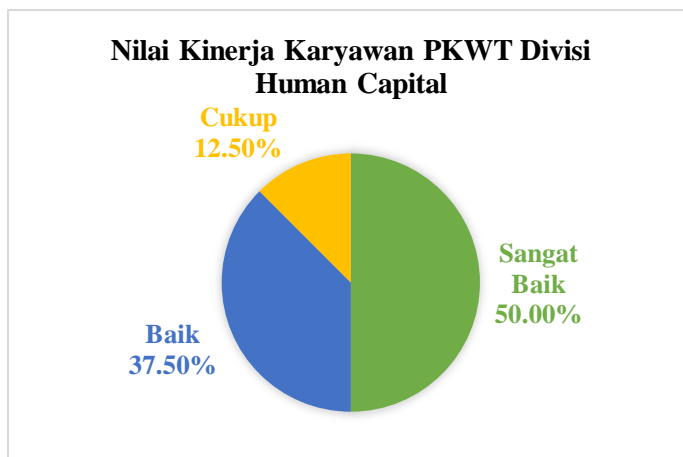


Gambar 4.5 Diagram nilai kinerja bulanan seluruh karyawan Divisi *Human Capital*



Gambar 4.6 Diagram nilai kinerja bulanan karyawan Organik Divisi *Human Capital*

Kemudian untuk karyawan PKWT dengan nilai rata-rata 4.19, sebanyak 50.00% atau setara dengan 4 orang karyawan berada pada kategori sangat baik, 37.50% atau setara dengan 3 orang karyawan berada pada kategori baik, dan sisanya 12.50% atau setara dengan 1 orang berada pada kategori cukup. Gambar 4.7 terlihat diagram hasil penilaian kinerja karyawan PKWT Divisi *Human Capital*.



Gambar 4.7 Diagram nilai kinerja bulanan karyawan PKWT Divisi *Human Capital*

#### 4.5.3 Penilaian Kinerja Karyawan Divisi Dukungan Infrastruktur Bisnis (DIB)

Pengumpulan data penilaian kinerja bulanan karyawan di Divisi Dukungan Infrastruktur Bisnis (DIB) (DIB) dilakukan oleh 9 manajer dari 9 bidang yang berbeda. Jumlah karyawan yang dinilai dalam divisi ini adalah sebanyak 58 orang yang terdiri dari 22 orang karyawan organik dan 36 orang karyawan PKWT.

##### 1. Penilaian Kompetensi Kinerja

Tabel 4.52 merupakan contoh penilaian karyawan dari kompetensi kinerja yang terdiri dari 7 subkompetensi yaitu jumlah/beban kerja (KJ1), kualitas kerja (KJ2), fleksibilitas (KJ3), inovasi (KJ4), berbagi pengetahuan (KJ5), komunikasi (KJ6), dan kecekatan (KJ7). Penilaian keseluruhan dapat dilihat pada Lampiran 4.



Tabel 4.52

Contoh Data Penilaian Karyawan Kompetensi Kinerja Divisi DIB

No	Kode Karyawan	Status	KJ1	KJ2	KJ3	KJ4	KJ5	KJ6	KJ7
1	DIB001	Organik	4	5	4	5	4	3	4
2	DIB002	PKWT	4	4	4	4	4	4	4
3	DIB003	Organik	3	4	4	4	4	4	4
4	DIB004	Organik	4	4	4	4	4	4	4
5	DIB005	Organik	5	5	5	5	4	4	4

Hasil keseluruhan penilaian karyawan kompetensi kinerja pada Divisi Dukungan Infrastruktur Bisnis (DIB) didapatkan rata-rata nilai karyawan pada setiap subkompetensinya. Subkompetensi kualitas kerja (KJ2) memiliki rata-rata tertinggi yaitu dengan nilai 4.29 dan subkompetensi yang memiliki rata-rata terendah adalah komunikasi (KJ6) dengan nilai 4.10. Kemudian untuk karyawan organik, subkompetensi kualitas kerja (KJ2) memiliki rata-rata tertinggi yaitu dengan nilai 4.41 sedangkan subkompetensi yang memiliki rata-rata terendah adalah komunikasi (KJ6) dan kecekatan (KJ7) dengan nilai 4.14. Karyawan PKWT untuk rata-rata subkompetensi tertinggi adalah inovasi (KJ4) yaitu dengan nilai 4.25 sedangkan subkompetensi dengan rata-rata nilai terendah adalah berbagi pengetahuan (KJ5) dan komunikasi (KJ6) yaitu dengan nilai 4.08. Rekap rata-rata penilaian kompetensi kinerja karyawan Divisi Dukungan Infrastruktur Bisnis (DIB) dapat dilihat pada Tabel 4.53.

Tabel 4.53

Rekap Rata-Rata Penilaian Kompetensi Kinerja Divisi DIB

	KJ1	KJ2	KJ3	KJ4	KJ5	KJ6	KJ7
<b>Organik</b>	4.32	4.41	4.23	4.27	4.27	4.14	4.14
<b>PKWT</b>	4.19	4.22	4.14	4.25	4.08	4.08	4.11
<b>Keseluruhan</b>	4.24	4.29	4.17	4.26	4.16	4.10	4.12

Setelah dilakukan pengumpulan hasil penilaian kompetensi kinerja, selanjutnya dilakukan pengolahan data. Pengolahan data dilakukan dengan perhitungan dari masing-masing nilai subkompetensi dikalikan dengan bobot dari masing-masing subkompetensi. Bobot subkompetensi dapat dilihat pada Tabel 4.29 dan Tabel 4.54 adalah contoh hasil pengolahan untuk kompetensi kinerja Divisi Dukungan Infrastruktur Bisnis (DIB) dan hasil pengolahan keseluruhan dapat dilihat pada Lampiran 5.

Tabel 4.54

Hasil Pengolahan Kompetensi Kinerja Divisi DIB

No	Kode Karyawan	Status	KJ1	KJ2	KJ3	KJ4	KJ5	KJ6	KJ7
			0.037	0.051	0.040	0.070	0.087	0.115	0.159
1	DIB001	Organik	0.148	0.256	0.161	0.352	0.349	0.345	0.637
2	DIB002	PKWT	0.148	0.205	0.161	0.282	0.349	0.459	0.637
3	DIB003	Organik	0.111	0.205	0.161	0.282	0.349	0.459	0.637

No	Kode Karyawan	Status	KJ1	KJ2	KJ3	KJ4	KJ5	KJ6	KJ7
			0.037	0.051	0.040	0.070	0.087	0.115	0.159
4	DIB004	Organik	0.148	0.205	0.161	0.282	0.349	0.459	0.637
5	DIB005	Organik	0.185	0.256	0.201	0.352	0.349	0.459	0.637

## 2. Penilaian Kompetensi Keterampilan

Tabel 4.55 merupakan contoh penilaian karyawan dari kompetensi keterampilan yang terdiri dari 2 subkompetensi yaitu kerja tim (KT1) dan pemecahan masalah (KT2).

Penilaian keseluruhan dapat dilihat pada Lampiran 4.

Tabel 4.55

Contoh Data Penilaian Karyawan Kompetensi Keterampilan Divisi DIB

No	Kode Karyawan	Status	KT1	KT2
1	DIB001	Organik	4	5
2	DIB002	PKWT	4	4
3	DIB003	Organik	5	4
4	DIB004	Organik	5	4
5	DIB005	Organik	4	5

Hasil keseluruhan penilaian karyawan kompetensi keterampilan pada Divisi Dukungan Infrastruktur Bisnis (DIB) didapatkan rata-rata nilai karyawan pada setiap subkompetensinya. Subkompetensi kerja tim (KT1) memiliki rata-rata tertinggi yaitu dengan nilai 4.29 dan pemecahan masalah (KT2) memiliki rata-rata terendah yaitu dengan nilai 4.26. Kemudian untuk karyawan organik, subkompetensi kerja tim (KT1) memiliki rata-rata tertinggi yaitu dengan nilai 4.41 sedangkan rata-rata terendah adalah subkompetensi pemecahan masalah (KT2) yaitu dengan nilai 4.27. Untuk karyawan PKWT subkompetensi pemecahan masalah (KT2) memiliki rata-rata tertinggi yang itu dengan nilai 4.25 sedangkan dan kerja tim (KT1) memiliki rata-rata terendah yaitu dengan nilai 4.22. Rekap rata-rata penilaian kompetensi keterampilan karyawan Divisi Dukungan Infratraktur Bisnis dapat dilihat pada Tabel 4.56.

Tabel 4.56

Rekap Rata-Rata Penilaian Kompetensi Keterampilan Divisi DIB

	KT1	KT2
<b>Organik</b>	4.41	4.27
<b>PKWT</b>	4.22	4.25
<b>Keseluruhan</b>	4.29	4.26

Setelah dilakukan pengumpulan hasil penilaian kompetensi keterampilan, selanjutnya dilakukan pengolahan data. Pengolahan data dilakukan dengan perhitungan dari masing-masing nilai subkompetensi dikalikan dengan bobot dari masing-masing subkompetensi. Bobot subkompetensi dapat dilihat pada Tabel 4.29. Berikut contoh hasil pengolahan untuk kompetensi keterampilan Divisi Dukungan Infrastruktur Bisnis (DIB) dilihat pada Tabel 4.57 dan hasil pengolahan keseluruhan dapat dilihat pada Lampiran 5.

Tabel 4.57

Hasil Pengolahan Kompetensi Keterampilan Divisi DIB

No	Kode Karyawan	Status	KT1	KT2
			0.023	0.123
1	DIB001	Organik	0.090	0.614
2	DIB002	PKWT	0.090	0.491
3	DIB003	Organik	0.113	0.491
4	DIB004	Organik	0.113	0.491
5	DIB005	Organik	0.090	0.614

## 3. Penilaian Kompetensi Aspek Lainnya

Tabel 4.58 merupakan contoh penilaian karyawan dari kompetensi aspek lainnya yang terdiri dari 7 subkompetensi yaitu kemandirian (AL1), komitmen (AL2), etika (AL3), proaktif (AL4), inisiatif (AL5), sistematis (AL6), dan tanggung jawab (AL7). Penilaian keseluruhan dapat dilihat pada Lampiran 4.

Tabel 4.58

Contoh Data Penilaian Karyawan Kompetensi Aspek Lainnya Divisi DIB

No	Kode Karyawan	Status	AL1	AL2	AL3	AL4	AL5	AL6	AL7
1	DIB001	Organik	3	5	4	4	5	4	4
2	DIB002	PKWT	4	4	4	4	4	4	4
3	DIB003	Organik	4	4	4	4	4	4	3
4	DIB004	Organik	5	4	4	4	4	4	5
5	DIB005	Organik	4	4	4	4	4	4	5

Hasil keseluruhan penilaian karyawan kompetensi aspek lainnya pada Divisi Dukungan Infrastruktur Bisnis (DIB) didapatkan rata-rata nilai karyawan pada setiap subkompetensinya. Subkompetensi tanggung jawab (AL7) memiliki rata-rata tertinggi yaitu dengan nilai 4.34 sedangkan subkompetensi sistematis (AL6) memiliki rata-rata terendah yaitu dengan nilai 4.03. Kemudian untuk karyawan organik, subkompetensi tanggung jawab (AL7) memiliki rata-rata tertinggi yaitu dengan nilai 4.41 sedangkan subkompetensi sistematis (AL6) memiliki rata-rata terendah yaitu dengan nilai 4.05. Karyawan PKWT subkompetensi yang memiliki subkompetensi tertinggi adalah tanggung jawab (AL7) yaitu dengan nilai 4.31 sedangkan subkompetensi yang memiliki rata-rata terendah adalah sistematis (AL6) yaitu dengan nilai 4.03. Rekap rata-rata penilaian kompetensi aspek lainnya karyawan Divisi Dukungan Infrastruktur Bisnis (DIB) dapat dilihat pada Tabel 4.59.

Tabel 4.59

Rekap Rata-Rata Penilaian Kompetensi Aspek Lainnya Divisi DIB

	AL1	AL2	AL3	AL4	AL5	AL6	AL7
<b>Organik</b>	4.09	4.27	4.32	4.27	4.27	4.05	4.41
<b>PKWT</b>	4.17	4.19	4.11	4.06	4.11	4.03	4.31
<b>Keseluruhan</b>	4.14	4.22	4.19	4.14	4.17	4.03	4.34

Setelah dilakukan pengumpulan hasil penilaian kompetensi aspek lainnya, selanjutnya dilakukan pengolahan data. Pengolahan data dilakukan dengan perhitungan dari masing-masing nilai subkompetensi dikalikan dengan bobot dari masing-masing subkompetensi, Bobot subkompetensi dapat dilihat pada Tabel 4.29. Berikut contoh hasil pengolahan untuk kompetensi aspek lainnya Divisi Dukungan Infrastruktur Bisnis (DIB) dilihat pada Tabel 4.60 dan hasil pengolahan keseluruhan dapat dilihat pada Lampiran 5.

Tabel 4.60

Hasil Pengolahan Kompetensi Aspek Lainnya Divisi DIB

No	Kode Karyawan	Status	AL1	AL2	AL3	AL4	AL5	AL6	AL7
			0.011	0.021	0.018	0.025	0.044	0.075	0.100
1	DIB001	Organik	0.032	0.107	0.073	0.102	0.219	0.299	0.400
2	DIB002	PKWT	0.042	0.086	0.073	0.102	0.175	0.299	0.400
3	DIB003	Organik	0.042	0.086	0.073	0.102	0.175	0.299	0.300
4	DIB004	Organik	0.053	0.086	0.073	0.102	0.175	0.299	0.500
5	DIB005	Organik	0.042	0.086	0.073	0.102	0.175	0.299	0.500

#### 4. Pengolahan Hasil Penilaian Bulanan Karyawan Divisi Dukungan Infrastruktur Bisnis (DIB)

Nilai akhir hasil penilaian kinerja bulanan karyawan PT. INKA (Persero) diperoleh dari hasil penjumlahan dari nilai masing-masing subkompetensi yang sebelumnya sudah dikali dengan bobot masing-masing subkompetensi. Berikut pada Tabel 4.61 merupakan contoh nilai akhir karyawan pada Divisi Dukungan Infrastruktur Bisnis (DIB).

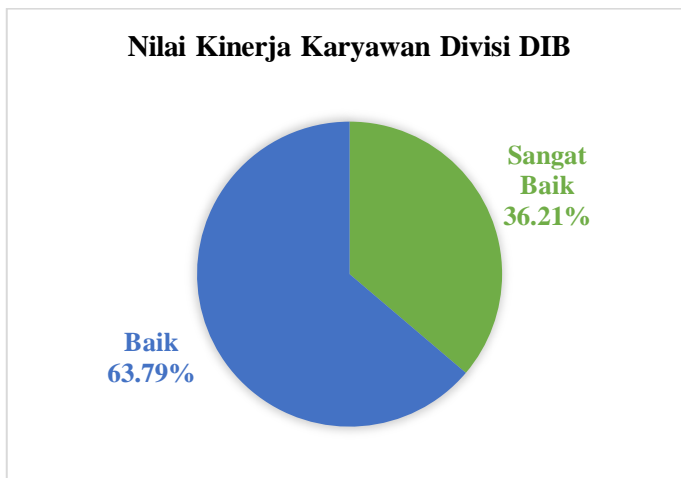
Tabel 4.61

Nilai Akhir Karyawan Divisi Dukungan Infrastruktur Bisnis Pada Bulan April 2018

No	Kode Karyawan	Status	Nilai Akhir	Kategori
1	DIB053	PKWT	5.00	Sangat Baik
2	DIB027	Organik	4.89	Sangat Baik
3	DIB028	Organik	4.81	Sangat Baik
4	DIB029	PKWT	4.80	Sangat Baik
5	DIB036	PKWT	4.59	Sangat Baik

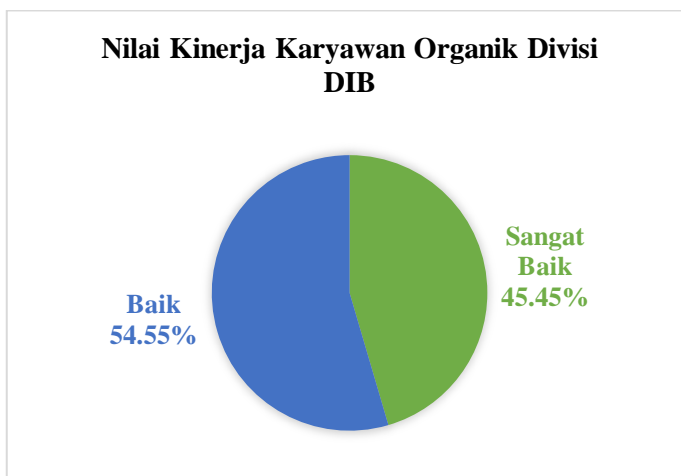
Tabel 4.61 menunjukkan contoh nilai akhir dari karyawan Divisi Dukungan Infrastruktur Bisini pada PT. INKA (Persero) dan untuk rekap nilai akhir seluruh karyawan Divisi Dukungan Infrastruktur Bisnis dapat dilihat pada Lampiran 6. Hasil penilaian yang dilakukan menggunakan metode *rating scale* kepada 58 karyawan yang terdiri dari 22 orang karyawan organik dan 36 orang karyawan PKWT, diperoleh bahwa 21 orang karyawan berada pada kategori sangat baik atau setara dengan 36.21% dan sisanya terdapat 37 karyawan yang berada pada kategori baik atau setara dengan 63.79%. Nilai rata-rata karyawan Divisi Dukungan Infrastruktur Bisnis pada bulan April

2018 adalah 4.19. Pada Gambar 4.8 dapat dilihat diagram hasil penilaian kinerja seluruh karyawan Divisi Dukungan Infrastruktur Bisnis (DIB).



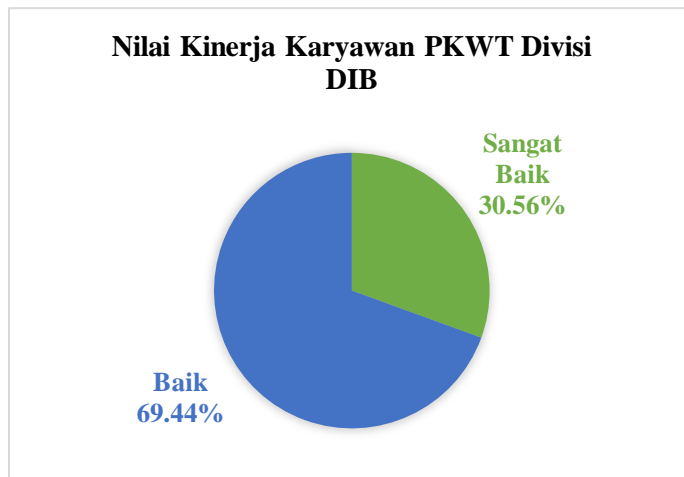
Gambar 4.8 Diagram nilai kinerja bulanan seluruh karyawan Divisi DIB

Sedangkan dilihat dari status karyawan, untuk karyawan organik dengan nilai rata-rata 4.24 diperoleh 45.45% atau setara dengan 10 orang karyawan berada pada kategori sangat baik dan 54.55% atau setara dengan 12 orang berada pada kategori baik. Gambar 4.9 terlihat diagram hasil penilaian kinerja karyawan organik Divisi Dukungan Infrastruktur Bisnis (DIB).



Gambar 4.9 Diagram nilai kinerja bulanan karyawan Organik Divisi DIB

Kemudian untuk karyawan PKWT dengan nilai rata-rata 4.16, sebanyak 30.56% atau setara dengan 11 orang karyawan berada pada kategori sangat baik dan sisanya 69.44% atau setara dengan 25 orang berada pada kategori baik. Gambar 4.10 terlihat diagram hasil penilaian kinerja karyawan PKWT Divisi Dukungan Infrastruktur Bisnis (DIB).



Gambar 4.10 Diagram nilai kinerja bulanan karyawan PKWT Divisi DIB

#### 4.5.4 Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Direktorat Keuangan & SDM

Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Direktorat Keuangan & SDM merupakan akumulasi dari Divisi Keuangan, Divisi *Human Capital*, dan Divisi Dukungan Infrastruktur Bisnis (DIB). Total karyawan di direktorat ini yang dilakukan penilaian adalah 102 orang karyawan. Berikut merupakan contoh nilai akhir penilaian kinerja bulanan karyawan Direktorat Keuangan & SDM yang dapat dilihat pada Tabel 4.62, sedangkan rekap keseluruhan dapat dilihat pada Lampiran 6.

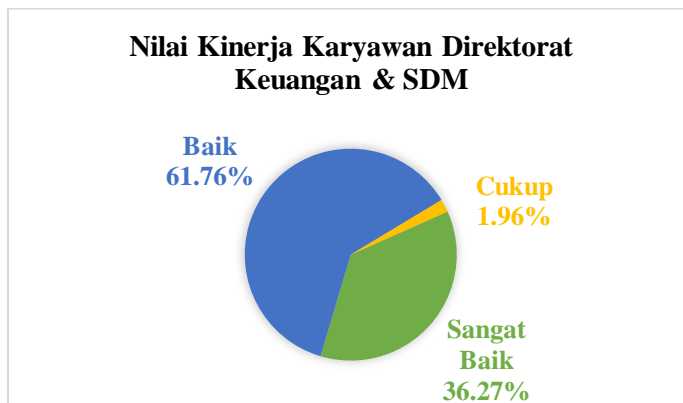
Tabel 4.62

Nilai Akhir Penilaian Kinerja Bulanan Direktorat Keuangan & SDM

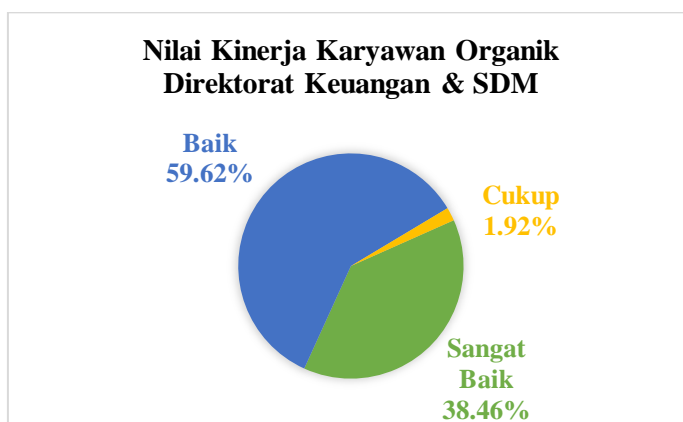
No	Kode Karyawan	Status	Nilai Akhir	Kategori
1	DIB053	PKWT	5.00	Sangat Baik
2	HC010	Organik	5.00	Sangat Baik
3	HC012	PKWT	5.00	Sangat Baik
4	DIB027	Organik	4.89	Sangat Baik
5	DIB028	Organik	4.81	Sangat Baik

Dari hasil penilaian kinerja bulanan karyawan Direktorat Keuangan & SDM yang terdiri dari 52 orang karyawan organik dan 50 orang karyawan PKWT, diperoleh rata-rata keseluruhan sebesar 4.152. Dari 102 orang karyawan, sebanyak 37 orang atau setara dengan 36.27% berada pada kategori sangat baik, 63 orang atau setara dengan 61.76% berada pada kategori baik, dan sisanya 2 orang atau setara dengan 1.96% berada pada kategori cukup. Berikut diagram hasil penilaian kinerja bulanan seluruh karyawan Direktorat Keuangan & SDM yang dapat dilihat pada Gambar 4.11. Dilihat dari status karyawan, untuk karyawan organik diperoleh sebanyak 20 orang atau setara dengan 38.46% berada pada kategori sangat baik, 31 orang atau setara dengan 59.62% berada pada kategori baik, dan sisanya 1 orang atau setara dengan 1.92% berada pada kategori cukup. Nilai rata-rata karyawan organik

Direktorat Keuangan & SDM adalah 4.15. Diagram hasil nilai karyawan organik Direktorat Keuangan & SDM dapat dilihat pada Gambar 4.12.

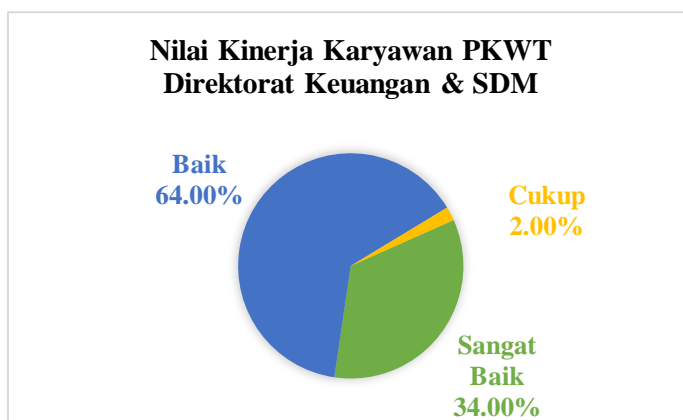


Gambar 4.11 Diagram nilai kinerja bulanan karyawan Direktorat Keuangan & SDM



Gambar 4.12 Diagram nilai kinerja bulanan karyawan organik Direktorat Keuangan & SDM

Kemudian untuk karyawan PKWT diperoleh sebanyak 17 orang atau setara dengan 34% berada pada kategori sangat baik, 32 orang atau setara dengan 64% berada pada kategori baik, dan sisanya 1 orang atau setara dengan 2% berada pada kategori cukup. Nilai rata-rata karyawan PKWT Direktorat Keuangan & SDM adalah 4.154. Gambar 4.13 adalah diagram hasil nilai karyawan PKWT Direktorat Keuangan & SDM.



Gambar 4.13 Diagram nilai kinerja bulanan karyawan organik Direktorat Keuangan & SDM

## 4.6 Hasil dan Pembahasan

Pada subbab ini akan membahas mengenai analisis dan pembahasan yang terkait dengan hasil penilaian kinerja bulanan di PT. INKA (Persero). Pembahasan terkait dengan perbandingan antara penilaian kinerja terdahulu dengan penilaian kinerja menggunakan metode *rating scale*, perbedaan bobot dari setiap kompetensi dan subkompetensi, dan hasil penilaian kinerja bulanan karyawan dengan menggunakan metode *rating scale*.

### 4.6.1 Perbandingan Kompetensi Penilaian Kinerja Terdahulu Dengan Penilaian Kinerja Menggunakan Metode *Rating Scale*

Penilaian kinerja menggunakan metode *rating scale* merupakan perbaikan dari penilaian kinerja terdahulu. Perbandingan model penilaian ini digunakan untuk mengetahui perbedaan penilaian kinerja terdahulu dengan penilaian kinerja menggunakan metode *rating scale*. Tabel 4.63 merupakan perbandingan penilaian kinerja terdahulu dengan penilaian kinerja menggunakan metode *rating scale*.

Tabel 4.63

Perbandingan Penilaian Kinerja Terdahulu dengan Penilaian Kinerja *Rating Scale*

No	Faktor Pemanding	Terdahulu	<i>Rating Scale</i>
1	Jumlah Kompetensi	1 kompetensi	3 kompetensi
2	Jumlah Subkompetensi	Tidak ada	16 Subkompetensi
3	Bobot Kompetensi dan Subkompetensi	Tidak ada	Ada
4	Jumlah Penilai	1 orang (atasan)	1 orang (atasan)

Dari Tabel 4.63 terdapat 4 faktor perbandingan penilaian kinerja terdahulu dan penilaian kinerja menggunakan metode *rating scale* yaitu jumlah kompetensi, jumlah subkompetensi, bobot kompetensi dan subkompetensi, dan jumlah penilai. Penilaian kinerja terdahulu hanya menilai dari 1 kompetensi saja yaitu kompetensi kinerja dan tidak memiliki subkompetensi sehingga hanya bersifat global, sedangkan untuk penilaian menggunakan metode *rating scale* yang mengacu kepada KPKU menambahkan menjadi 3 kompetensi, yaitu kompetensi kinerja, keterampilan, dan aspek lainnya. Setiap kompetensi memiliki jumlah subkompetensi yang berbeda. Kompetensi kinerja terdiri dari 7 subkompetensi yaitu jumlah/beban kerja, kualitas kerja yang dihasilkan, fleksibilitas, inovasi, berbagi pengetahuan, komunikasi, dan kecekatan. Kompetensi keterampilan terdiri dari 2 subkompetensi yaitu kerja tim (KT1) dan pemecahan masalah (KT2), sedangkan kompetensi aspek lainnya terdiri dari 7 subkompetensi yaitu kemandirian (AL1), komitmen (AL2), etika (AL3), proaktif (AL4), inisiatif (AL5), sistematis (AL6), dan tanggung jawab (AL7).



Faktor pembandingan selanjutnya berkaitan dengan pembobotan kompetensi dan subkompetensi. Penilaian kinerja terdahulu yang hanya memiliki 1 kompetensi sehingga tidak adanya pembobotan, sedangkan penilaian kinerja menggunakan metode *rating scale* dilakukan penentuan bobot menggunakan metode *rating scale* sehingga menghasilkan bobot yang berbeda-beda pada setiap kompetensi maupun subkompetensinya sesuai dengan tingkat kepentingan/prioritas. Kemudian untuk jumlah penilai tidak ada perbedaan antara penilaian terdahulu dan metode *rating scale* yaitu berjumlah 1 orang. Yang melakukan penilaian adalah atasan, dalam hal ini pada tingkatan bidang dinilai oleh manajer.

Perbedaan dari kedua penilai tersebut dikarenakan penilaian terdahulu yang belum mengacu kepada KPKU, sehingga penilaian menggunakan metode *rating scale* menilai karyawan dengan lebih terperinci. Kemudian penetapan kompetensi dan subkompetensi tidak sepenuhnya mengacu kepada KPKU tetapi juga mempertimbangkan dari pihak perusahaan mengenai relevan atau tidaknya kompetensi dan subkompetensi diterapkan di PT. INKA (Persero).

#### **4.6.2 Hasil Penilaian Kinerja Bulanan Karyawan Menggunakan Metode *Rating Scale***

Pada subbab ini akan membahas mengenai hasil penilaian kinerja bulanan karyawan PT. INKA (Persero). Hasil penilaian kinerja menjadi poin dalam menentukan tunjangan prestasi dari setiap karyawan. Penilaian kinerja bulanan yang dilakukan pada Direktorat Keuangan & SDM pada tingkat bidang dinilai oleh 22 orang manajer yang berasal dari 22 bidang dengan total 106 karyawan, tetapi dikarenakan manajer kesejahteraan sedang memiliki tugas luar sehingga pada penelitian ini hanya melakukan penilaian terhadap 102 karyawan dari 21 bidang.

Nilai akhir yang menjadi hasil penilaian kinerja bulanan karyawan merupakan total nilai 16 subkompetensi dari 3 kompetensi yang sebelumnya masing-masing nilai subkompetensi sudah dikalikan dengan bobot masing-masingnya. Dari hasil penilaian bulanan pada bulan April 2018 nilai rata-rata karyawan adalah 4.152. Walaupun secara nilai rata-rata kinerja keseluruhan karyawan berada pada kategori baik, tetapi jika dilihat dari setiap subkompetensi masih ada karyawan yang memiliki skor nilai 3 (cukup). Maka setiap karyawan yang memiliki skor nilai 3 (cukup) memerlukan perbaikan untuk subkompetensi yang masih bernilai cukup.

Nilai rata-rata karyawan untuk Divisi Keuangan adalah 4.11 dengan rincian 32% karyawan berada pada kategori sangat baik dengan nilai poin prestasi 1.25 dan sisanya 68% karyawan berada pada kategori baik dengan nilai point prestasi 1.00. Divisi *Human Capital*

memiliki nilai rata-rata karyawan 4.09 dengan rincian sebanyak 42.11% karyawan mendapatkan kategori sangat baik dengan nilai poin prestasi 1.25, kemudian sebanyak 47.37% mendapatkan kategori baik dengan nilai poin prestasi 1.00, dan sisanya sebanyak 10.53% mendapatkan kategori cukup. Selanjutnya Divisi Dukungan Infrastruktur Bisnis memiliki rata-rata 4,19 dengan rincian 36,21% karyawan mendapatkan kategori sangat baik dan sisanya 63,79% mendapatkan kategori baik. Dari ketiga divisi pada Direktorat Keuangan & SDM, Divisi Dukungan Infrastruktur Bisnis memiliki nilai rata-rata karyawan tertinggi dan Divisi *Human Capital* memiliki nilai rata-rata karyawan terendah. Kondisi ini disebabkan pada Divisi *Human Capital* subkompetensi fleksibilitas memiliki nilai rata-rata terendah yaitu 3.92, sehingga diperlukannya perbaikan untuk subkompetensi tersebut. Berikut pada Tabel 4.64 dapat dilihat perbandingan nilai rata-rata karyawan antar divisi.

Tabel 4.64  
Perbandingan Nilai Rata-Rata Karyawan Antar Divisi

<b>Divisi</b>	<b>Keuangan</b>	<b><i>Human Capital</i></b>	<b>DIB</b>
<b>Nilai rata-rata</b>	4.11	4.09	4.19

Dilihat dari status karyawan, penilaian yang dilakukan terhadap 102 karyawan yang terdiri dari 52 karyawan organik dan 50 karyawan PKWT memiliki nilai rata-rata yang tidak berbeda terlalu jauh yaitu 4.150 untuk karyawan organik dan 4,154 nilai rata-rata karyawan PKWT. Berikut pada Tabel 4.65 dapat dilihat perbandingan nilai rata-rata karyawan organik dan PKWT.

Tabel 4.65  
Perbandingan Nilai Rata-Rata Karyawan Organik dan PKWT

<b>Status Karyawan</b>	<b>Organik</b>	<b>PKWT</b>
<b>Nilai rata-rata</b>	4.150	4.154

Dari hasil tersebut nilai rata-rata karyawan PKWT lebih tinggi dari pada nilai rata-rata karyawan organik. Hasil penilaian karyawan organik sebanyak 38.46 % mendapatkan kategori sangat baik, 59.62% mendapatkan kategori baik, dan sisanya 1.92% mendapatkan kategori cukup. Sedangkan hasil penilaian kinerja karyawan PKWT, sebanyak 34% mendapatkan kategori sangat baik, 64% mendapatkan kategori baik, dan sisanya 2% mendapatkan kategori cukup. Karyawan yang memiliki nilai akhir tertinggi adalah karyawan dengan kode DIB053, HC010, dan HC012 memperoleh nilai 5. Karyawan HC010 merupakan karyawan organik, sedangkan karyawan DIB053 dan HC012 merupakan karyawan PKWT. Karyawan yang memiliki nilai terendah adalah karyawan dengan kode HC016 dan HC017 memperoleh nilai 3. Karyawan HC016 merupakan karyawan organik dan Karyawan HC017 merupakan karyawan PKWT. Karyawan yang memiliki nilai akhir

terendah mendapatkan skor nilai 3 (cukup) pada setiap subkompetensinya, sehingga perlu memperbaiki dan meningkatkan kinerja dari semua subkompetensi yang dinilai.

Kebijakan yang dapat dilakukan adalah pendekatan dari masing-masing manajer kepada karyawan yang memiliki terendah dan transparansi dari hasil penilaian kepada semua karyawan PT. INKA (Persero). Dan juga hasil dari penilaian kinerja bulanan akan menjadi *input* pada penilaian kinerja semester sebagai dasar untuk pelaksanaan perbaikan yang lebih lanjut seperti diklat dan mutasi.

Halaman ini sengaja dikosongkan