

**SISTEM PENILAIAN KINERJA DALAM MEMBUAT KEPUTUSAN KERJA DENGAN
METODE AHP (*ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS*) DAN *RATING SCALE* PADA PT.
ILUFA (INTI LUHUR FUJA ABADI), PASURUAN, JAWA TIMUR.**

**ARTIKEL SKRIPSI
PROGRAM STUDI AGROBISNIS PERIKANAN
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERIKANAN DAN KELAUTAN**

OLEH :

**WIWIK AFIMAHTUL ROHMAH
NIM. 135080400111049**



FAKULTAS PERIKANAN DAN ILMU KELAUTAN

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2017



**SISTEM PENILAIAN KINERJA DALAM MEMBUAT KEPUTUSAN KERJA DENGAN
METODE AHP (*ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS*) DAN *RATING SCALE* PADA PT.
ILUFA (INTI LUHUR FUJA ABADI), PASURUAN, JAWA TIMUR.**

**ARTIKEL SKRIPSI
PROGRAM STUDI AGROBISNIS PERIKANAN
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERIKANAN DAN KELAUTAN**

Artikel Skripsi Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Perikanan dan
Ilmu Kelautan
Universitas Brawijaya
Malang

OLEH :

**WIWIK AFIMAHTUL ROHMAH
NIM. 135080400111049**



**FAKULTAS PERIKANAN DAN ILMU KELAUTAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2017**



ARTIKEL SKRIPSI

SISTEM PENILAIAN KINERJA DALAM MEMBUAT KEPUTUSAN KERJA DENGAN METODE AHP (ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS) DAN RATING SCALE PADA PT. ILUFA (INTI LUHUR FUJA ABADI), PASURUAN, JAWA TIMUR.

OLEH :

WIWIK AFIMAHTUL ROHMAH
NIM. 135080400111049

Menyetujui,
Dosen Pembimbing I

(Dr. Ir. Harsuko Riniwati, MP)

NIP. 196606041990022001
Tanggal: 10 MAY 2017

Dosen Pembimbing II

(Dr. Ir. Nuddin Harahab, MP)

NIP. 196104171990031001
Tanggal: 10 MAY 2017



(Dr. Ir. NUDDIN HARAHAB, MP)

NIP. 19610417 199003 1 001
Tanggal: 10 MAY 2017

SISTEM PENILAIAN KINERJA DALAM MEMBUAT KEPUTUSAN KERJA DENGAN METODE AHP (*ANALITYCAL HERARCHY PROCESS*) DAN *RATING SCALE* PADA PT. ILUFA (INTI LUHUR FUJA ABADI), PASURUAN, JAWA TIMUR.

(Wiwik Afimahtul Rohmah ¹, Harsuko Riniwati ², Nuddin Harahab ³)

ABSTRAK

Kemajuan dunia usaha memberikan tantangan tersendiri bagi setiap perusahaan. Salah satu upaya yang harus dilakukan perusahaan untuk meningkatkan performanya adalah memperbaiki SDM melalui penilaian kinerja karyawan. Penelitian ini mengambil permasalahan yang terjadi pada PT. ILUFA (Inti Luhur Fuja Abadi), dimana sistem penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan tersebut belum optimal. Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis bobot kinerja karyawan dan untuk menganalisis peringkat dan urutan dan urutan karyawan berdasarkan kriteria kepribadian, keterampilan dan hubungan kerja. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* dimana responden yang digunakan ada 3 yaitu *plant manager*, kepala produksi dan *quality assurance*. Tekniknya dengan cara membagikan kuesioner kepada 3 responden untuk menilai 9 pengawas yang berkerja di perusahaan tersebut. Metode analisis data dilakukan menggunakan metode AHP (*Analitycal Hierarchy Proses*) dan *Rating Scale*. Hasil dari pembobotan AHP, bobot yang diperoleh untuk kriteria Kepribadian (0,439), Hubungan kerja (0,374) dan Keterampilan (0,187). Berdasarkan penilaian kinerja terhadap 9 pengawas di bagian produksi didapatkan karyawan yang memiliki nilai sesuai standar semua dengan skala C.

Kata kunci: Penilaian Kinerja, AHP, *Rating scale*

¹ Mahasiswa Program Studi Agrobisnis Perikanan Jurusan Sosial Ekonomi Perikanan dan Ilmu Kelautan Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan Universitas Brawijaya

² Dosen Program Studi Agrobisnis Perikanan Jurusan Sosial Ekonomi Perikanan dan Ilmu Kelautan Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan Universitas Brawijaya

³ Dosen Program Studi Agrobisnis Perikanan Jurusan Sosial Ekonomi Perikanan dan Ilmu Kelautan Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan Universitas Brawijaya

THE SYSTEM OF PERFORMANCE ASSESSMENT IN DECISION MAKING WORK WITH THE METHOD OF AHP (ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS) AND RATING SCALE AT PT. ILUFA (INTI LUHUR FUJA ABADI), PASURUAN, EAST JAVA

(Wiwik Afimahtul Rohmah ¹, Harsuko Riniwati ², Nuddin Harahab ³)

ABSTRAK

The progress of business world provides its own challenges for any liability company. One of the efforts that must be made to improve company performance through HR is fix performance appraisal of employees. This research takes the problems occurred at PT. ILUFA (Inti Luhur Fuja Abadi), where a system of performance assessment conducted of the company have not been optimal. The purpose of this research was to analyze the performance and weight to analyze the ranking and the sequence and the sequence of employees based on the criteria of personality, skills and working relation. The technique of sampling in this research is purposive sampling where the respondents used there are 3 i.e. plant manager, head of production and quality assurance. Engineering departments by way of distributing the questionnaire to respondents to rate 3 until 9 supervisors working in the company. Methods of data analysis is done using the method of AHP (Analytical Hierarchy Process) and Rating Scale. The results of weighting AHP, weights are obtained for the criteria of Personality (0.439), a working relationship (0.374) and skills (0.187). Based on an assessment of performance against the 9 supervisor at parts production was obtained byemployees that have a value in accordance with a scale of all standard C.

Keywords: Performance assessment, AHP, Rating scale

- 1 Student of Agribusiness Fisheries Department of Social Economics of Fisheries and Marine Sciences Faculty of Fisheries and Marine Sciences Universitas Brawijaya
- 2 Lecturer of Agribusiness Fisheries Department of Social Economics of Fisheries and Marine Sciences Faculty of Fisheries and Marine Sciences Universitas Brawijaya
- 3 Lecturer of Agribusiness Fisheries Department of Social Economics of Fisheries and Marine Sciences Faculty of Fisheries and Marine Sciences Universitas Brawijaya

Pendahuluan

Kemajuan dunia usaha memberikan tantangan tersendiri bagi setiap perusahaan atau organisasi dalam menjalankan kegiatan usahanya untuk dapat bertahan di era globalisasi. Persaingan yang semakin ketat mengharuskan perusahaan melakukan strategi yang tepat untuk meningkatkan performasinya guna menghasilkan output yang memiliki daya saing tinggi. Salah satu upaya yang harus dicapai oleh perusahaan adalah dengan meningkatkan kualitas dari sumber daya manusianya. Kualitas SDM yang meningkat diharapkan mampu membuat karyawan berkerja secara produktif dan professional sehingga kinerja mereka sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu sebuah perusahaan penting melakukan penilaian kinerja terhadap karyawannya

Menurut Siagian (2002), penilaian kinerja merupakan proses dimana organisasi berupaya memperoleh informasi yang akurat tentang kinerja para anggotanya. Penilaian kinerja sangat penting dilakukan karena dapat menentukan seberapa besar tingkat kontribusi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya. Hasil penilaian kinerja karyawan bagi perusahaan memiliki peranan penting dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, promosi, sistem imbalan dan sebagainya (Chizaimah, 2009). Selain itu penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai dasar untuk memperbaiki kinerja karyawan. Meningkatnya kinerja karyawan diharapkan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kriteria-kriteria yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja karyawan yaitu kepribadian/penampilan, keterampilan dan hubungan kerja.

Salah satu aspek yang menunjang keberhasilan karyawan dalam mencapai kesuksesan berkerja adalah keterampilan kerja. Dengan keterampilan kerja yang memadai pada karyawan diharapkan mampu mengatasi permasalahan pekerjaan sehingga tugas pekerjaan terselesaikan dengan baik (Chizaimah, 2009). Faktor lain yang menunjang kinerja karyawan yang produktif adalah hubungan kerja. Hubungan kerja yang terjalin harmonis antara karyawan dengan karyawan maupun hubungan kerja antar karyawan dan atasan akan menimbulkan perasaan senang dan memacu semangat kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja

karyawan. Kinerja karyawan inilah yang nantinya akan dijadikan pertimbangan dalam hal pengambilan keputusan kerja (Chizaimah, 2009). Selain keterampilan dan hubungan kerja, faktor kepribadian/penampilan dapat mempengaruhi penilaian kinerja. Menurut Robbins dan Judge (2007), kepribadian adalah keseluruhan cara dimana seseorang berinteraksi dengan individu lain.

Penelitian ini mengangkat permasalahan pada PT. ILUFA (Inti Luhur Fuja Abadi). Penilaian kinerja oleh PT.ILUFA terhadap pengawas memang sudah diterapkan namun tidak secara terstruktur dan sistematis, hal ini dikarenakan belum adanya pembobotan kriteria penilaian kinerja sehingga tidak diketahui kriteria mana yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu perlu dilakukan perbaikan pada penilaian kinerja karyawan pada PT. ILUFA. Agar sistem manajemen kinerja berjalan efektif maka perlu adanya pembuatan suatu sistem, hal ini bertujuan untuk memudahkan pencarian data khususnya dalam melakukan penilaian kinerja, sehingga dengan adanya sistem ini dapat mempermudah dalam menyusun dan mengumpulkan data untuk keperluan penilaian kinerja (Riniwati, 2016).

Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. ILUFA (Inti Luhur Fuja Abadi) yang berlokasi di Jln. Raya Cangkringmalang No. 6 Beji, Pasuruan, Jawa timur. Waktu penelitian dilakukan pada tanggal 20 Desember 2016.

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Sumber data diperoleh dari data primer dan data skunder. Teknik pengumpulan datanya dengan wawancara, observasi dan penyebaran kuesioner. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pada penelitian ini responden yang digunakan ada 3 yaitu *plant manager*, kepala produksi dan *quality assurance*. Ketiga responden tersebut dianggap memiliki pengetahuan dan pengalaman yang mendalam mengenai kinerja dari 9 pengawas dan keadaan perusahaan.

Pada metode AHP, pembobotan dilakukan setelah data diperoleh dari kuesioner yang telah disebar ke perusahaan. Adapun kriteria yang digunakan dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Variabel, Kriteria dan Subkriteria Penilaian Kinerja.

Variabel	Kriteria	Subkriteria
Penilaian kinerja	Keterampilan	Kepemimpinan
		Tanggungjawab
		Kecakapan/kemampuan teknis pelaksanaan tugas
		Kecepatan penyelesaian tugas
	Kepribadian/penampilan	Perilaku/kejujuran
		Loyalitas dan disiplin
		Kesehatan
		Absensi
Hubungan Kerja		Terhadap atasan
		Terhadap teman sekerja
		Terhadap bawahan

Perhitungan bobot kriteria dihitung berdasarkan kuesioner yang telah disebarakan kepada responden. Pengolahan data dilakukan dengan metode AHP. Tahapan pada metode ini yang pertama adalah menyusun hierarki. Setelah penyusunan adalah tahap pembobotan pada seluruh kriteria. Pembobotan ini dilakukan berdasarkan perbandingan berpasangan antar dua elemen dengan skala 1 sampai 9 hingga semua elemen tercakup. Skala yang digunakan dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Skala Perbandingan

Tingkat Kepentingan	Definisi	Penjelasan
1	Sama pentingnya	Dua elemen mempunyai pengaruh yang sama
3	Sedikit lebih penting	Pengalaman dan penilaian sedikit lebih memihak satu elemen dibandingkan pasangannya.
5	Lebih penting	Lebih penting pengalaman dan penilaian dengan kuat memihak salah satu elemen dibandingkan pasangannya
7	Sangat lebih penting	Satu elemen sangat disukai dan secara praktis dominasinya terlihat

9	Mutlak penting	Satu elemen terbukti lebih disukai dibandingkan dengan pasangannya.
---	----------------	---

Sumber: Bayazit (2006)

Langkah selanjutnya adalah melakukan perbandingan berpasangan, perbandingan dilakukan berdasarkan kebijakan pembuat keputusan dengan menilai tingkat kepentingan satu elemen terhadap elemen lainnya. Nilai dari perbandingan akan menentukan peringkat dari kriteria yang akan menjadi prioritas. Matrik perbandingan dapat dilihat pada Tabel 3. berikut ini.

Tabel 5. Matrik Perbandingan

Goal	X1	X2	X3
X1	1		
X2		1	
X3			1

Sumber: Marimin (2010)

Untuk memperoleh suatu nilai tertentu dari dari semua nilai responden dilakukan perhitungan rata-rata geometric, secara sistematis dapat dituliskan dalam persamaan berikut:

$$g_{ij} = \sqrt[m]{\prod_{k=0}^m a_{ij}(k)}$$

Keterangan
 g_{ij} : Rata-rata geometrik pendapat gabungan
 a_{ij} : Nilai skala perbandingan antara kriteria ke i dan ke j
 m : Jumlah responden

langkah selanjutnya adalah menghitung konsistensi logis. Perhitungan ini dimaksudkan untuk mengetahui konsistensi jawaban yang akan berpengaruh pada ketepatan hasil. Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$Z_{ij} = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}$$

Keterangan
 Π : Perkalian
 a_{ij} : Nilai skala perbandingan antara kriteria ke i dan ke j

- Perhitungan vektor prioritas atau vektor eigen

$$VP = \frac{1}{J \text{ total}}$$

Keterangan
 VP : Vektor prioritas
 J : Jumlah tiap variabel
- Perhitungan nilai eigen maksimum
 $\lambda_{maks} = \sum (jumlah \text{ kolom ke-}j) \times Vp \text{ untuk } i=j$

Keterangan:
 λ_{maks} : Nilai eigen maksimum

langkah selanjutnya adalah menghitung nilai indeks konsistensi. Perhitungan ini dimaksudkan untuk mengetahui konsistensi jawaban yang akan berpengaruh kepada ketepatan hasil. Rumusnya adalah

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

Keterangan:
 λ_{maks} : Nilai eigen maksimum
 n : Jumlah matrik perbandingan kriteria

Langkah selanjutnya adalah Perhitungan Rasio Konsistensi/ *Consistency Ratio*

Jika nilai CR > 0,1 maka pertimbangan yang dibuat perlu diperbaiki dengan melakukan pengisian ulang untuk menjawab pertanyaan dalam kuesioner. Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Keterangan:
 CI : Consistency Index
 RI : Random Index

Nilai Ratio Index (RI) untuk matrik berukuran 1 sampai dengan 10 dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4. Rasio Indeks

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
R	0,	0,	0,	0	1,	1,	1,	1,	1	1,4
I	0	0	5	,	1	2	3	4	,	9
	0	0	8	9	2	4	2	1	4	5

Batasan diterima inkonsistensi $\leq 10\%$, yaitu tingkat konsistensi yang masih dapat diterima Penilaian Kinerja.

Setelah memperoleh bobot nilai untuk pada masing-masing kriteria. Nilai bobot tersebut akan digunakan dalam menilai kinerja pengawas dengan menggunakan skala penilaian kinerja *rating scale*. Skala penilaian dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Skala Penilaian Kinerja

Skala Penilaian	Keterangan
1	Sangat Jelek
2	Jelek
3	Sedang
4	Baik
5	Sangat Baik

Sumber: Nurmianto (2006)

Untuk mendapatkan nilai skor pada masing-masing pengawas dilakukan dengan

mengkalikan nilai bobot tiap subkriteria yang didapatkan dengan nilai dari setiap pengawas.

Tabel 6. Skala Nilai Penilaian Kinerja

No.	Skala	Kategori	Interval
1.	A	Kinerja sangat tinggi	$4,20 < n \leq 5,00$
2.	B	Kinerja tinggi	$3,40 < n \leq 4,20$
3.	C	Kinerja sesuai standar	$2,60 < n \leq 3,40$
4.	D	Kinerja rendah	$1,80 < n \leq 2,60$
5.	E	Kinerja tidak efektif	$1,00 < n \leq 1,80$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan Penilaian Kinerja pada PT. Inti Luhur Fuja Abadi

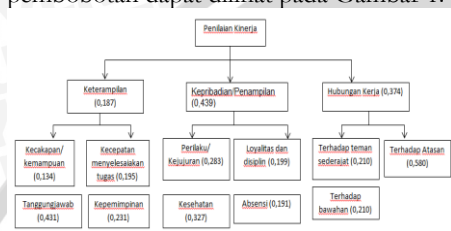
Sistem penilaian kinerja yang saat ini diterapkan oleh PT. Inti Luhur Fuja Abadi (ILUFA) belum dilakukan secara optimal dalam menilai kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan dilakukan berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan, namun penerapan penilaian yang dilakukan hanya sebatas penilaian tanpa ada bobot yang berbeda dari tiap kriterianya. Penilaian kinerja dilakukan oleh *plant manager*, kepala produksi dan *quality assurance* (QC) yang menilai kinerja dari sembilan pengawas atau *leader* produksi. Ketiga responden yang dipilih telah memiliki pemahaman dan pengetahuan mengenai keadaan perusahaan dan kinerja pegawai.

Penilaian yang dilakukan masih hanya sebatas *like dislike* dan hanya mengandalkan penilaian dari satu penilai saja sehingga kurang objektif. Penilaian kinerja yang efektif adalah penilaian yang memiliki pengukuran yang akurat, mekanisme penguatan, mampu mengidentifikasi kekurangan, dan memberikan informasi sebagai umpan balik kepada karyawan agar mereka dapat meningkatkan kinerja mereka di masa yang akan datang (Wijayanti, 2012). Penilaian kinerja nantinya akan dijadikan dasar bagi perusahaan untuk membuat keputusan kerja seperti kenaikan gaji, promosi, pemutusan hubungan kerja dan lain-lain.



Penilaian Bobot Kriteria Kinerja Karyawan dengan Metode *Analytical Hierarchy Process*

Hasil yang diperoleh dari perhitungan dengan metode AHP adalah bobot prioritas dari kriteria. Hasil kuesioner dari 3 responden akan memberikan nilai kepentingan pada tiap kriteria maupun subkriteria. Penentuan bobot pada setiap kriteria dan subkriteria berdasarkan tingkat kepentingan dari tiap responden kemudian dimasukkan ke dalam matriks berpasangan dengan menggunakan aplikasi Expert Choice 11. Hasil hierarki dan pembobotan dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Struktur Hierarki Proses

Pengujian pada Metode AHP dilakukan dengan mencari nilai rasio konsistensi untuk setiap kriteria. Jika nilai rasio konsistensi kurang dari atau sama dengan 0,1 berarti penilaian dapat dipertanggungjawabkan dan dapat dinyatakan konsisten.

Hasil rekapitulasi kuesioner dari tiga responden menghasilkan nilai bobot yang berbeda-beda. Pembobotan dilakukan dengan tujuan mengetahui prioritas menyeluruh bagi PT. ILUFA untuk tiap kriteria penilaian kinerja karyawan. Kelompok kriteria perusahaan dari yang tertinggi sampai terendah adalah Kepribadian/ Penampilan (0,439), Hubungan Kerja (0,375) dan Keterampilan (0,187).

Hasil pembobotan menunjukkan nilai bobot tertinggi pada kriteria adalah kepribadian/penampilan Menurut pendapat responden ahli kepribadian akan membentuk perilaku setiap individu, jika ingin memahami perilaku seseorang dalam sebuah organisasi maka sangatlah tepat jika kita melihat dari kepribadian dan penampilannya. Kepribadian seseorang akan mempengaruhi sikap, persepsi dan juga motivasi karyawan dalam menjalankan tanggungjawab tugasnya sehingga kepribadian akan mendorong ke suatu perilaku yang diinginkan terhadap kinerjanya. Kepribadian seseorang akan mempengaruhi hasil kerja atau pencapaian tugas (Ayu Mardyaning, 2012).

Kriteria hubungan kerja memiliki nilai bobot yang bisa dikatakan tinggi yaitu 0,375. Menurut responden ahli hubungan kerja yang

berupa komunikasi dan bimbingan terhadap atasan, teman sekerja dan bawahan akan menciptakan kemudahan dan kelancaran dalam pelaksanaan tugas pekerjaan setiap orang dan setiap unit pekerjaan karena adanya kesadaran bahwa setiap orang atau unit lain serta timbulnya semangat saling membantu. Pemeliharaan hubungan kerja yang resensi dan harmonis perlu ditumbuhkan, dijaga dan dipelihara demi kepentingan bersama dalam perusahaan. Menurut Rivai (2008), hubungan kerja adalah upaya untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja dan bagaimana manajemen dan departemen sumberdaya manusia mempengaruhi kualitas kehidupan kerja.

Hasil pembobotan kriteria penilaian kinerja karyawan yang memiliki nilai bobot paling rendah dibanding kriteria yang lain adalah keterampilan kerja yaitu sebesar 0,187. Menurut pendapat responden ahli keterampilan kerja yang dimiliki oleh kesembilan pengawas sudah berlangsung dengan baik dan profesional. Namun perusahaan lebih tertarik untuk memprioritaskan dan memberikan tingkat kepentingan yang tinggi pada karyawan yang memiliki kepribadian dan hubungan kerja yang baik. Menurutnya keterampilan kerja pada karyawan masih bisa diperbaiki dengan adanya pembinaan dan bimbingan dari pimpinan kerja sedangkan untuk kepribadian dan hubungan kerja terbentuk dari kemauan dan perilaku dari masing-masing individu karyawan.

Penilaian Bobot SubKriteria Kinerja dengan Metode *Analytical Hierarchy Process*

Penentuan bobot Subkriteria sama seperti penentuan bobot kriteria yaitu menggunakan kuesioner yang berbentuk perbandingan berpasangan (*pairwise comparisons*). Setelah dilakukan pembobotan subkriteria maka diperoleh hasilnya yang ada pada tabel berikut. Pada Tabel tersebut dapat diketahui bahwa terdapat bobot baru yang dihasilkan, bobot ini disebut bobot yang disesuaikan. Dalam metode AHP proses ini disebut sebagai *Global Weight* (Susila dan Munadi, 2007). Hasil dari *Global Weight* ini kemudian akan digunakan untuk melakukan penilaian kinerja pengawas atau leader pada subkriteria yang kemudian akan dikombinasi dengan metode *rating scale*.

Tabel 7. Hasil tingkat prioritas subkriteria secara keseluruhan.

No.	Subkriteria	Global weight
1.	Terhadap Atasan	0,217
2.	Kesehatan	0,144
3.	Perilaku/Kejujuran	0,124
4.	Loyalitas/Disiplin	0,097
5.	Absensi	0,084
6.	Tanggungjawab	0,080
7.	Terhadap teman sederajat	0,079
8.	Terhadap Bawahan	0,079
9.	Kepemimpinan	0,043
10.	Kecepatan melasanakan tugas	0,036
11.	Kecakapan/Kemampuan	0,027

Sumber : Data yang diolah (2017)

Hubungan Kerja terhadap Atasan

Subkriteria yang memiliki nilai bobot tertinggi yaitu sebesar 0,217. Menurut responden ahli hubungan kerja antara pengawas terhadap atasan harus terjalin baik dan harmonis agar pemberian arahan dan bimbingan dari atasan berjalan dengan baik pula. Komunikasi dan kejasama yang baik antara keduanya dapat meminimalisir kesalahpahaman antara atasan dan pengawas atau *leader*. Menurut Dwiantara dan Sumarto (2006), hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan termasuk variabel dan faktor yang sangat penting dalam menentukan kinerja organanisasi.

Kesehatan

Subkriteria kesehatan memiliki nilai bobot paling tinggi pada kriteria kepribadian dan penampilan yaitu sebesar 0,144. Menurut responden ahli seseorang yang memiliki kesehatan lahir dan batin yang baik akan mempengaruhi kualitas kinerja mereka. Sebaik apapun tingkat keterampilan seorang karyawan jika kesehatannya terganggu maka produktifitas kerja yang didapat juga akan terhambat.

Perilaku dan Kejujuran

Subkriteria perilaku dan kejujuran memiliki nilai bobot sebesar 0,124, Menurut responden ahli perilaku yang baik dan jujur harus dimiliki oleh seorang pengawas atau *leader* dalam menjalankan tanggungjawab yang dibebankan kepada mereka.

Loyalitas atau Disiplin

Subkriteria loyalitas atau disiplin memiliki nilai bobot sebesar 0,087.. Menurut responden ahli loyalitas dan disiplin merupakan sikap mental dari karyawan yang

berupa kesetiaan, pengabdian, ketaatan dan ketulusan terhadap perusahaan. Menurut Hasibuan (2003), Loyalitas merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencangkupkesetiaan terhadap perkerjaannya, jabatan dan organisasi.

Absensi

Subkriteria absensi memiliki nilai bobot sebesar 0,084. Adanya absensi karyawan merupakan wujud dari pemeliharaan (*maintenance*) dari perusahaan terhadap karyawan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi mereka terhadap perusahaan.

Tanggungjawab

Subkriteria tanggungjawab memiliki nilai sebesar 0,080. Menurut responden ahli rasa tanggungjawab pengawas terhadap kinerja karyawan dan keberlangsungan kegiatan produksi mutlak harus dimiliki oleh pengawas/leader produksi. Menurut.

Hubungan Kerja terhadap Teman Sederajat dan terhadap Bawahan

Subkriteria hubungan kerja terhadap teman sederajat dan hubungan kerja terhadap bawahan memiliki nilai bobot yang sama sebesar 0,079. Menurut responden ahli, kerjasama yang baik dan hubungan baik dengan teman sederajat penting dilakukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga dalam berkerja juga nyaman. Hubungan kerjasama yang terjalin baik akan mempermudah koordinasi kegiatan produksi.

Kepemimpinan

Subkriteria kepemimpinan memiliki nilai bobot paling rendah yaitu 0,043, Menurut responden ahli, seorang *leader* atau pengawas harus memiliki jiwa kepemimpinan yang baik untuk mengarahkan, membimbing dan mengajak karyawan memenuhi tanggungjawab yang dibebankan kepada mereka.

Kecepatan Menyelesaikan Tugas

Subkriteria kecepatan meyelesaikan tugas memiliki nilai bobot sebesar 0,036. Menurut responden ahli kemampuan ini akan otomatis terlaksana dengan baik jika subkriteria lain sudah baik dan selama ini subkriteria yang berada pada urutan diatasnya sudah berjalan lebih baik.

Kacakapan/kemampuan

Subkriteria kecakapan/ kemampuan menyelesaikan tugas memiliki nilai bobot paling rendah dari keseluruhan subkriteria yaitu sebesar 0,027. Menurut responden kemampuan yang dimiliki oleh *leader* atau pengawas sudah cukup baik. Kecakapan seorang *leader* atau pengawas bisa dibentuk dan didapatkan dari kegiatan pelatihan.

Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode *Rating Scale*

Hasil pembobotan tiap-tiap kriteria telah diperoleh dari hasil pengolahan data menggunakan AHP. Tahapan selanjutnya adalah melakukan peringkisan dengan menggunakan metode *rating scale* terhadap ke-9 pengawas atau *leader* produksi. Responden ahli yaitu *plant manger*, kepala produksi dan *quality assurance* (QC) memberikan penilaian kepada masing-masing pengawas atau *leader* sesuai dengan skala yang ada pada kuesioner.

Sembilan pengawas atau *leader* bila dikaji lebih lanjut berdasarkan karakteristik pekerjaannya, mereka memiliki keahlian yang berbeda. Berikut ini adalah beban kerja yang dibebankan pada masing-masing pengawas atau *leader* dapat dilihat pada Tabel .

Tabel 8. Job Disk Pengawas atau *Leader* produksi

No	Inisial Nama Pengawas	Job Disk
1	MS	Cold storage
2	MT	Proses fillet
3	EF	Air blash freezer
4	MU	Packing produksi
5	SG	Proses whole round produksi
6	MMS	Proses NIKE produksi
7	SU	Proses NIKE produksi
8	HU	Sanitasi produksi
9	ZA	Penerimaan produksi

Sumber : PT. Inti Fuja Luhur (ILUFA)

Perbedaan *jobdisk* pada masing-masing pengawas diharapkan dapat memberikan beban kerja yang sesuai dengan kemampuan dan kapasitas dari pengawas sehingga dapat mencapai tingkat produktifitas kerja yang sesuai dengan harapan perusahaan. Oleh karena itu para pengawas haruslah memiliki kemampuan ganda yaitu terampil dan ahli dalam *hardskill* dan *softskill*.

Hasil dari nilai kinerja yang sudah dirata-rata dari ketiga responden kemudian dikalikan dengan masing-masing bobot subkriteria kemudian dijumlahkan untuk mendapatkan nilai total kinerja. Dari hasil yang diperoleh ini dibutuhkan suatu skala untuk menentukan nilai kinerja dari pengawas produksi adalah A (kinerja sangat tinggi), B (kinerja tinggi), C (kinerja sesuai Standar), D (kinerja rendah) dan E (kinerja tidak efektif). Skala nilai yang digunakan pada penilaian ini dapat dilihat pada Tabel 12. Sedangkan untuk nilai total dan peringkat masing-masing karyawan dapat

dilihat pada Tabel 10. Skala nilai yang digunakan pada peniitian ini dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Skala Nilai yang digunakan dalam Penelitian

No.	Skala	Kategori	Interval
1	A	Kinerja sangat tinggi	$4,20 < n \leq 5,00$
2	B	Kinerja tinggi	$3,40 < n \leq 4,20$
3	C	Kinerja sesuai standar	$2,60 < n \leq 3,40$
4	D	Kinerja rendah	$1,80 < n \leq 2,60$
5	E	Kinerja tidak efektif	$1,00 < n \leq 1,80$

Sumber : Waryanto (2006)

Hasil dari perhitungan dan pembobotan dari masing-masing pengawas maka didapatkan nilai total dan peringkat pengawas atau *leader*. Berdasarkan Tabel skala nilai dapat diketahui keseluruhan pengawas atau *leader* pada perusahaan PT. ILUFA yang memiliki kinerja sesuai standar dengan memperoleh nilai berkisar antara $2,60 < n \leq 3,40$. Jika dilihat dari dari total nilai kinerjanya, setiap pengawas memiliki nilai yang tidak jauh berbeda. Berikut ini adalah peringkat pengawas atau *leader* pada perusahaan PT. ILUFA.

Tabel 10. Nilai Kinerja dan Peringkat Karyawan

No	Inisial Nama Karyawan	Skala	Nilai	Peringkat
1.	MS	C	3,39	1
2.	MT	C	3,38	2
3.	EF	C	3,32	3
4.	MU	C	3,28	4
5.	SG	C	3,15	5
6.	MMS	C	3,14	6
7.	SU	C	3,14	7
8.	HU	C	3,02	8
9.	ZA	C	3	9

Sumber : PT. Fuja Inti Luhur Abadi (ILUFA)

Berdasarkan hasil Tabel diatas bahwa pengawas yang berinisial MS memiliki nilai tertinggi dibanding dengan pengawas yang lainnya yaitu sebesar 3,39. MS memperoleh nilai yan cukup baik pada setiap subkriteria bahkan. MS dikenal sebagai pengawas yang

memiliki tanggungjawab yang lebih dari yang lain. MS juga mampu menciptakan suasana yang harmonis dengan atasan, teman sekerja maupun dengan bawahan. Kemampuan dalam menyelesaikan tugas juga tidak kalah dengan pengawas lain. Tingkat kehadiran dan kontribusi MS pada perusahaan bisa dibilang tinggi. Contohnya, Pengawas yang berinisial MS selalu hadir mengikuti rapat-rapat atau kegiatan *interen* ataupun *externen* yang diadakan oleh perusahaan. Sedangkan Pengawas atau *leader* yang memiliki nilai dan peringkat yang paling kecil adalah pengawas yang berinisial ZA dengan total nilai sebesar tiga. Pengawas yang berinisial ZA bertugas pada bagian penerimaan barang. Pengawas ZA dikenal sebagai pengawas yang memiliki tingkat absensi dan loyalitas/disiplin yang lebih sedikit dibanding pengawas yang lainnya. Pengawas ZA juga memiliki kepribadian yang cenderung lebih tertutup atau *introvert* dari pengawas lainnya namun keterampilannya menjalankan tugas sudah baik dan *professional*. Semua pengawas dapat didorong untuk meningkatkan kinerjanya sehingga hasil yang diperoleh dapat mencapai "A". menurut Hermana dan Kristianty (2007), motivasi atau dorongan untuk berkerja sangat menentukan bagi tercapainya suatu tujuan, maka manusia harus menumbuhkan motivasi kerja yang setinggi-tingginya bagi para karyawan pada perusahaan. Motivasi yang diberikan dapat berupa *training*, kenaikan gaji atau pemberian bonus.

Hasil dari penilaian kinerja karyawan menunjukkan bahwa pengawas atau *leader* semuanya memiliki tingkat kerja sesuai standar dengan skala C, tidak ada yang masuk kategori kinerja sangat tinggi dengan skala "A" ataupun kategori kinerja tidak efektif dengan skala "E". Hal ini dipengaruhi karena perusahaan tidak pernah memberikan fasilitas berupa pelatihan dan motivasi kerja bagi karyawan atau pengawas.

Hasil kinerja dari pengawas yang secara keseluruhan memiliki nilai skala yang sama dengan skala C. Nilai untuk setiap kriteria kompetensi perlu ditingkatkan terutama subkriteria-subkriteria yang memiliki nilai prioritas tinggi pada penilaian kinerja karyawan. Subkriteria yang perlu ditingkatkan antara lain hubungan kerja terhadap atasan, kesehatan, perilaku/kejujuran, loyalitas/disiplin dan absensi. subkriteria tersebut terbukti penting pada kompetensi penilaian kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Berdasarkan analisis data menggunakan menggunakan AHP (*Analitycal Hierarchy Process*) maka dihasilkan kriteria-kriteria yang memiliki nilai bobot yang berbeda-beda. Kriteria yang memiliki nilai bobot tertinggi yaitu kriteria Kepribadian dengan nilai bobot sebesar 0,439 sedangkan nilai bobot terendah diperoleh oleh kriteria keterampilan dengan nilai bobot sebesar 0,187. untuk subkriteria nilai bobot tertinggi diperoleh oleh hubungan terhadap atasan dimana nilai bobot yang diperoleh sebesar 0.217 dan untuk nilai subkriteria yang paling rendah adalah kecakapan/kemampuan teknis menyelesaikan tugas dengan nilai bobot sebesar 0,027. Besar kecilnya nilai bobot menunjukkan tingkat kepentingan kriteria maupun subkriteria oleh pimpinan perusahaan.
2. Berdasarkan hasil analisis data menggunakan AHP dan rating scale diperoleh peringkat dan urutan karyawan. Secara keseluruhan karyawan berkerja sesuai dengan standar yang ada yaitu memperoleh nilai berkisar antara $2,60 < n \leq 3,40$ dengan skala C. Adapun inisial pengawas yang berada pada peringkat pertama sampai terakhir adalah MS (3,39), MT (3,38), EF (3,32), MU (3,28), SG (3,15), MMS (3,14), SU (3,14), HU (3,02) dan yang terakhir ZA (3). Hasil dari penilaian ini nantinya akan dijadikan sebagai bahan evaluasi oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Saran

1. Bagi Pimpinan Perusahaan
Sistem penilaian kinerja ini dapat melakukan proses perhitungan penilaian kinerja berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan, sehingga mewujudkan penilaian yang adil. Perhitungan menggunakan AHP (*Analitycal Hierarchy Process*) dan *Rating scale* ini mampu menghasilkan perhitungan sistem perengkingan kinerja karyawan dari nilai yang tertinggi ke yang rendah. Nilai tertinggi berarti yang terbaik dan yang terendah berarti memiliki nilai terburuk. Hasil dari perengkingan ini sangat dibutuhkan oleh pimpinan sebagai pertimbangan dalam hal kenaikan gaji, kenaikan pangkat, mutasi, pemutusan

hubungan kerja (PHK), demosi dan lain-lain.

Perusahaan hendaknya juga memberikan fasilitas berupa pelatihan dan motivasi kerja untuk menunjang kinerja mereka. Dengan adanya pelatihan dan motivasi kerja maka akan membuat mereka terdorong meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja demi keberlangsungan perusahaan yang lebih baik, akan tercipta kesadaran memperbaiki diri. Selain itu Perusahaan perlu memberikan penilaian kinerja secara tertulis dan tersistem untuk mempermudah pencarian data dan kegiatan evaluasi bersama.

2. Bagi Karyawan

Sedangkan bagi karyawan perlu kesadaran untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja sehingga tingkat produktifitas akan tercapai sesuai harapan karena secara keseluruhan pengawas atau leader yang bertugas memiliki tingkat kinerja sesuai dengan standar dengan skala C.

DAFTAR PUSTAKA

- Barkema, Harry R. and Luis R. Gomez-Mejia. 1998. "*Managerial Compensation and Firm Performance: A General Research Framework*", *Academy of Management Journal*, 41 (2):135-145.
- Chuzaimah. 2009. *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan pada Perusahaan Furniture (Studi pada Karyawan Perusahaan Furniture di Kecamatan Gemolong)*.
- Denzin. N.K dan Lincoln, Y.S. 2009. *Handbook of Qualitative Research*. Terjemahan: Dariyatno, Badrus Samsul Fatah, Abi, John Rinaldi. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Ghozali, Imam, 2001, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*.
- Hariandja, M.T. 2002. *Manajemen S*
- Hernama dan Kristianty. 2007. *Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Kinerja dan Sistem Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Human Capital PT. Charoen Pokphand Indonesia*. *Proceeding PESAT*, Jakarta, hal 35-41.
- Mardianing, Ayu. 2012. *Penilaian Kinerja Kepala Bagian Produksi dengan Metode ANP dan Rating Scale (Studi Kasus di PT. Siantar Top, Tbk, Waru-Sidoarjo)*. Malang.
- Robbins, S.P dan Judge (2007). *Essential of Organizational Behavior*. Prentice Hall inc : San Diego.
- Siagian, S.P.(2002). *Organisasi Kepemimpinan dan perilaku Administrasi* Jakarta: Gunung Agung.
- Wijayanti, Anisa dan Supra Wimbarti. 2012. *Evaluasi dan Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja pada PT. HKS*. *Yogyakarta: Jurnal Psikologi Undip* Vol. 11, No. 2.

