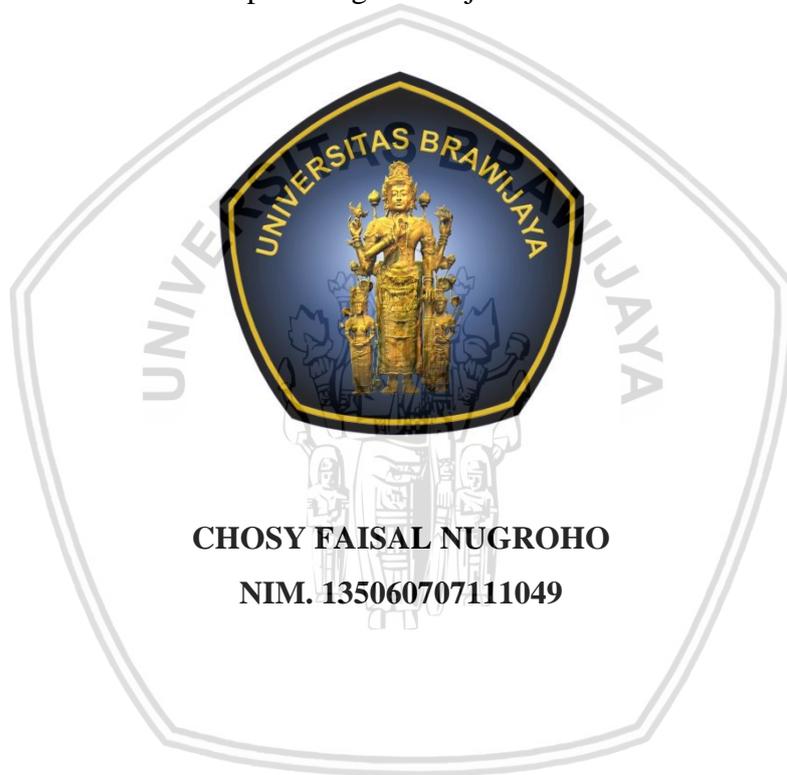


**EVALUASI PENILAIAN KINERJA KARYAWAN MANAJERIAL
DI PT. BRINGIN GIGANTARA MENGGUNAKAN
METODE 360 *DEGREE* DAN AHP**

SKRIPSI

TEKNIK INDUSTRI

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



CHOSY FAISAL NUGROHO

NIM. 135060707111049

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS TEKNIK

MALANG

2018

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya dan berdasarkan hasil penelusuran berbagai karya ilmiah, gagasan dan masalah ilmiah yang diteliti dan diulas di dalam Naskah Skripsi ini adalah asli dari pemikiran saya. Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Skripsi dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 23 Juli 2018

Mahasiswa



Chosy Faisal Nugroho
NIM. 135060707111049

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



LEMBAR PENGESAHAN**EVALUASI PENILAIAN KINERJA KARYAWAN MANAJERIAL
DI PT. BRINGIN GIGANTARA MENGGUNAKAN
METODE 360 *DEGREE* DAN AHP****SKRIPSI****TEKNIK INDUSTRI**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



CHOSY FAISAL NUGROHO
NIM. 135060707111049

Skripsi ini telah direvisi dan disetujui oleh dosen pembimbing pada
tanggal 23 Juli 2018

Dosen Pembimbing I

Ishardita Pambudi Tama, ST., MT., Ph.D.
NIP. 19730819 199903 1002

Dosen Pembimbing II

Rahmi Yuniarti, ST., MT.
NIP. 19840624 200812 2004

Mengetahui,
Ketua Jurusan Teknik Industri

Ovong Novareza, ST., MT., Ph.D.
NIP. 19741115 200604 1002

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan atas ke hadirat Allah SWT, karena atas limpahan rahmat, karunia, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Tidak lupa shalawat dan salam juga tercurah kepada Nabi Muhammad SAW. Skripsi yang berjudul **“Evaluasi Penilaian Kinerja Karyawan Manajerial di PT. Bringin Gigantara Menggunakan Metode 360 Degree Dan Ahp”** ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S-1) pada Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa terdapat banyak hambatan yang dihadapi oleh penulis dalam penulisan skripsi ini, namun berkat dukungan, bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, hambatan-hambatan tersebut dapat teratasi. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Kedua orang tua tercinta, Bapak Anton A. Mukhtar dan Ibu Yudari Nastiti atas kasih sayang, doa dan kesabaran yang tak terbatas, untuk pelajaran dan didikan yang diberikan selama ini, motivasi, nasihat, dukungan mental dan materil, serta perjuangan yang tidak pernah lelah demi memberikan pendidikan yang terbaik kepada penulis.
2. Bapak Oyong Novareza, ST., MT., Ph.D. dan Ibu Rahmi Yuniarti, ST., MT. selaku Ketua Jurusan Teknik Industri dan Sekretaris Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Brawijaya.
3. Bapak Ishardita Pambudi Tama, ST., MT., Ph.D. dan Ibu Rahmi Yuniarti, ST., MT. selaku dosen pembimbing I dan II, penulis berterimakasih atas kesabaran yang diberikan dalam membimbing penulis, memberikan masukan, arahan, motivasi, semangat, ilmu dan nasihat yang sangat berharga dan bermanfaat bagi penulis.
4. Ibu Wifqi Azlia, ST., MT., selaku Dosen Pembimbing Akademik, yang selalu memberikan bimbingan dan arahan terhadap kegiatan akademik maupun non akademik kepada penulis.
5. Bapak dan Ibu Dosen dan staff Jurusan Teknik Industri yang telah dengan ikhlas memberikan ilmu yang sangat berharga dan bermanfaat bagi penulis.
6. Bapak Firman Agung, sebagai pembimbing dari PT. Bringin Gigantara Surabaya yang telah memberikan bimbingan dan bantuan guna kelancaran penyelesaian skripsi.
7. Teman-teman WG. Aldo, Andyan, Frans, Tyto, Aris, Jendul, Opang, Songko, Jamet, Rama, Faiz, Timun, Bimo, Gulam, Wantet, Bapak, yang telah menemani hari-hari



perkuliahan, teman-teman nongkrong dan memberikan dukungan dalam penyelesaian pengerjaan skripsi ini.

8. Teman-teman seperjuangan di Teknik Industri dari awal masuk kuliah hingga sekarang, Farhan, Meidina dan dari teman-teman kelas G.
9. Seluruh teman-teman Teknik Industri angkatan 2013 Universitas Brawijaya yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu atas motivasi, dukungan, dan partisipasinya dalam memberikan kenangan dan motivasi bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi.

Penulis mengucapkan pula permohonan maaf atas kesalahan dan kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Semoga kritik dan saran yang konstruktif agar penulisan skripsi ini menjadi lebih baik. Semoga skripsi ini dapat dikembangkan dan bermanfaat bagi ilmu pengetahuan ke depannya.

Malang, Juli 2018

Penulis



DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| KATA PENGANTAR | i |
| DAFTAR ISI | iii |
| DAFTAR TABEL | vii |
| DAFTAR GAMBAR | ix |
| DAFTAR LAMPIRAN | xi |
| DAFTAR RUMUS | xiii |
| RINGKASAN | xv |
| SUMMARY | xvii |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Identifikasi Masalah | 5 |
| 1.3 Rumusan Masalah | 6 |
| 1.4 Batasan Masalah | 6 |
| 1.5 Tujuan Penelitian | 6 |
| 1.6 Manfaat Penelitian | 6 |
| 1.7 Asumsi Penelitian | 6 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | 7 |
| 2.1 Penelitian Terdahulu | 7 |
| 2.2 Kinerja Karyawan | 7 |
| 2.2.1 Penilaian Kinerja Karyawan | 9 |
| 2.2.1.1 Karakteristik Penilaian Kinerja yang Baik | 11 |
| 2.2.2 Motivasi Kerja | 13 |
| 2.2.3 Kompetensi Spencer | 14 |
| 2.3 Metode <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) | 17 |
| 2.3.1 Menyusun Hierarki | 18 |
| 2.3.2 Menetapkan Prioritas | 19 |
| 2.3.3 Konsistensi | 20 |
| 2.4 Metode <i>360 Degree</i> | 21 |
| 2.4.1 Proses Implementasi Metode <i>360 Degree</i> | 22 |
| 2.4.2 Keuntungan Penggunaan <i>360 Degree</i> | 23 |
| 2.4.3 Kekurangan Penggunaan <i>360 Degree</i> | 25 |
| 2.5 Metode <i>Rating Scale</i> | 25 |



| | |
|--|-----------|
| BAB III METODE PENELITIAN | 27 |
| 3.1 Jenis Penelitian | 27 |
| 3.2 Tempat dan Waktu Penelitian..... | 27 |
| 3.3 Langkah-langkah Penelitian | 27 |
| 3.4 Diagram Alir Penelitian | 30 |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN..... | 31 |
| 4.1 Gambaran Umum Perusahaan | 31 |
| 4.1.1 Profil Perusahaan | 31 |
| 4.1.2 Tujuan Perusahaan | 31 |
| 4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan | 32 |
| 4.1.4 <i>Job Description</i> Karyawan Manajerial | 33 |
| 4.2 Pengumpulan Data..... | 35 |
| 4.2.1 Sumber Penilaian Kinerja Karyawan Manajerial | 35 |
| 4.2.2 Pengumpulan Data dan Pembuatan Kriteria Penilaian | 36 |
| 4.2.3 Diagram Hierarki AHP Kriteria dan Subkriteria | 39 |
| 4.3 Pengolahan Data | 39 |
| 4.3.1 Pembobotan Kriteria dan Subkriteria Penilaian Kinerja Karyawan | 39 |
| 4.3.1.1 Penentuan Bobot Kriteria Subjektif dengan Metode AHP | 40 |
| 4.3.1.2 Penentuan Bobot Subkriteria dengan Metode AHP..... | 43 |
| 4.3.1.3 Penentuan Bobot Kriteria Objektif | 54 |
| 4.3.1.4 Penentuan Bobot Global Subkriteria Subjektif..... | 57 |
| 4.3.1.5 Perbandingan Bobot Kriteria Objektif dan Subjektif..... | 57 |
| 4.3.2 Penentuan Bobot Evaluator..... | 58 |
| 4.3.3 Penentuan Skala Penilaian Ukuran Objektif..... | 60 |
| 4.3.4 Pengolahan Data Penilaian Ukuran Subjektif..... | 62 |
| 4.3.5 Pengolahan Data Penilaian Ukuran Objektif | 68 |
| 4.3.6 Pengolahan Data Menggunakan Metode <i>Rating Scale</i> | 70 |
| 4.4 Analisis dan Hasil Pembahasan | 75 |
| 4.4.1 Identifikasi Kriteria dan Subkriteria | 75 |
| 4.4.2 Perbedaan Bobot Untuk Masing-Masing Kriteria | 76 |
| 4.4.3 Hasil Penilaian Kinerja dan Perlakuan Perusahaan | 77 |
| BAB V PENUTUP | 81 |
| 5.1 Kesimpulan..... | 81 |
| 5.2 Saran | 83 |



DAFTAR PUSTAKA 85
LAMPIRAN 87





Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR TABEL

| | | |
|------------|--|----|
| Tabel 1.1 | Hasil Rekap Denda | 4 |
| Tabel 2.1 | Perbandingan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Saat Ini | 8 |
| Tabel 2.2 | Skala Perbandingan Berpasangan | 19 |
| Tabel 2.3 | Nilai Indeks <i>Random</i> Ukuran Matriks | 20 |
| Tabel 2.4 | Skala Penilaian Kinerja Berdasarkan Metode Penilaian <i>Rating Scale</i> | 26 |
| Tabel 4.1 | <i>Job Description Cash Replanishment Outsource</i> | 33 |
| Tabel 4.2 | <i>Job Description Cash in Transit</i> | 34 |
| Tabel 4.3 | <i>Job Description</i> Rumah Tangga | 34 |
| Tabel 4.4 | <i>Job Description IT Support</i> | 35 |
| Tabel 4.5 | Kriteria dan Subkriteria Penilaian Subjektif | 36 |
| Tabel 4.6 | Kriteria Penilaian Objektif | 37 |
| Tabel 4.7 | Hasil Rekapitulasi Kuesioner Perbandingan Antar Kriteria | 40 |
| Tabel 4.8 | Perhitungan AHP | 40 |
| Tabel 4.9 | Perhitungan AHP | 41 |
| Tabel 4.10 | Perhitungan AHP | 41 |
| Tabel 4.11 | Perbandingan Berpasangan Subkriteria <i>Achievement Orientation</i> | 43 |
| Tabel 4.12 | Perhitungan AHP | 44 |
| Tabel 4.13 | Perhitungan AHP | 44 |
| Tabel 4.14 | Perhitungan AHP | 44 |
| Tabel 4.15 | Perbandingan Berpasangan Subkriteria <i>Concern for Order</i> | 46 |
| Tabel 4.16 | Perhitungan AHP | 46 |
| Tabel 4.17 | Perhitungan AHP | 47 |
| Tabel 4.18 | Perhitungan AHP | 47 |
| Tabel 4.19 | Perbandingan Berpasangan Subkriteria <i>Teamwork</i> | 49 |
| Tabel 4.20 | Perhitungan AHP | 49 |
| Tabel 4.21 | Perhitungan AHP | 49 |
| Tabel 4.22 | Perhitungan AHP | 50 |
| Tabel 4.23 | Perbandingan Berpasangan Subkriteria <i>Expertise</i> | 51 |
| Tabel 4.24 | Perhitungan AHP | 52 |
| Tabel 4.25 | Perhitungan AHP | 52 |
| Tabel 4.26 | Perhitungan AHP | 53 |
| Tabel 4.27 | Perbandingan Berpasangan Kriteria Objektif | 54 |

| | | |
|------------|--|----|
| Tabel 4.28 | Perhitungan AHP | 55 |
| Tabel 4.29 | Perhitungan AHP | 55 |
| Tabel 4.30 | Perhitungan AHP | 55 |
| Tabel 4.31 | Bobot Kriteria, Bobot Parsial, Bobot Global..... | 57 |
| Tabel 4.32 | Perbandingan Bobot Tiap Kriteria Objektif dan Subjektif..... | 58 |
| Tabel 4.33 | Perbandingan Berpasangan Evaluator | 58 |
| Tabel 4.34 | Perhitungan AHP | 58 |
| Tabel 4.35 | Perhitungan AHP | 59 |
| Tabel 4.36 | Skala Penilaian Presensi | 61 |
| Tabel 4.37 | Skala Penilaian Kehadiran Tepat Waktu | 62 |
| Tabel 4.38 | Contoh Skor Penilaian Subkriteria Tanggung Jawab | 63 |
| Tabel 4.39 | Rekap Skor Penilaian 4 Minggu | 65 |
| Tabel 4.40 | Data Penilaian Karyawan Kriteria <i>Achievement Orientation</i> | 65 |
| Tabel 4.41 | Data Penilaian Karyawan Kriteria <i>Concern for Order</i> | 66 |
| Tabel 4.42 | Data Penilaian Karyawan Kriteria <i>Teamwork</i> | 67 |
| Tabel 4.43 | Data Penilaian Karyawan Kriteria <i>Expertise</i> | 68 |
| Tabel 4.44 | Contoh Skor Penilaian Absensi | 69 |
| Tabel 4.45 | Rekap Skor Penilaian 4 Minggu | 69 |
| Tabel 4.46 | Data Penilaian Karyawan Kriteria Presensi dan Kehadiran Tepat Waktu ... | 69 |
| Tabel 4.47 | Perhitungan Nilai Karyawan Kriteria <i>Achievement Orientation</i> | 70 |
| Tabel 4.48 | Perhitungan Nilai Karyawan Kriteria <i>Concern for Order</i> | 71 |
| Tabel 4.49 | Perhitungan Nilai Karyawan Kriteria <i>Teamwork</i> | 72 |
| Tabel 4.50 | Perhitungan Nilai Karyawan Kriteria <i>Expertise</i> | 72 |
| Tabel 4.51 | Perhitungan Nilai Karyawan Kriteria Presensi dan Kehadiran Tepat Waktu | 73 |
| Tabel 4.52 | Skor Masing-Masing Karyawan | 74 |
| Tabel 4.53 | Skor dan <i>Grade</i> Masing-Masing Karyawan | 77 |



DAFTAR GAMBAR

| | | |
|------------|---|----|
| Gambar 2.1 | Lingkup penilaian 360 <i>degree</i> | 21 |
| Gambar 3.1 | Diagram alir penelitian | 30 |
| Gambar 4.1 | Struktur organisasi perusahaan | 32 |
| Gambar 4.2 | Alur penilaian kinerja metode 360 <i>degree</i> | 36 |
| Gambar 4.3 | Diagram pemilihan kriteria..... | 39 |





Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR LAMPIRAN

| | | |
|------------|--|-----|
| Lampiran 1 | Kuesioner Penentuan Kriteria..... | 87 |
| Lampiran 2 | Kuesioner Penentuan Subkriteria | 91 |
| Lampiran 3 | Kuesioner Penentuan Bobot Kriteria, Subkriteria dan Evaluator..... | 93 |
| Lampiran 4 | Form Penilaian Kinerja Karyawan Manajerial..... | 97 |
| Lampiran 5 | Kriteria Masing-masing Skor Penilaian | 98 |
| Lampiran 6 | Data Penilaian Kinerja Karyawan | 103 |





Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR RUMUS

| | | |
|----------|--------------------------------|----|
| Rumus 1. | <i>Consistency Index</i> | 20 |
| Rumus 2. | <i>Consistency Ratio</i> | 20 |





Halaman ini sengaja dikosongkan



RINGKASAN

Chosy Faisal Nugroho, Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya, Juli 2018, *Evaluasi Penilaian Kinerja Karyawan Manajerial di PT. Bringin Gigantara Menggunakan Metode 360 Degree dan AHP*, Dosen Pembimbing: Ishardita Pambudi Tama, ST., MT., Ph.D dan Rahmi Yuniarti, ST., MT.

PT. Bringin Gigantara merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pengadaan barang dan jasa untuk teknologi informasi dan pelayanan *cash handling*. PT. Bringin Gigantara Surabaya memiliki 20 karyawan manajerial. Permasalahan pada perusahaan dimana penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan sangat terbatas yaitu hanya meliputi satu aspek yaitu absensi pekerja. Dengan penilaian tersebut, perusahaan tidak dapat mengetahui seberapa besar kinerja karyawannya apabila perusahaan tidak mencapai target terutama pada bagian manajerial. Selain itu, masalah-masalah yang sering dihadapi dimana tidak adanya perubahan perilaku setelah dilakukannya evaluasi langsung dari kepala kantor seperti kurang tepatnya hasil kerja dalam hal laporan mingguan serta tidak adanya evaluasi jadwal dan rute. Dilakukannya penilaian kinerja akan membantu perusahaan mengetahui kinerja karyawannya dan dapat menentukan perlakuan yang sesuai berdasarkan hasil penilaian kinerja serta mengatasi permasalahan yang dialami perusahaan selama ini.

Penelitian ini menerapkan metode 360 derajat dengan mengidentifikasi kriteria dan subkriteria berdasarkan teori *Spencer*, kemudian melakukan pembobotan kriteria dan subkriteria dengan menggunakan AHP, setelah itu membuat form penilaian 360 derajat. Penilaian difokuskan untuk karyawan manajerial dimana terdapat 3 sudut pandang antara kepala kantor yang merupakan atasan, karyawan manajerial yang merupakan rekan kerja, dan admin yang merupakan bawahan. Hasil penilaian 360 derajat digunakan sebagai dasar pemberian perlakuan yang sesuai kepada karyawan manajerial.

Terdapat empat kriteria pengukuran subjektif yaitu *Achievement Orientation*, *Concern for Order*, *Teamwork*, dan *Expertise* serta dua kriteria objektif yaitu presensi dan kehadiran tepat waktu. Hasil dari penilaian kinerja karyawan pada bulan Maret sebanyak 7 karyawan mendapat *grade* tinggi, 8 karyawan mendapatkan *grade* sedang, dan 5 karyawan mendapatkan *grade* rendah sedangkan bulan pada bulan April sebanyak 12 karyawan mendapat *grade* tinggi, 8 karyawan memiliki *grade* sedang, dan tidak ada satupun yang memiliki *grade* rendah. Untuk menindaklanjuti hasil dari penilaian kinerja perusahaan menentukan perlakuan berdasarkan *grade* yang didapat masing-masing karyawan. Untuk *grade* tinggi, perusahaan akan mempertimbangkan kenaikan atau promosi jabatan dan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan insentif. Untuk karyawan *grade* sedang, perusahaan juga mempertimbangkan penentuan insentif dan memberikan *training* kembali. Dan untuk *grade* rendah, perusahaan juga memberikan *training* serta akan diberi sanksi dalam bentuk surat peringatan dan pertimbangan penundaan kenaikan jabatan.

Kata Kunci: *Analytical Hierarchy Process*, Metode 360 Derajat, Penilaian Kinerja Karyawan



Halaman ini sengaja dikosongkan



SUMMARY

Chosy Faisal Nugroho, Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Universitas Brawijaya, July 2018, *Evaluation Performance Appraisal of Managerial Employees Performance at PT.Bringin Gigantara based on 360 Degree Method and AHP*, Lecture (Supervisor): Ishardita Pambudi Tama, ST., MT., Ph.D and Rahmi Yuniarti, ST., MT.

PT. Bringin Gigantara is a company engaged in the procurement of goods and services for information technology and cash handling services. PT. Bringin Gigantara Surabaya has 20 managerial employees. Issues in companies regarding performance appraisal conducted by the company is very limited that only assesses one aspect: absenteeism. Using only absenteeism assessment, the company cannot comprehend how performance of its employees contributes to the company target, especially in the department of managerial. In addition, there is no behavior change after direct evaluation of the head office such as the lack of proper work in terms of weekly reports and the absence of evaluation of schedules and routes. Performance appraisal will help the company comprehend the performance of its employees and can determine the appropriate method based on the results of performance appraisal and overcome problems experienced by the company.

This research applies a 360-degree method by identifying criteria and sub-criteria based on Spencer's theory, then weighting criteria and sub-criteria using AHP, followed by creating a 360-degree appraisal form. Assessment is focused on managerial employees where there are 3 points of view between the head of the office, the managerial employees who are co-workers, and the admin who are subordinates. 360-degree appraisal results are used as a basis for appropriate method of managerial employees.

There are four subjective measurement criteria: Achievement Orientation, Concern for Order, Teamwork, and Expertise as well as two objective criteria, i.e. attendance and timely attendance. The result of employee performance appraisal in March was 7 employees got high grade, 8 employees got medium grade, and 5 employees got low grade while in April 12 employees got high grade, 8 employees have medium grade, and none have low grade. Following up the results of the company's performance appraisal determines the method based on the grade obtained by each employee. For high grade, the company will consider promotions and determine incentives. For medium-grade employees, the company also considers determining incentives and providing retraining. And for low grade, the company also provides training and will be sanctioned in the form of warning letter and consideration of postponement of promotion.

Keywords: *360 Degree Method, Analytical Hierarchy Process, Performance Appraisal*





Halaman ini sengaja dikosongkan



BAB I PENDAHULUAN

Untuk memberikan gambaran secara garis besar mengenai kerangka penelitian yang akan dilakukan, maka akan dijelaskan beberapa hal melalui latar belakang, identifikasi masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta asumsi-asumsi dari permasalahan yang akan dibahas pada bab ini.

1.1 Latar Belakang

Setiap perusahaan membutuhkan tenaga kerja yang berkompeten dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, tenaga kerja yang berdedikasi tinggi kepada perusahaan, mempunyai moral yang baik, loyal, dan mempunyai disiplin kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Peranan sumber daya manusia sangat dituntut dalam menjalankan tugas dibidang masing-masing tempat mereka bekerja, mereka dituntut lebih ulet, mempunyai keterampilan untuk mencapai tujuan perusahaan atau sebuah institusi. Menurut Becker, Huselid dan Ulrich (2001) SDM merupakan aset strategi dikarenakan sumber daya manusia memiliki kapabilitas yang unik, sulit untuk ditiru, tepat, dan istimewa yang dapat memberikan keunggulan kompetitif kepada perusahaan. Definisi tersebut dapat diartikan bahwa sumber daya manusia memiliki potensi yang sangat tinggi untuk memenangkan persaingan bisnis dengan perusahaan pesaing. Dibentuknya departemen *Human Resource and Delevopment* (HRD) adalah untuk mengatur segala hal yang berkaitan dengan hal yang berhubungan dengan SDM. Dalam menjalankan tugasnya departemen HRD sangat erat hubungannya dengan karyawan pada suatu perusahaan, oleh sebab itu pada prakteknya departemen HRD melakukan penilaian sistematis dan tersruktur terhadap kinerja karyawan untuk mengukur pencapaian kinerja karyawan terhadap target yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya. Aggarwal dan Thakur (2013) berpendapat bahwa indikator kualitas dari departemen HRD dapat dilihat dari salah satu faktor yaitu penilaian kinerja terhadap karyawan yang dilakukan oleh departemen HRD.

Untuk melihat SDM yang mempunyai kualitas tentunya harus dilihat dengan kinerjanya. Menurut Nurmianto dan Siswanto (2006) kinerja karyawan adalah konsep yang bersifat universal yang mencakup efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan standar dan kriteria penilaian yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dikelola oleh manusia, maka kinerja

sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam menjalankan peran masing masing individu yang mereka lakukan dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar mendapatkan tindakan dan tujuan akhir yang diinginkan. Kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama satu tahun atau periode tertentu yang membandingkan standar, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati pihak manajemen dan karyawan. Hal utama yang menjadikan kinerja karyawan menjadi penting adalah karena kinerja karyawan suatu perusahaan berkaitan erat dengan seluruh elemen pada perusahaan. Kinerja karyawan yang baik akan membuat produktifitas perusahaan menjadi lebih baik, sebaliknya apabila kinerja karyawan buruk maka akan mengurangi produktifitas perusahaan. Berdasarkan latar belakang itu yang menjadikan penilaian kinerja menjadi faktor yang sangat penting untuk dilakukan oleh sebuah perusahaan.

Menurut Dessler (2003) penilaian kinerja adalah kegiatan mengevaluasi kinerja relatif karyawan saat ini dan/atau di masa lalu terhadap standar yang telah ditetapkan. Definisi tersebut menjadikan penilaian kinerja karyawan perusahaan menjadi fokus utama pada penelitian ini, karena kinerja yang tidak sesuai dari karyawan dapat mengganggu kegiatan operasional perusahaan dan juga akan menurunkan pendapatan perusahaan. Sebaliknya apabila kinerja karyawan yang baik akan meningkatkan performansi perusahaan, mengurangi jumlah *waste* perusahaan dan meningkatkan daya saing perusahaan dibandingkan perusahaan kompetitor. Hal tersebut yang menjadikan penilaian kinerja karyawan sangat penting untuk dilakukan karena dapat menentukan karyawan yang memenuhi standar kinerja dan karyawan yang kurang memenuhi standar kinerja sehingga dapat dilakukan tindakan untuk mencapai kinerja yang telah ditentukan sebelumnya dalam menunjang kinerja perusahaan.

PT. Bringin Gigantara merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang pengadaan barang dan jasa untuk teknologi informasi dan pelayanan *cash handling*. PT. Bringin Gigantara berdiri sejak tahun 1991 dimana termasuk dalam dunia Teknologi Informasi (IT) Indonesia dengan dukungan infrastruktur dan jaringan yang saat ini sudah mencapai 18 *service point* di seluruh Indonesia. PT. Bringin Gigantara merupakan anak perusahaan BRI yang dipercaya oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk. untuk menangani pengadaan perangkat IT beserta perangkat pendukungnya seperti jasa pengisian ATM atau *Cash in Transit* (CIT) maupun *Cash Replenishment Outsorce* (CRO) dan juga melaksanakan perawatan perangkat *E-Channel* BRI (ATM, CCTV, Alarm) serta penyedia operator yang tersebar di kantor pusat maupun kantor-kantor wilayah BRI seluruh Indonesia.

Perusahaan yang diteliti terdapat di Surabaya yang merupakan kantor cabang yang ada di Jawa Timur dimana memiliki banyak tanggung jawab terhadap perangkat-perangkat BRI yang ada di berbagai wilayah di Jawa Timur.

Hasil observasi langsung yang dilakukan pada perusahaan ini terdapat sejumlah 83 karyawan diantaranya 1 kepala kantor, 20 karyawan manajerial, 8 admin, dan 54 karyawan operasional. Nantinya 20 orang yang merupakan karyawan manajerial akan dilakukan penilaian kinerja secara keseluruhan masing-masing individunya. Karyawan manajerial pada PT. Bringin Gigantara merupakan pegawai tetap dimana pegawai tetap itu sendiri bekerja hingga pensiun dengan batas umur yang sudah ditentukan perusahaan, rata-rata karyawan manajerial bekerja 8 jam sehari dan digaji sesuai dengan UMR yang sudah ditetapkan. Karyawan manajerial mempunyai tanggung jawab yang besar yaitu membuat rekap hasil kerja lapangan dan laporan keuangan setoran, mengevaluasi rute dan penjadwalan pengerjaan karyawan operasional, dan juga mengawasi karyawan lainnya serta perangkat-perangkat BRI seperti mesin ATM maupun CCTV apabila ada kerusakan.

Hasil yang didapatkan setelah observasi langsung didapatkan penilaian kinerja yang dilakukan pada perusahaan sangat terbatas yaitu hanya meliputi satu aspek yaitu absensi pekerja. Dengan penilaian tersebut perusahaan tidak dapat mengetahui seberapa besar kinerja karyawannya apabila perusahaan tidak mencapai target terutama pada bagian manajerial perusahaan. Menurut kepala kantor cabang, masalah-masalah yang sering dihadapi terdapat pada bagian manajerial dimana tidak adanya perubahan perilaku karyawan setelah dilakukannya evaluasi langsung dari kepala cabang seperti kedisiplinan dan motivasi kerja yang diindikasikan sebagai sifat atau perilaku malas. Perilaku tersebut dapat mengakibatkan kerugian untuk perusahaan, sampai saat ini perusahaan masih sering terkena sanksi denda dari BRI dikarenakan adanya kesalahan-kesalahan pada perusahaan seperti keterlambatan dan kurang tepatnya hasil kerja dalam hal laporan mingguan, perawatan dan pengisian ATM, serta tidak adanya evaluasi jadwal dan rute.

Tabel 1.1
Hasil Rekap Denda Perusahaan

|  PT. BRINGIN GIGANTARA Vault Balance 2017 Jl. JEND ACHMAD YANI NO.169 SURABAYA | | | | | |
|---|-------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| No. | Month | Week | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | JAN | OK (6 Jan) | OUT (13 Jan) | OUT (20 Jan) | OK (27 Jan) |
| 2 | FEB | OK (3 Feb) | OUT (10 Feb) | OK (17 Feb) | OK (24 Feb) |
| 3 | MAR | OUT (3 Mar) | OK (10 Mar) | OK (17 Mar) | OUT (31 Mar) |
| 4 | APR | OK (7 Apr) | OK (13 Apr) | OUT (21 Apr) | OUT (28 Apr) |
| 5 | MAY | OUT (5 May) | OK (12 May) | OK (19 May) | OK (26 May) |
| 6 | JUN | OUT (2 Jun) | OK (9 Jun) | OUT (16 Jun) | OUT (23 Jun) |
| 7 | JUL | OK (7 Jul) | OK (14 Jul) | OUT (21 Jul) | OUT (28 Jul) |
| 8 | AUG | OK (4 Aug) | OUT (11 Aug) | OK (18 Aug) | OUT (25 Aug) |
| 9 | SEP | OUT (8 Sep) | OK (15 Sep) | OK (22 Sep) | OUT (29 Sep) |

Sumber: PT. Bringin Gigantara

Tabel 1.1 menunjukkan laporan denda per minggu perusahaan kepada BRI. *Ok* adalah dimana perusahaan dapat memenuhi target BRI dan tidak terkena sanksi denda, sedangkan *out* adalah dimana perusahaan tidak bisa memenuhi target BRI dan harus membayar sanksi denda. Sampai bulan September 2017, perusahaan sudah 16 terkena sanksi denda oleh BRI. Dilakukannya penilaian kinerja yang sistematis maka akan membantu perusahaan mengetahui kinerja karyawannya dan dapat menentukan perlakuan yang sesuai berdasarkan hasil penilaian kinerja antara pekerja satu dengan pekerja lainnya serta mengatasi permasalahan yang dialami perusahaan selama ini. Penilaian kinerja sendiri dapat mengukur seberapa efektif kerja karyawan yang dilakukan perusahaan selama ini. Apabila terdapat kendala pada karyawan seperti misalnya kedisiplinan dan motivasi untuk bekerja, perusahaan tidak dapat melakukan banyak hal karena memang minimnya sistem penilaian kinerja yang ada. Penilaian kinerja sendiri dapat dijadikan bahan pertimbangan perusahaan untuk melakukan evaluasi terhadap karyawannya yang sesuai dengan harapan perusahaan berdasarkan data penilaian kinerja yang telah dimiliki.

Untuk menentukan kriteria dan sub-kriteria pada penilaian kinerja nantinya dapat menggunakan dasar teori kompetensi yang akan dipilih sesuai dengan kebutuhan untuk menilai seorang karyawan. Kompetensi adalah bagian dalam dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan *job tasks* (Spencer, 1993). Kompetensi dipilih karena sesuai dengan apa yang diperlukan oleh PT. Bringin Gigantara dalam menilai kinerja karyawan manajerial karena ada beberapa hal dalam diri seseorang yang tidak dapat diukur. Maka dari itu dengan

teori kompetensi nantinya diharapkan dapat menjadi kriteria penilaian yang tidak subjektif disaat ada hal-hal yang tidak dapat dikontrol dan tidak diharapkan terjadi.

Kriteria dan sub kriteria nantinya akan memiliki tingkat kepentingan yang berbeda-beda sehingga dalam memberikan bobot tiap kriteria dapat dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Metode AHP dapat membantu memecahkan permasalahan kompleks yang didalamnya terdapat suatu hubungan antara tujuan, kriteria, sub-kriteria dan alternatif dengan menstrukturkan hierarki kriteria dalam penentuan prioritas. AHP juga secara khusus memperhatikan konsistensi responden dalam melakukan penilaian atau pengukuran (Saaty, 2008). AHP dipilih karena dari permasalahan yang ada dan tujuan yang ingin dicapai, AHP cocok digunakan dalam penelitian ini.

Setelah mendapatkan hasil bobot dari AHP, penilaian kinerja selanjutnya dilakukan dengan metode *360 degree*. Menurut Linman, metode *360 degree* merupakan metode evaluasi yang menggabungkan umpan balik dari para pegawai itu sendiri, rekan kerjanya, atasan langsung dan para bawahannya. Pemilihan metode penilaian kinerja menggunakan *360 degree* digunakan karena pada perusahaan ini belum memiliki penilaian kinerja yang sistematis dan terstruktur dimana hanya meliputi absensi pekerja, dengan metode *360 degree* nantinya penilaian kinerja karyawan manajerial akan lebih efektif, *fair*, dan akurat apabila penilaian kinerja diambil dari sudut pandang atasan, rekan sendiri, maupun bawahan. Untuk mendapatkan penilaian kinerja karyawan pada PT. Bringin Gigantara maka penggunaan metode *360 degree* menjadi pertimbangan yang baik sesuai dengan hasil observasi langsung dengan keadaan di perusahaan. Berdasarkan uraian permasalahan diatas, maka perlu dilakukan penelitian evaluasi penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree* pada PT. Bringin Gigantara.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan diatas, maka dapat diidentifikasi masalah dari penelitian ini yang akan diangkat sebagai berikut.

1. Penilaian kinerja yang hanya berdasarkan absensi menyebabkan tidak adanya perubahan perilaku karyawan seperti kedisiplinan dan motivasi kerja yang diindikasikan sebagai sifat atau perilaku malas.
2. Keterlambatan dan kurang tepatnya hasil kerja karyawan manajerial menyebabkan seringnya perusahaan terkena sanksi denda.
3. Perusahaan tidak dapat mengetahui seberapa besar kinerja karyawan manajerial dikarenakan penilaian kinerja hanya berdasarkan absensi.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil identifikasi masalah yang telah disampaikan, maka dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut.

1. Bagaimana kriteria dan subkriteria pada penilaian kinerja karyawan manajerial berdasarkan teori Spencer?
2. Bagaimana bobot tiap kriteria dan subkriteria pada penilaian kinerja karyawan manajerial menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*?
3. Bagaimana hasil penilaian kinerja karyawan PT. Bringin Gigantara?

1.4 Batasan Masalah

Agar penulisan laporan dapat dilakukan dengan baik dan pembahasan dapat terfokus, maka dibuat beberapa batasan masalah dalam penelitian ini yaitu penelitian hanya dilakukan pada karyawan manajerial dan tidak mencakup bagian operasional.

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dari penelitian ini, yaitu:

1. Mengidentifikasi kriteria dan subkriteria penilaian kinerja karyawan manajerial berdasarkan teori Spencer
2. Mengidentifikasi bobot kriteria dan subkriteria penilaian kinerja karyawan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*
3. Melakukan perhitungan dan mengidentifikasi hasil penilaian kinerja karyawan manajerial PT. Bringin Gigantara menggunakan metode *360 degree* dan *rating scale*

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Perusahaan dapat memiliki standarisasi kriteria dan subkriteria penilaian kinerja karyawan manajerial
2. Perusahaan mengetahui kinerja karyawan manajerial

1.7 Asumsi-Asumsi

Adapun asumsi yang terdapat pada penelitian ini, yaitu:

1. Tidak terdapat adanya perubahan karyawan selama penelitian
2. Kegiatan di perusahaan berlangsung normal

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada pelaksanaan penelitian diperlukan dasar-dasar argumentasi ilmiah yang berhubungan dengan konsep-konsep yang menjadi masalah dalam penelitian dan digunakan dalam analisis. Pada bab ini akan dijelaskan beberapa dasar argumentasi atau teori yang digunakan dalam penelitian.

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini menggunakan teori dan pustaka sebagai acuan pengerjaan dan penyusunan laporan. Teori dan pustaka tersebut diambil dari buku, jurnal, maupun laporan tugas akhir yang telah diteliti sebelumnya. Adapun penelitian terdahulu yang digunakan pada penelitian ini sebagai berikut.

1. Nurmianto dan Siswanto (2006) melakukan penelitian di Dinas Pekerjaan Umum Kota Probolinggo untuk mengetahui kinerja karyawan level bawah. Metode yang digunakan adalah *Analytical Hierarchy Process* dengan menggunakan teori kompetensi yang nantinya dapat mengetahui seberapa besar kinerja karyawan menggunakan suatu hasil dari pembobotan menggunakan metode tersebut. Penelitian ini dapat meningkatkan prestasi kinerja karyawan serta pemanfaatan keuntungan secara tepat dan bijaksana.
2. Dwi, Effendi, dan Silalahi (2012) melakukan penelitian di PG Kebon Agung Malang yaitu menentukan peringkat kinerja karyawan berdasarkan kompetensi untuk menilai kinerja karyawan tetap bagian personalia dengan metode *360 degree*. Penelitian menggunakan metode ini nantinya dapat mengetahui nilai dari kinerja karyawan dan dapat dilakukan perlakuan yang sudah ditentukan perusahaan, serta dapat mengetahui standar yang nantinya bisa ditentukan perusahaan.
3. Annur, Setyanto, dan Efranto (2014) melakukan penelitian di PT. Hyang Seri KR III Malang untuk mengetahui performa karyawan secara keseluruhan yang sebelumnya hanya pada bagian SDM. Penelitian menggunakan metode *360 degree* untuk mengetahui *performance appraisal* karyawan yang nantinya akan dibandingkan dengan *performance existing*.
4. Suwanto, Santoso, dan Yuniarti (2015) melakukan penelitian di PT. X dengan merancang sistem pendukung keputusan pemilihan karyawan terbaik yang sesuai dengan kinerja karyawan. Penelitian menggunakan metode *360 degree* dan *Analytical*

Hierarchy Process yang nantinya hasil keputusan akhir dapat merekomendasi keputusan karyawan terbaik serta menghasilkan rancangan sistem informasi penilaian karyawan.

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Saat Ini

| Peneliti | Isi penelitian | Objek Penelitian | Metode |
|---------------------------------------|--|--|---|
| Nurmianto dan Siswanto (2006) | Metode AHP dengan metode kompetensi sebagai perancangan penilaian kinerja karyawan | Karyawan level bawah di Dinas Pekerja Umum Probolinggo | <i>Analytical Hierarchy Process</i> |
| Dwi, Effendi, dan Silalahi (2012) | Penilaian Kinerja karyawan berdasarkan kompetensi dengan metode <i>360 feedback</i> | Karyawan personalia di PG Kebon Agung Malang | <i>360 degree</i> |
| Annur, Setyanto, dan Efranto (2014) | Penilaian kinerja untuk membandingkan <i>performance appraisal</i> dengan metode <i>360 degree</i> | Karyawan di PT. Hyang Seri KR III Malang | <i>360 degree</i> |
| Suwarto, Santoso, dan Yuniarti (2015) | Perancangan sistem keputusan pemilihan karyawan terbaik dengan metode <i>360 degree</i> dan AHP | Karyawan di PT. X | <i>360 degree</i> dan <i>Analytical Hierarchy Process</i> |
| Penelitian ini | Evaluasi Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode <i>360 Degree</i> dan AHP | Karyawan manajerial di PT. Bringin Gigantara | <i>Analytical Hierarchy Process</i> dan <i>360 degree</i> |

2.2 Kinerja Karyawan

Menurut Dessler (2000) menyatakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu membandingkan antara standar kerja yang ditetapkan dengan hasil kerja secara nyata. Sementara itu As'ad (2000) menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Pendapat lainnya juga yang juga berkaitan dengan kinerja disampaikan oleh Simamora (2004) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian target dan persyaratan pekerjaan yang diberikan. Kinerja sendiri menyangkut tiga komponen utama yaitu:

1. Tujuan

Tujuan dapat mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan oleh organisasi dan memberikan arah terhadap setiap karyawan.

2. Ukuran

Ukuran dibutuhkan untuk mengetahui apakah seorang karyawan telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk itu setiap tugas dan jabatan karyawan memegang peranan penting untuk menentukan kuantitas dan kualitas standar kinerja.

3. Penilaian

Penilaian kinerja memacu karyawan untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai perusahaan.

2.2.1 Penilaian Kinerja Karyawan

Aboufazeli dan Siadat (2013) memaparkan bahwa penilaian kinerja karyawan adalah proses mengukur, mengevaluasi performansi karyawan terkait dengan standar dan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Standar penilaian merupakan tolak ukur untuk mengidentifikasi sukses tidaknya hasil dari penilaian kinerja. Standar penilaian diperlukan untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya, memotivasi karyawan untuk meningkatkan performansinya, serta menunjukkan konsistensi karyawan. Penilaian kinerja karyawan merupakan deskripsi sistematis dari individual terkait dengan kekuatan dan kelemahannya dalam bekerja sebagai acuan pihak departemen *Human Resources and Development* (HRD) untuk membuat keputusan mengenai individu tersebut. Penilaian kinerja karyawan seringkali disebut sebagai *performance appraisal*, *performance review*, *employee appraisal*, *performance evaluation*, *employee evaluation*, *employee rating*, atau *personnel rating*. Penilaian kinerja karyawan memiliki dua komponen yang berkaitan erat yaitu *ratees* dan *raters*, yaitu karyawan yang menjadi subjek penilaian dan karyawan-karyawan lainnya yang menjadi penilai.

Terdapat beberapa metode yang dapat digunakan untuk melaksanakan penilaian kinerja karyawan. Metode-metode tersebut memiliki kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga tidak ada metode yang disebut paling benar. Penggunaannya dalam penilaian kinerja karyawan perlu diimbangi dengan fokus dan konsistensi untuk memastikan keberhasilan metode tersebut, serta didasarkan pada kondisi dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Baroda, Sharma dan Bhatt (2012) menjelaskan beberapa manfaat penggunaan penilaian kinerja karyawan khususnya dalam area *human resource management* sebagai berikut.

1. *Human Resource Planning*

Melalui penilaian kinerja karyawan, dapat diidentifikasi karyawan yang berpotensi untuk dipromosikan ke jenjang karir lebih tinggi berdasarkan performansinya yang baik.

2. *Recruitment And Selection*

Penilaian kinerja karyawan dapat membantu memprediksi performansi dari pelamar kerja dengan mendefinisikan keahlian dan kemampuan tertentu dalam bekerja.

3. *Training And Development*

Penilaian kinerja karyawan dapat membantu menentukan kebutuhan *training* secara spesifik. Apabila jika suatu perusahaan membutuhkan peningkatan kemampuan dalam komunikasi dan hasil penilaian kinerja karyawan menunjukkan defisiensi pada faktor ini, maka perusahaan membutuhkan *training* mengenai komunikasi. Dilakukannya identifikasi penilaian yang menunjukkan defisiensi maka program *training* dapat dibentuk sebagai sarana bagi karyawan untuk membangun kekuatannya dan meminimalkan kelemahannya dalam bekerja.

4. *Career Planning and Development*

Perencanaan karir merupakan proses dimana karyawan menentukan tujuan karirnya dan mengidentifikasi langkah-langkah terstruktur untuk mencapainya. Pengembangan karir sendiri merupakan pendekatan perusahaan untuk memastikan bahwa karyawan dengan kualifikasi dan pengalaman yang baik tersedia saat dibutuhkan. Data penilaian kinerja karyawan dibutuhkan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan dalam bekerja, serta menemukan potensi yang terdapat pada dirinya.

5. *Compensation And Reward*

Hasil dari penilaian kinerja karyawan menunjukkan dasar yang rasional dalam menentukan pembayaran kompensasi karyawan. Pemberian *reward* dibutuhkan perusahaan untuk mendorong dan memotivasi agar karyawan menunjukkan performansi dan produktivitas yang baik.

6. *Internal Employee Relations*

Data penilaian kinerja karyawan juga digunakan dalam pengambilan keputusan internal meliputi promosi, demosi, terminasi, pemindahan dan *layoff*. Contohnya, penilaian kerja seorang karyawan menunjukkan kemampuan dalam mengerjakan tugas lainnya pada level yang sama, maka keputusan transfer karyawan dapat dipertimbangkan. Jika penilaian kerja menunjukkan penurunan yang tidak dapat ditolerir maka keputusan demosi atau terminasi dapat dipertimbangkan.

Gasperz (2002) mengemukakan bahwa kinerja memainkan peran bagi peningkatan suatu kemajuan atau perubahan ke arah yang lebih baik, yaitu terhadap pengukuran fakta-fakta yang akan menghasilkan data dan apabila data itu dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat sehingga informasi itu dapat berguna bagi peningkatan

pengetahuan para pimpinan dalam pengambilan keputusan. Gasperz (2002) juga menjelaskan unsur-unsur penting yang harus diperhatikan dalam pengukuran kinerja, yaitu:

1. Biaya yang dikeluarkan untuk pengukuran seyogyanya tidak lebih besar dari pada manfaat yang diterima
2. Dimulai dari permulaan program
3. Terkait langsung dengan tujuan strategis
4. Sederhana dan dapat menampilkan data yang mudah untuk digunakan
5. Dapat diulang secara terus-menerus sepanjang waktu, sehingga dapat diperbandingkan antara pengukuran pada satu titik waktu dengan waktu lainnya
6. Dilakukan pada sistem secara keseluruhan yang menjadi lingkup program
7. Digunakan untuk menetapkan target mengarah pada peningkatan kinerja mendatang
8. Ukuran kinerja harus dipahami secara jelas oleh setiap individu yang terlibat
9. Pelibatan setiap individu dalam setiap pengukuran kerja
10. Pengukuran Kinerja harus memenuhi persyaratan realibilitas dan validitas, pengukuran harus berfokus pada tindakan korektif dan peningkatan, bukan sekedar pada pemantauan atau pengendalian

Berdasarkan penjelasan diatas dapat dicermati berbagai teori pada uraian di atas, ditemukan bahwa kinerja memperlihatkan perilaku seseorang, yaitu:

1. Melakukan dengan cara-cara tertentu
2. Mengarah pada hasil yang hendak dicapai sehingga kinerja sesungguhnya bersifat faktual

Dengan demikian dapat dipahami bahwa konsep kinerja pada hakikatnya adalah suatu cara atau perbuatan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai hasil tertentu. Perbuatan tersebut mencakup penampilan, kecakapan melalui prosedur tertentu yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai, serta dengan terpenuhinya standar pelaksanaan dan kualitas yang diharapkan.

2.2.1.1 Karakteristik Penilaian Kinerja Karyawan yang Baik

Tujuan utama dari penilaian kinerja karyawan adalah untuk meningkatkan performansi individual, tim dan seluruh aspek organisasai. Meskipun metode yang paling sempurna tidak dideklarasikan secara eksplisit, penerapan metode penilaian kinerja karyawan harus memenuhi beberapa karakteristik. Perusahaan harus mampu memilih dan memutuskan metode penilaian kinerja karyawan yang paling akurat dan sesuai dengan tujuan

perusahaannya. Eaisalou (2014) menjelaskan beberapa faktor yang harus dipenuhi pada pelaksanaan penilaian kinerja karyawan.

1. *Job Related Criteria*

Kriteria kesesuaian kerja menjadi kriteria dasar yang dibutuhkan dalam penilaian kinerja karyawan. Kriteria penilaian dapat didefinisikan melalui *job analysis*. Faktor seperti inisiatif, antusias, loyalitas dan kerjasama tidak perlu digunakan apabila tidak berhubungan dengan kesesuaian kerja.

2. *Performance Expectations*

Manajer dan *subordinate* harus menyetujui ekspektasi performansi selama suatu periode penilaian tertentu. Karyawan tidak dapat bekerja efektif jika tidak memahami penilaian kinerja yang sedang dilaksanakan. Jika karyawan memahami ekspektasi secara jelas, karyawan dapat mengevaluasi baik buruknya performansinya sendiri untuk mencapai ekspektasi performansi.

3. *Standarization*

Perusahaan harus menggunakan instrumen penilaian yang sama untuk seluruh karyawan dalam kategori kerja yang sama. Selain itu, diperlukan juga sesi umpan balik yang dijadwalkan secara teratur.

4. *Trained Ratees dan Raters*

Kelemahan dari pelaksanaan penilaian kinerja yaitu *ratees* dan *raters* jarang mendapatkan *training* mengenai bagaimana menjalankan penilaian kinerja karyawan yang efektif.

5. *Continuous Open Communication*

Umpan balik dan komunikasi terbuka secara terus-menerus dibutuhkan untuk membantu mengarahkan, membimbing dan membina karyawan untuk meningkatkan performansinya.

6. *Conduct Performance Reviews*

Sebagai upaya komunikasi terus-menerus antara manajer dan karyawan, waktu khusus perlu dirancang untuk diskusi mengenai performansi karyawan. *Performance review* memberikan jalan bagi karyawan untuk mendeteksi kesalahan-kesalahan dalam penilaian dan menyampaikan ketidaksetujuannya terhadap penilaian tersebut.

7. *Appraisal Interview*

Appraisal interview menjadi titik berat pada keseluruhan proses evaluasi. *Appraisal interview* digunakan untuk meminimalkan kemungkinan terjadinya ketersinggungan antara *ratees* dan *raters*. Manajer harus membantu karyawan memahami bahwa

karyawan bukanlah sasaran tembak. Pemahaman karyawan mengenai pelaksanaan penilaian kinerja karyawan yang dijalankan perusahaan dapat mendorong kepercayaan dan kepuasan kerja karyawan.

2.2.2 Motivasi Kerja

Pengertian motivasi kerja seringkali diistilahkan sebagai dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motif tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan didalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu (As'ad, 2000). Dalam kehidupan manusia selalu mengadakan bermacam-macam aktifitas. Salah satu aktivitas itu diwujudkan dalam gerakan-gerakan yang dinamakan kerja.

Menurut As'ad (2000) bekerja mengandung arti melaksanakan suatu tugas yang diakhiri dengan buah karya yang dapat dinikmati oleh manusia yang bersangkutan. Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja, adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktifitas dalam kerja mengandung unsur suatu kegiatan sosial, menghasilkan sesuatu, dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhannya. Namun demikian dibalik dari tujuan yang tidak langsung tersebut orang bekerja juga untuk mendapatkan imbalan, upah atau gaji dari hasil kerjanya.

Setiap manusia mempunyai *needs* (kebutuhan, dorongan, *intrinsic* dan *extrinsic factor*), yang pemunculannya sangat tergantung dari 15 kepentingan individu. Dengan kenyataan ini, kemudian A. Maslow (1943) membuat *needs hierarchy theory* untuk menjawab tentang tingkatan kebutuhan manusia tersebut. Kebutuhan manusia diklasifikasi menjadi lima hierarki kebutuhan yaitu:

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Perwujudan dari kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan pokok manusia yaitu sandang, pangan, papan, dan kesejahteraan individu. Kebutuhan ini dipandang sebagai kebutuhan yang paling mendasar, karena tanpa pemenuhan kebutuhan tersebut, seseorang tidak dapat dikatakan hidup normal. Meningkatnya kemampuan seseorang cenderung mereka berusaha meningkatkan pemuas kebutuhan dengan pergeseran dari kuantitatif ke kualitatif. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang amat primer, karena kebutuhan ini telah ada dan terasa sejak manusia dilahirkan.

2. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*)

Kebutuhan keamanan harus dilihat dalam arti luas, tidak hanya diartikan dalam arti keamanan fisik semata, tetapi juga keamanan psikologis dan perlakuan yang adil dalam

pekerjaan. Karena pemuas kebutuhan ini terutama dikaitkan dengan kekyayaan seseorang, artinya keamanan dalam arti fisik termasuk keamanan seseorang di daerah tempat tinggal, dalam perjalanan menuju ke tempat bekerja, dan keamanan di tempat kerja.

3. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Manusia pada hakekatnya adalah makhluk sosial, tidak dapat memenuhi kebutuhan sendiri dan pasti memerlukan bantuan orang lain, sehingga mereka harus berinteraksi dalam memenuhi kebutuhan tersebut.

4. Kebutuhan akan Harga Diri (*Esteem Needs*)

Semua orang memerlukan pengakuan atas keberadaan statusnya oleh orang lain. Situasi yang ideal adalah apabila prestise itu timbul akan menjadikan prestasi seseorang. Akan tetapi tidak selalu demikian, karena dalam hal ini semakin tinggi kedudukan seseorang, maka akan semakin banyak hal yang digunakan sebagai simbol statusnya itu.

5. Aktualisasi Diri (*Self Actualization*)

Hal ini dapat diartikan bahwa dalam diri seseorang terdapat kemampuan yang perlu dikembangkan, sehingga dapat memberikan sumbangsih yang besar terhadap kepentingan organisasi. Melalui kemampuan kerja yang semakin meningkat akan semakin mampu memuaskan berbagai kebutuhannya dan pada tingkatan ini orang cenderung untuk selalu mengembangkan diri serta berbuat yang lebih baik.

2.2.3 Kompetensi Spencer

Kompetensi Spencer Menurut Spencer, Lely, dan Signe (1993) kompetensi adalah bagian dalam dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan *job tasks*, Spencer dkk (1993) mengidentifikasi lima jenis karakteristik kompetensi yang terdiri dari motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Motif adalah hal-hal dalam diri seseorang yang secara konsisten berpikir tentang atau ingin yang mendorong untuk melakukan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku ke arah tindakan tertentu atau tujuan dan jauh dari orang lain. Sifat adalah karakteristik fisik dan konsisten dalam merespon situasi atau informasi. Konsep diri adalah sikap seseorang, nilai-nilai atau citra diri. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam konteks tertentu dan keterampilan adalah kemampuan untuk melakukan tugas fisik atau mental tertentu. Pengetahuan dan keterampilan kompetensi cenderung terlihat dan secara relatif memperlihatkan karakteristik

seseorang. Sedangkan konsep diri, sifat dan motif lebih tersembunyi, lebih dalam, dan merupakan pusat kepribadian.

Spencer dkk (1993) mengidentifikasi kompetensi dalam enam kelompok yang berisi dua puluh kompetensi, masing-masing kelompok yaitu *Achievement and Action, Helping and Human Service, Leadership, Managerial, Cognitive and Personal Effectiveness*. Berikut merupakan dua puluh kompetensi yang diidentifikasi.

1. Kompetensi semangat untuk berprestasi atau untuk mencapai target kerja (*Achievement Orientation, ACH*), yaitu derajat kepedulian seseorang terhadap pekerjaannya sehingga ia terdorong berusaha untuk bekerja dengan lebih baik, lebih disiplin, lebih bertanggung jawab agar dapat memenuhi standar.
2. Kompetensi perhatian terhadap kejelasan tugas kualitas dan ketelitian kerja (*Concern For Order, CO*), yaitu dorongan dalam diri seseorang untuk memastikan mengurangi ketidakpastian khususnya berkaitan dengan penugasan yang sesuai, kualitas dan ketepatan ketelitian data dan informasi di tempat kerja.
3. Kompetensi Proaktif (*Initiative, INT*), yaitu dorongan bertindak untuk melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut oleh pekerjaan/ lingkungan melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah lebih dahulu, tindakan ini dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan atau menghindari timbulnya masalah atau menciptakan peluang baru.
4. Kompetensi mencari informasi (*Information Seeking, INFO*), yaitu besarnya usaha tambahan yang dikeluarkan untuk mengumpulkan informasi lebih banyak sehubungan dengan pelaksanaan pekerjaan dan pengambilan keputusan.
5. Kompetensi Empati (*Interpersonal Understanding, IU*), yaitu kemampuan untuk memahami hal-hal yang tidak diungkapkan dengan perkataan yang bisa berupa atas pemahaman perasaan, keinginan atau pemikiran dari orang lain.
6. Kompetensi berorientasi kepada pelanggan (*Customer Service Orientation, CSO*), yaitu keinginan untuk membantu atau melayani pelanggan atau orang lain. Pelanggan adalah pelanggan yang sesungguhnya atau rekan pemakai hasil kerja kita.
7. Kompetensi dampak dan pengaruh (*Impact and Influence, IMP*), yaitu tindakan, membujuk, meyakinkan mempengaruhi orang lain sehingga mau mendukung rencana kita.
8. Kompetensi kesadaran berorganisasi (*Organizational Awareness, OA*), yaitu kemampuan untuk memahami dan mempelajari kekuasaan dalam organisasi sendiri maupun organisasi lain (pelanggan dan penyalur). Termasuk didalamnya kemampuan

untuk mengidentifikasi siapa pengambil keputusan yang sebenarnya dan individu yang memiliki pengaruh kuat.

9. Kompetensi membangun hubungan kerja (*Relationship Building, RB*), yaitu besarnya usaha untuk menjalin dan membina hubungan social atau jaringan hubungan social agar tetap hangat dan akrab.
10. Kompetensi mengembangkan orang lain (*Developing Others, Dev*), yaitu keinginan untuk mengajarkan atau mendorong pengembangan atau proses belajar orang lain.
11. Kompetensi kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (*Directiviness, DIR*), yaitu kemampuan memerintah dan mengarahkan orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai posisi dan kewenangannya.
12. Kompetensi kerja sama kelompok (*Team Work, TW*), yaitu dorongan atau kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, dorongan atau kemampuan untuk menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan suatu tugas dan mampu menyesuaikan kondisi yang ada.
13. Kompetensi memimpin kelompok (*Team Leadership, TI*), yaitu dorongan dan kemauan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok, biasanya ditunjukkan dalam posisi otoritas formal.
14. Kompetensi berpikir analitis (*Analytical Thinking, AT*), yaitu kemampuan untuk memahami situasi dengan cara memecahkannya menjadi bagian-bagian yang lebih rinci, atau mengamati keadaan tahap demi tahap berdasarkan pengalaman masa lalu.
15. Kompetensi berpikir konseptual (*Conceptual Thinking, CT*), yaitu kemampuan memahami situasi atau masalah dengan cara memandangnya sebagai satu kesatuan yang intrigitas mencakup kemampuan mengidentifikasi, pola keterkaitan antara masalah yang tidak tampak dengan jelas atau kemampuan mengidentifikasi permasalahan yang utama yang mendasar dalam situasi yang kompleks.
16. Kompetensi keahlian teknis/profesional/manajerial (*Expertise, EXP*), yaitu penguasaan bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan (dapat teknik, manajerial maupun profesional) dan motivasi untuk mengembangkan serta membagikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain dan dapat menyelesaikan permasalahan yang ada.
17. Kompetensi pengendalian diri (*Self-Control, SCT*), yaitu kemampuan untuk mengendalikan diri sehingga mencegah untuk melakukan tindakan-tindakan yang negatif pada saat ada cobaan, khususnya menghadapi tantangan atau penolakan dari orang lain atau pada saat bekerja dibawah tekanan.

18. Kompetensi percaya diri (*Self-Confidence*, SCF), yaitu keyakinan orang pada kemampuan diri sendiri untuk/meyeleaikan suatu tugas/tantangan/pekerjaannya.
19. Kompetensi fleksibilitas (*Flexibility*, FLX), yaitu kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai rekan atau kelompok yang berbeda, kemampuan untuk memahami dan menghargai perbedaan, pandangan dan pertentangan atas suatu isu.
20. Kompetensi komitmen terhadap organisasi (*Organizational Commitment*, OC), yaitu dorongan dan kemampuan seseorang untuk menyesuaikan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi, untuk bertindak dengan cara yang menunjang tujuan organisasi atau memenuhi kebutuhan organisasi.

2.3 Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Analytical Hierarchy Process (AHP) adalah teori pengukuran melalui perbandingan berpasangan dan bergantung pada penilaian ahli untuk mendapatkan skala prioritas. Skala ini mengukur sesuatu *intangibile* (tidak berwujud) secara relatif (Saaty, 2008). *Analytical Hierarchy Process* bergantung pada imajinasi, pengalaman, dan pengetahuan untuk menyusun hierarki suatu masalah dan pada logika, intuisi dan pengalaman untuk memberi pertimbangan. AHP dapat menunjukkan bagaimana menghubungkan elemen-elemen dari 15 satu bagian masalah dengan elemen-elemen dari bagian lain untuk memperoleh hasil gabungan. Prosesnya adalah mengidentifikasi, memahami, dan menilai interaksi-interaksi dari suatu sistem sebagai keseluruhan (Saaty, 1993). Dalam memecahkan persoalan dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP), ada tiga prinsip yang digunakan, yaitu menyusun hierarki, menetapkan prioritas dan konsistensi.

Analytical Hierarchy Process dapat diterapkan pada banyak persoalan nyata dan terutama berguna untuk pengalokasian sumber daya, perencanaan, analisis pengaruh kebijakan, dan penyelesaian konflik. Saat ini, AHP digunakan secara luas dalam perencanaan perusahaan, pemilihan portofolio, dan analisis manfaat/biaya. Penggunaan AHP secara luas tersebut mengindikasikan adanya berbagai keuntungan dari penggunaan AHP. Berbagai keuntungan menggunakan AHP sebagai suatu pendekatan baru terhadap pemecahan persoalan dan pengambilan keputusan menurut Saaty (1993) yaitu:

1. Penilaian dan konsensus. AHP tidak memaksakan konsensus, tetapi menyintesis suatu hasil yang representatif dari berbagai penilaian yang berbeda.

2. Tawar-menawar. AHP mempertimbangkan prioritas-prioritas relatif dari berbagai faktor sistem dan memungkinkan orang memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan-tujuan mereka.
3. Sintesis. AHP menuntun ke suatu taksiran menyeluruh tentang kebaikan setiap alternatif.
4. Konsistensi. AHP melacak konsistensi logis dari pertimbangan-pertimbangan yang digunakan dalam menetapkan berbagai prioritas.
5. Pengukuran. AHP memberi suatu skala untuk mengukur hal-hal dan merupakan suatu metode untuk menetapkan prioritas.
6. Penyusunan hierarki. AHP mencerminkan kecenderungan alami pikiran untuk memilah-milah elemen-elemen suatu sistem dalam berbagai tingkat berlainan dan mengelompokkan unsur yang serupa dalam setiap tingkat.
7. Saling ketergantungan. AHP dapat menangani saling ketergantungan elemen-elemen dalam suatu sistem dan tidak memaksakan pemikiran linier.
8. Kompleksitas. AHP memadukan pendekatan deduktif dan pendekatan berdasarkan sistem dalam memecahkan persoalan kompleks.
9. Kesatuan. AHP memberi satu model tunggal yang mudah dimengerti dan luwes untuk aneka ragam persoalan tak terstruktur.
10. Pengulangan proses. AHP memungkinkan orang untuk memperhalus definisi mereka pada suatu persoalan dan memperbaiki pertimbangan dan pengertian mereka melalui pengulangan.

2.3.1 Menyusun Hierarki

Hierarki merupakan alat mendasar dari pikiran manusia. Dalam penyusunan hierarki, perlu melibatkan pengidentifikasian elemen-elemen suatu persoalan, mengelompokkan elemen-elemen ke dalam beberapa kumpulan yang homogen, dan menata kumpulankumpulan ini pada tingkat-tingkat yang berbeda. Ada dua macam hierarki, yaitu hierarki struktural dan hierarki fungsional. Pada hierarki struktural, sistem yang kompleks disusun ke dalam komponen-komponen pokoknya dalam urutan menurun menurut sifat strukturalnya. Sebaliknya, hierarki fungsional menguraikan sistem yang kompleks menjadi elemen-elemen pokoknya menurut hubgna esensialnya.

Pendekatan dalam menyusun hierarki bergantung pada jenis keputusan yang perlu diambil. Jika persoalannya adalah memilih alternatif, maka dapat dimulai dari tingkat dasar dengan menderetkan semua alternatif itu. Tingkat berikutnya harus terdiri atas kriteria untuk

mempertimbangkan berbagai alternatif tadi dan tingkat puncak harus memiliki satu elemen saja, yaitu fokus atau tujuan menyeluruh. Kemudian, kriteria-kriteria tersebut dapat dibandingkan menurut pentingnya kontribusi masing-masing kriteria. Hierarki yang dibuat harus cukup luwes untuk menangani kompleksitas dan dapat diubah untuk menampung kriteria baru.

2.3.2 Menetapkan Prioritas

Dalam menggunakan metode AHP, para perencana menetapkan hubungan elemen dari setiap tingkatan hierarki dengan membandingkan elemen itu dalam pasangan. Hubungannya, menggambarkan pengaruh relatif elemen pada tingkat hierarki tertentu terhadap setiap elemen pada tingkat yang lebih tinggi. Dalam konteks ini, elemen pada tingkat yang tinggi tersebut berfungsi sebagai suatu kriteria dan disebut sifat (properti). Hasil dari proses pembedaan ini adalah suatu vektor prioritas, atau relatif pentingnya selemen terhadap setiap sifat.

Dalam menetapkan prioritas elemen-elemen dalam suatu persoalan keputusan, matriks perbandingan berpasangan dibuat. Perbandingan berpasangan yaitu elemen-elemen dibandingkan berpasangan terhadap suatu kriteria yang ditentukan. Untuk membuat matriks perbandingan berpasangan, digunakan bilangan untuk menggambarkan relatif pentingnya 17 suatu elemen di atas yang lainnya, berkenaan dengan sifat tersebut. Tabel 2.2 memuat skala perbandingan berpasangan.

Tabel 2.2
Skala Perbandingan Berpasangan

| Intensitas Pentingnya | Definisi | Penjelasan |
|-----------------------|--|--|
| 1 | Kedua elemen sama pentingnya | Dua elemen menyumbang sama besarnya pada sifat itu |
| 3 | Agak lebih penting yang satu atas lainnya | Pengalaman dan pertimbangan sedikit menyokong satu elemen atas lainnya |
| 5 | Cukup penting | Pengalaman dan pertimbangan dengan kuat menyokong satu elemen atas lainnya |
| 7 | Sangat penting | Satu elemen disokong dengan kuat dan dominannya terlihat dalam praktik |
| 9 | Kepentingan yang ekstrim | Bukti menilai satu aktifitas atas yang lain sangat kuat |
| 2,4,6,8 | Nilai tengah diantara dua nilai keputusan yang berdekatan | Kompromi diperlukan antara dua pertimbangan |
| Kebalikan | Jika aktifitas I mendapat satu angka bila dibandingkan dari aktifitas J, maka J memiliki nilai | |

| Intensitas Pentingnya | Definisi | Penjelasan |
|-----------------------|---|------------|
| | kebalikannya bila dibandingkan dengan I | |

Sumber: Saaty (1993)

2.3.3 Konsistensi

Salah satu perbedaan mendasar dari metode AHP dengan model-model pengambil keputusan yang lainnya adalah adanya syarat konsistensi mutlak. Penghitungan konsistensi dilakukan dengan mengikuti langkah-langkah sebagai berikut.

1. Mengalikan matriks dengan prioritas bersesuaian
2. Menjumlahkan hasil perkalian per baris
3. Hasil penjumlahan tiap baris dibagi prioritas bersangkutan dan hasilnya dijumlahkan
4. Hasil c dibagi jumlah elemen, akan didapat λ maks
5. Menghitung indeks konsistensi (CI)

$$CI = \frac{(\lambda_{\max} - n)}{(n-1)} \quad (2-1)$$

Sumber: Saaty (1993)

Dimana:

CR = Rasio konsistensi (*consistency ratio*)

CI = Indeks konsistensi (*consistency index*)

λ = Nilai eigen terbesar dari matriks berordo n

N = Ordo matriks

6. Menghitung Rasio Konsistensi (CR). Jika nilai CR kurang dari 0.1, maka ketidakkonsistenan penilaian masih dapat diterima.

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (2-2)$$

Sumber: Saaty (1993)

Dimana:

CR = Rasio konsistensi (*consistency ratio*)

CI = Indeks konsistensi (*consistency index*)

RI = Indeks *random*

Berikut merupakan nilai indeks *random* yang dapat dilihat pada Tabel 2.3.

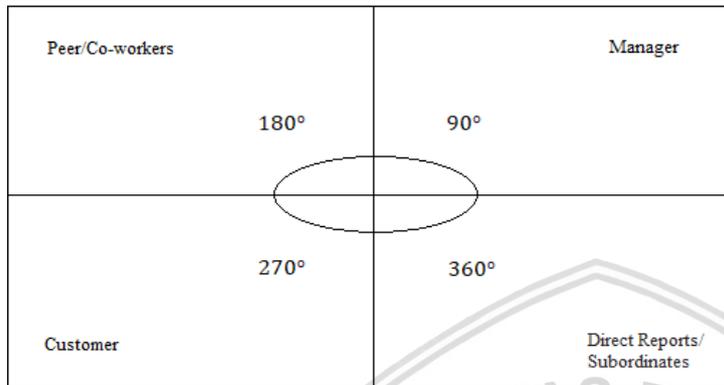
Tabel 2.3

Nilai Indeks *Random* Ukuran Matriks

| | | | | | | | | | |
|----------------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Ukuran Matriks | 1,2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Nilai RI | 0 | 0,58 | 0,90 | 1,12 | 1,24 | 1,32 | 1,41 | 1,45 | 1,51 |

2.4 Metode 360 Degree

Metode 360 *degree* merupakan suatu metode dimana seorang karyawan menerima umpan balik dari berbagai pihak di perusahaan. Penilaian kinerja ini dibutuhkan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, serta potensi pengembangannya. Gambar 2.1 menggambarkan lingkup penilaian kinerja menggunakan metode 360 *degree*.



Gambar 2.1 Lingkup penilaian 360 *degree* (Gupta, 2013)

Metode 360 *degree* dikenal dengan banyak nama meliputi *multi rater feedback*, *all round feedback*, *360 degree appraisal*, *540 degree feedback*, *400 degree feedback*, *180 degree feedback*, *peer appraisal* dan *upwards feedback*. Nama-nama tersebut mendeskripsikan sesuatu yang sama yaitu penilaian kinerja yang dilaksanakan oleh beberapa sumber. McCarthy dan Garavan (2001) menyatakan terdapat empat penilai yang umumnya digunakan dalam penerapan metode 360 *degree* meliputi diri sendiri, rekan kerja, atasan dan *subordinate*.

1. Penilaian oleh Diri Sendiri

Penilaian oleh diri sendiri berarti subjek penilaian melakukan penilaian performansi terhadap dirinya sendiri. Dessler (2000) memaparkan bahwa masalah dasar dalam penilaian kinerja oleh diri sendiri adalah karyawan cenderung menilai dirinya sendiri lebih tinggi daripada penilaian oleh rekan kerja atau atasan. McCarthy dan Garavan (2001) juga menjelaskan hal serupa bahwa penilaian oleh diri sendiri seringkali memiliki korelasi negatif dengan penilaian lainnya. Subjek penilaian cenderung memberikan nilai yang relatif baik terhadap dirinya sendiri.

2. Penilaian oleh Rekan Kerja

Penilaian oleh rekan kerja melibatkan rekan kerja dalam menilai performansi seorang karyawan. Penilaian ini mengandung resiko potensial berupa bias akibat tingkat keakraban pertemanan. Untuk mengurangi resiko tersebut, Garavan, Morley dan Flynn (1997) menyarankan bahwa rekan kerja yang terpilih sebagai penilai adalah rekan kerja yang sering berinteraksi dengan subjek dan mampu menilai secara objektif.

3. Penilaian oleh Atasan

Penilaian dari manajer seringkali diidentifikasi sebagai sumber yang paling reliabel karena atasan dianggap lebih berpengalaman serta memiliki keahlian dan posisi yang lebih baik dalam melihat performansi karyawan secara objektif.

4. Penilaian oleh *Subordinate*

Penilaian dari *subordinate* memiliki korelasi yang paling tinggi jika dibandingkan dengan penilaian lainnya. Hal tersebut karena *subordinate* memiliki posisi yang nyaman untuk melihat dan mengevaluasi sikap kepemimpinan serta menjadi sumber informasi yang akurat.

Kriteria-kriteria yang harus dimiliki untuk mencapai kesuksesan penerapan metode 360 *degree* dalam penilaian kinerja karyawan.

1. Penerapan metode ini mendapatkan dukungan aktif dari *top management* dan berperan langsung dalam memberi dan menerima umpan balik
2. Penerapan metode diimbangi dengan komitmen untuk mencapai tujuan organisasi
3. *Form* penilaian merefleksikan kompetensi penilaian yang signifikan dan tepat
4. Penerapan metode diimbangi dengan komunikasi komprehensif dan program *training*
5. Tidak ada pihak tertentu yang merasa terancam atau dirugikan oleh penerapan metode ini
6. Kuisisioner umpan balik mudah digunakan, mudah dipahami dan mencakup kriteria yang jelas
7. Meminimalkan *bureaucracy*.

Seiring perkembangan jaman, penggunaan metode 360 *degree* semakin meluas. Tidak hanya meliputi perencanaan pengembangan individu, pengembangan eksekutif dan pelatihan, namun juga meliputi pengembangan karir, penentuan kompensasi dan penguatan kerjasama tim.

2.4.1 Proses Implementasi Metode 360 *Degree*

Proses implementasi metode 360 *degree* secara umum dikategorikan menjadi enam fase.

Fase 1: Identifikasi kompetensi

Fase kritical dan utama dalam penerapan metode 360 *degree* adalah identifikasi kompetensi yang relevan yang mampu mengukur kinerja karyawan secara akurat.

Fase 2: Pemilihan 360 *degree tool*

Instrumen dari 360 *degree* dapat dipilih dari pengembangan instrumen yang telah ada atau disusun ulang secara spesifik oleh perusahaan. Garavan, Morley dan Flynn (1997)

menyarankan agar zengisian instrumen dapat diselesaikan dalam waktu 15 menit, sehingga instrument sebaiknya berisi kompetensi penilaian yang bersifat jelas dan dapat dimengerti oleh penilai.

Fase 3: Pemilihan dan persiapan *ratees* dan *raters*

Raters sebaiknya dipilih berdasarkan pengetahuan, pengalaman dan kealilian mereka untuk menilai karyawan yang menjadi subjek penilaian. Jumlah *raters* yang ideal sulit untuk ditentukan, namun Garavan, Morley dan Flynn (1997) merekomendasikan jumlah *raters* berkisar empat hingga sepuluh orang.

Fase 4: Implementasi metode 360 *degree*

Sebelum mengimplementasikan metode penilaian tersebut, pihak-pihak yang berpartisipasi harus memahami tujuan dari proses 360 *degree*. McCharty dan Garavan (2001) menyatakan bahwa kesuksesan proses perlu didukung oleh manajemen senior dengan berpartisipasi untuk memberi dan menerima *feedback*.

Fase 5: Pemberian dan penerimaan 360 *degree*

Pemberian *feedback* dapat dijadikan sebagai saran pembelajaran bagi karyawan untuk belajar dan berkembang dengan mengetahui kompetensi apa yang perlu ditingkatkan.

Fase 6: Pengembangan

Maurer dan Palmer (1999) menyatakan bahwa usaha untuk meningkatkan kompetensi kerja setelah memberi dan menerima *feedback* merupakan faktor kritis kesuksesan proses.

2.4.2 Keuntungan Penggunaan 360 Degree

Kaur (2013) memaparkan beberapa keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode 360 *degree*.

1. Menciptakan Kesadaran Antara Karyawan dan Atasan

Sistem umpan balik ini menciptakan kesadaran dan semangat berkompetisi antar karyawan. Karyawan bekerja keras untuk mencapai tujuan divisinya dan tujuan personalnya untuk mendapatkan penilaian performansi yang baik. Karena umpan balik didapatkan dari beberapa sumber, maka akan memicu karyawan untuk memiliki hubungan baik dan menciptakan lingkungan keija yang sehat.

2. Membantu Meningkatkan Performansi Organisasi Secara Keseluruhan

Perusahaan dapat menggunakan data yang telah terkumpul melalui program umpan balik tersebut untuk mengontrol konsistensi karyawan. Selain itu, *top management* dapat merancang program *training* secara lebih efektif, hal ini dapat menciptakan peningkatan performansi dari berbagai divisi.

3. Meningkatkan Konsistensi pada Performansi

Umpan balik ini dapat memotivasi karyawan untuk bekerja secara konsisten dalam mencapai tujuan perusahaan.

4. Meningkatkan Hubungan Antara *Superior* dan *Subordinate*

Pada sistem penilaian kinerja karyawan dengan metode tradisional, wewenang hanya berada di tangan *top management* sehingga dapat menimbulkan terjadinya bias dalam pelaksanaan penilaian kinerja karyawan. Metode *360 degree* dapat membantu menciptakan rasa kepercayaan dan kejujuran antara *superior* dan *subordinate* pada lingkungan kerja.

5. Menyediakan Analisa yang Lengkap

Karena umpan balik berasal dari berbagai sumber dan setiap orang memberi umpan balik berdasarkan perspektifnya, maka dapat menyediakan analisa yang lengkap mengenai karyawan tersebut. Misalnya, manajer menilai karyawan berdasarkan hasil kerjanya, sedangkan *subordinate* menilai supervisor berdasarkan keadilannya.

6. Sesuai Digunakan untuk Penilaian *Top Management Executives*

Metode *360 degree* ini cocok digunakan untuk menilai pada level *top management* karena tidak banyak karyawan yang berkompoten melakukan penilaian. Selain itu, *top management* merupakan individu yang membuat dan memutuskan kebijakan di perusahaan sehingga mempengaruhi semua pihak dalam perusahaan.

7. Membantu Menciptakan Karyawan yang Berproduktivitas Tinggi

Karyawan merasa lebih puas terhadap performansinya jika penilaian dianggap mampu merefleksikan performansi secara tepat, yaitu dengan dinilai dari berbagai sumber dan mendapat kesempatan untuk meningkatkan performansinya.

8. Membantu Meningkatkan Pelayanan Pelanggan

Metode *360 degree* dapat membantu meningkatkan pelayanan pelanggan karena pelanggan dapat dilibatkan juga menjadi salah satu penilai. Perusahaan dapat memahami kebutuhan dan ekspektasi pelanggan untuk mencapai kepuasan pelanggan.

9. Lebih Baik Daripada Metode Tradisional

Metode *360 degree* ini dianggap lebih baik daripada metode penilaian kinerja karyawan tradisional karena dapat mengurangi bias penilaian karena melibatkan lebih dari satu penilai.

2.4.3 Kekurangan Penggunaan 360 Degree

Kaur (2013) memaparkan beberapa kekurangan yang diperoleh dari penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode 360 *degree*.

1. Bukan Merupakan Metode yang *Futuristic*

Metode ini menilai performansi karyawan di masa yang lalu dan penilaian tersebut tidak mampu memprediksikan performansi karyawan di periode selanjutnya

2. Metode 360 Degree Bersifat *Time and Cost Consumed*

Jika dibandingkan dengan penilaian kinerja karyawan dengan metode tradisional, metode ini memerlukan waktu yang lebih panjang dan memerlukan biaya yang lebih tinggi akibat banyaknya penilaian yang harus dipertimbangkan.

3. *Subordinates* Tidak Dapat Menilai Manajer Secara Baik

Subordinates tidak memiliki keahlian dan keterampilan yang memadai untuk menilai manajernya dan tidak terlalu berkompeten untuk menilai performansi manajer pada beberapa kompetensi penilaian. *Subordinates* hanya memberi penilaian berdasarkan pandangannya

2.5 Metode Rating Scale

Rating scale adalah alat atau *tools* untuk mengumpulkan data data yang digunakan dalam observasi untuk menilai, menjelaskan, dan menggolongkan individu atau suatu situasi (Handoko, 1996). Menurut Eisalou (2014) mengatakan bahwa *rating scale* merupakan metode penilaian kinerja karyawan yang menilai karyawan berdasarkan beberapa faktor yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja karyawan dilakukan dengan cara terlebih dahulu membuat skala dari penilaian tertinggi hingga penilaian terendah. Dapat disimpulkan pengertian *rating scale* adalah salah satu alat untuk memperoleh data yang berupa suatu daftar yang berisi tentang sifat atau ciri-ciri tingkah laku yang ingin diamati dan diselidiki yang harus dicatat secara bertingkat.

Menurut Handoko (1996), beberapa kegunaan dari metode penilaian *rating scale*, yaitu diantaranya:

1. Hasil observasi yang diperoleh dapat di kuantifikasikan
2. Beberapa pengamat menyatakan penilaiannya atas seorang pegawai terhadap sejumlah alat/sikap yang sama sehingga penilaian-penilaian itu (*ratings*) dapat dikombinasikan dengan alat yang lain untuk mendapatkan gambaran yang cukup *valid*

Masih menurut Handoko (1996), penggunaan metode penilaian *rating scales* memiliki beberapa kelebihan diantaranya:

1. Memudahkan sang penilai, karena hanya tinggal memberi tanda-tanda tertentu pada tingkatan sifat-sifat tertentu
2. Waktu yang diperlukan relatif singkat
3. Dapat digunakan untuk menilai karyawan dalam jumlah besar
4. Penilai tidak perlu memberikan evaluasi lanjutan yang panjang lebar terhadap individu yang sedang diamati

Adapun skala penilaian berdasarkan atas metode penilaian *rating scales* dapat dilihat pada Tabel 2.4.

Tabel 2.4
Skala Penilaian Kinerja Berdasarkan Metode Penilaian *Rating Scale*

| Skala Penilaian | Keterangan |
|-----------------|---|
| 1 | <i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan) |
| 2 | <i>Improvement Desire</i> (Perlu Perbaikan) |
| 3 | <i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan) |
| 4 | <i>Exceed Expectation</i> (Melebihi Harapan) |
| 5 | <i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa) |

Sumber: Handoko (1996)



BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian adalah tahap yang harus ditetapkan sebelum penelitian dilakukan. Pada bab ini dibahas tentang bagaimana penelitian dilakukan serta tahapan-tahapannya yang dilakukan dalam penelitian sehingga tujuan penelitian dapat tercapai.

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi pada saat sekarang (Sudjana dan Ibrahim, 1989). Penelitian deskriptif berfokus pada penyelesaian masalah dengan metode tertentu berdasarkan data yang diperoleh sebelumnya dan diimplementasikan terhadap keadaan aktual yang terjadi. Selain itu penelitian deskriptif juga bertujuan untuk mencari dan mengumpulkan data untuk menggambarkan keadaan yang sebenarnya di perusahaan yang sedang diteliti. Data yang berasal dari responden dalam penelitian kemudian disusun dan diolah untuk dianalisis lebih lanjut.

3.2 Tempat Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Bringin Gigantara Jl. Ahmad Yani No.169 Surabaya, Jawa Timur, Indonesia. pengambilan data dilakukan pada bulan September 2017 sampai Mei 2018.

3.3 Langkah-Langkah Penelitian

Berikut merupakan langkah-langkah dalam melakukan penelitian ini.

1. Studi Literatur

Langkah ini merupakan langkah yang dilakukan untuk mempelajari teori-teori dan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan permasalahan pada objek yang diamati. Sumber studi literatur diperoleh dari perpustakaan, jurnal, internet, dan perusahaan. 3 Studi literatur yang dipelajari meliputi metode penilaian kinerja, kriteria-kriteria penilaian kinerja beserta sub kriterianya, serta cara mengolah data penilaian kinerja tersebut.

2. Studi Lapangan

Langkah awal yang dilakukan dalam penelitian adalah melakukan Studi Lapangan untuk mendapatkan informasi yang lebih detail dan spesifik terkait dengan topik penelitian dan memperhatikan masalah yang terjadi pada tempat penelitian. Topik yang diambil pada skripsi ini yaitu penilaian kinerja karyawan pada PT. Bringin Gigantara menggunakan metode *360 degree*. Pada studi lapangan digunakan cara wawancara langsung, wawancara merupakan teknik pengumpulan data secara langsung dengan cara melakukan pertanyaan secara lisan dan langsung kepada narasumber. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran dari permasalahan yang terjadi yang biasanya tidak dapat dijelaskan secara rinci pada kuesioner.

3. Identifikasi Masalah

Sebelum melakukan penelitian, peneliti harus melakukan identifikasi pada objek penelitian yang akan diamati. Pada langkah ini akan mendefinisikan masalah-masalah apa saja yang mungkin timbul dalam objek yang sedang diamati sehingga dapat memudahkan langkah penelitian selanjutnya karena masalah atau penyebabnya sudah diketahui.

4. Perumusan Masalah

Perumusan masalah dilakukan berdasarkan identifikasi masalah yang telah dijabarkan sebelumnya. Dengan adanya tujuan penelitian akan membuat penelitian lebih terarah dan menentukan batasan-batasan yang perlu dalam pengolahan data yang akan dilakukan.

5. Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan yaitu mengumpulkan seluruh data atau informasi yang berkaitan dan harus relevan terhadap dengan permasalahan yang ada pada objek karena data atau informasi yang dikumpulkan akan menjadi *output* pada pengolahan data. Dalam penelitian ini data yang dikumpulkan yaitu data primer dan sekunder seperti berikut.

a. Data Primer:

- 1) Data penyusunan kriteria dan subkriteria penilaian
- 2) Data pembobotan kriteria dan subkriteria penilaian
- 3) Data penilaian kinerja karyawan menggunakan metode *360 degree*

b. Data Sekunder:

- 1) Data struktur organisasi perusahaan
- 2) Data denda perusahaan

3) Referensi kriteria penilaian kinerja

6. Identifikasi dan Penyusunan Kriteria Penilaian

Identifikasi dan penyusunan kriteria penilaian kinerja didasarkan pada kompetensi Spencer. Kriteria menggunakan metode kompetensi atau Spencer yang dipilih dengan menyesuaikan kondisi dan kebutuhan karyawan. Penentuan kriteria penilaian kinerja dilakukan dengan berdiskusi dengan kepala kantor cabang.

7. Penentuan Bobot Kriteria Penilaian dengan Metode AHP

Perbandingan berpasangan digunakan untuk mengetahui tingkat kepentingan tiap kriteria. Untuk melakukan perbandingan berpasangan terkait tingkat kepentingan tiap kriteria dilakukan dengan berdiskusi dengan kepala kantor cabang. Hasil kuisioner selanjutnya diolah dengan AHP kemudian bobot tiap kriteria akan didapatkan.

8. Perancangan Penilaian Kinerja dan Panduan Indikator Penilaian dengan Metode 360 *Degree* dan *Rating Scale*

Melakukan perhitungan hasil penilaian kinerja karyawan dan menerapkan dengan metode 360 *degree* dan didasarkan pada kriteria yang didapatkan dari hasil pembobotan sebelumnya. Skala penilaian berkisar antara 1-5 dari nilai terendah sampai tertinggi. Skala tersebut didasarkan pada *rating scale*.

9. Analisis dan Pembahasan

Pada langkah ini akan dilakukannya perhitungan nilai yang didapatkan untuk selanjutnya dilakukan analisa terhadap data nilai-nilai kinerja karyawan yang telah didapatkan untuk diberikan kategori dan perlakuan untuk masing-masing nilai dari penilaian kinerja karyawan perusahaan.

10. Rekomendasi Perbaikan

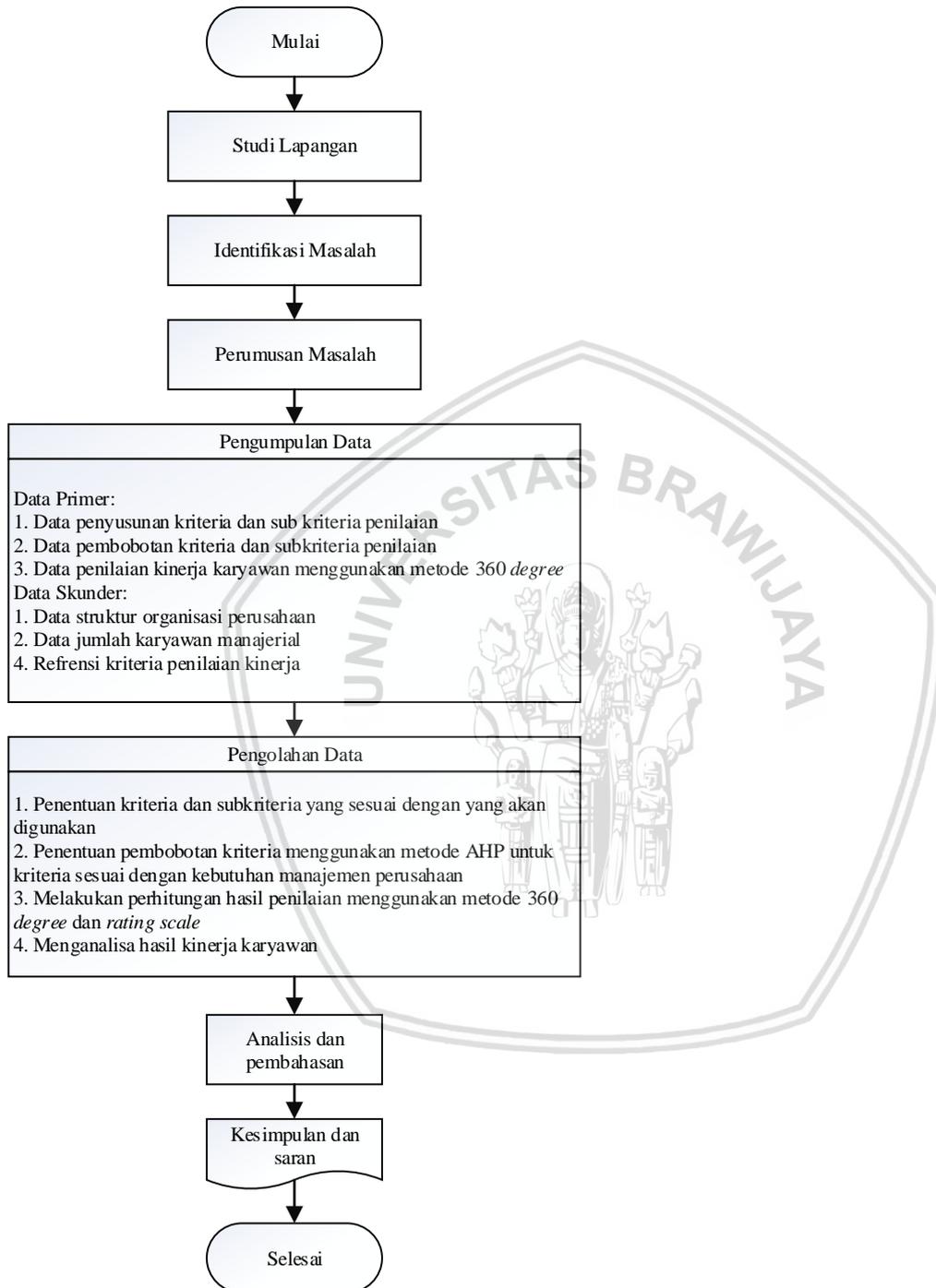
Setelah mengetahui masing-masing nilai dari hasil perhitungan penilaian kinerja dari karyawan perusahaan, akan diberikan rekomendasi perbaikan pada perusahaan untuk dijadikan acuan dalam melakukan penilaian selanjutnya berdasarkan data kinerja yang sudah ada.

11. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan dan saran merupakan tahap akhir pada langkah penelitian. Pada tahap ini kesimpulan yang didapat yang bersumber dari hasil pengumpulan, pengolahan, dan analisa data yang ada. Pengambilan kesimpulan bertujuan untuk memberikan gambaran terhadap masalah yang ada dengan tujuan untuk perbaikan sekaligus memberikan saran yang akan diberikan untuk penelitian selanjutnya dan kepada PT. Bringin Gigantara.

3.4 Diagram Alir Penelitian

Berikut ini adalah langkah-langkah penelitian yang ditampilkan dengan diagram alir pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1 Diagram alir penelitian

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini hasil dan pembahasan ini akan dijelaskan mengenai 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 bagian ini akan dijabarkan mengenai gambaran PT. Bringin Gigantara secara umum, meliputi profil singkat perusahaan, tujuan, dan struktur organisasi dari perusahaan.

4.1.1 Profil Perusahaan

PT. Bringin Gigantara merupakan kantor cabang yang terletak di kota Surabaya, Provinsi Jawa Timur. PT. Bringin Gigantara merupakan salah satu anak perusahaan dana pensiun BRI yang bergerak di bidang usaha *Cash Management Services* dan *IT Business Solution* yang selama ini dipercaya oleh BRI. PT. Bringin Gigantara bergerak di bidang jasa yaitu dalam hal pengisian uang pada ATM serta *maintenance* perangkat-perangkat BRI seperti mesin, cctv dan *alarm*.

PT. Bringin Gigantara sudah sejak lama dipercaya oleh BRI. Awalnya perusahaan ini merupakan perusahaan yang hanya memiliki satu kantor saja, dimana berdiri dan beroperasi pada tahun 1991. Setelah berjalan beberapa tahun, perusahaan ini mengalami beberapa perubahan dikarenakan banyaknya ATM yang sudah tersebar luas di berbagai provinsi dan kota. PT. Bringin Gigantara saat ini memiliki 28 kantor cabang di seluruh Indonesia dan terus membuka kantor-kantor cabang di kota lainnya dimana 9 diantaranya dalam proses pembangunan.

4.1.2 Tujuan Perusahaan

Dalam menjalankan usahanya, tujuan yang ingin dicapai oleh PT. Bringin Gigantara hingga sampai saat ini adalah sebagai berikut:

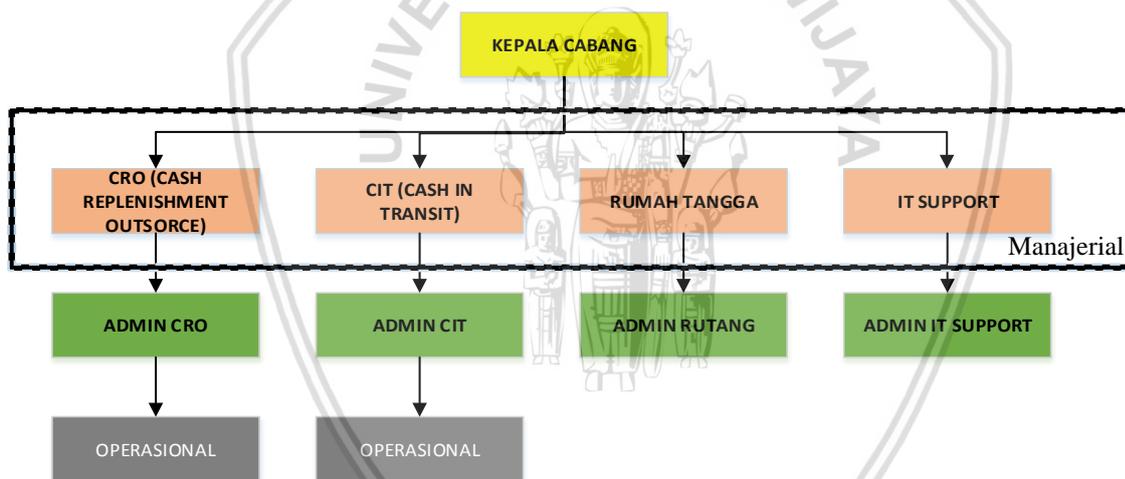
1. Mengelola *Cash Management Services* dengan tepat waktu, aman dan terpercaya.
2. Menyediakan *IT Business Solution* yang handal dengan didukung oleh jaringan yang luas, tenaga teknis yang terampil, terpercaya dan profesional.

3. Membangun sistem IT yang handal dan independen.
4. Menyediakan jasa yang inovatif sesuai dengan kebutuhan pelanggan ataupun pengguna.

4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan

PT. Bringin Gigantara terdiri dari empat departemen kerja, yaitu departemen *Cash Replenishment Outsorce*, *Cash In Transit*, Rumah tangga dan *IT support*. Pada penelitian ini, objek penelitiannya adalah keempat departemen yang ada pada perusahaan, yang mana bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan yang ada pada perusahaan. Sehingga dalam penelitian ini akan dilakukan pengambilan data primer maupun sekunder pada semua departemen.

Gambar 4.1 menunjukkan struktur organisasi dari PT. Bringin Gigantara. Dari keempat departemen yang dimiliki, terdapat satu orang yang memiliki kepemimpinan tertinggi yaitu kepala kantor cabang. Kepala kantor cabang berkoordinasi dengan keempat departemen agar selalu mendapat pengawasan di perusahaan.



Gambar 4.1 Struktur organisasi perusahaan

Uraian pembagian tugas dari masing-masing departemen adalah:

1. *Cash Replanishment Outsorce* bertugas merencanakan, mengatur, dan melaksanakan pemeriksaan *maintenance* mesin ATM serta perangkat-perangkat BRI lainnya dan mengawasi karyawan operasional yang ada pada departemen CRO.
2. *Cash In Transit* merencanakan, mengatur dan melaksanakan pemeriksaan yang berhubungan dengan pengantaran uang di setiap ATM dan mengawasi karyawan operasional yang ada pada departemen CIT.
3. Rumah tangga bertanggung jawab atas kondisi uang/kas yang ada didalam perusahaan, aset-aset yang ada di dalam perusahaan serta bertanggung jawab atas sarana dan

prasarana yang digunakan sumber daya manusia pada perusahaan.

4. IT *support* membuat ulang sistem yang ada pada mesin ATM serta mengawasi perangkat-perangkat yang ada pada ATM maupun perusahaan.

4.1.4 Job Description Karyawan Manajerial

Pekerjaan yang dilakukan pada perusahaan PT. Bringin Gigantara memiliki beberapa spesifikasi dalam melakukan aktivitas pada pekerjaannya. *Job description* bertujuan untuk memberikan catatan tertulis mengenai tanggung jawab dari pekerjaan tertentu. Dokumen ini menunjukkan kualifikasi yang dibutuhkan untuk jabatan tersebut dalam perusahaan. Berikut merupakan *job description* tiap karyawan manajerial tiap departemen pada PT. Bringin Gigantara yang dibagi berdasarkan pekerjaan yang dilakukan.

1. *Job Description* pada *Cash Replenishment Outsource*

Tabel 4.1

Job Description Cash Replenishment Outsource

| Bagian | Tanggung Jawab |
|-------------------------------------|---|
| <i>Cash Replenishment Outsource</i> | a. Ringkasan Tugas Jabatan <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat laporan hasil mingguan yang berkaitan dengan perawatan mesin ATM serta perangkat lainnya 2. Membuat jadwal pengerjaan perbaikan 3. Membuat rute pengerjaan dari mesin ke mesin lainnya 4. Mengawasi karyawan operasional b. Tanggung Jawab <ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung jawab dan mematuhi tata tertib yang berlaku diperusahaan. 2. Bertanggung jawab atas hasil kerja baik secara kuantitas maupun kualitas. 3. Bertanggung jawab terhadap laporan-laporan yang akan diserahkan. |

Tabel 4.1 diatas berisi *job description* dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan manajerial pada bagian *Cash Replenishment Outsource*.

2. *Job Description* pada *Cash In Transit*

Tabel 4.2

Job Description Cash In Transit

| Bagian | Tanggung Jawab |
|-------------------------------|---|
| <i>Cash in Transit</i> | a. Ringkasan Tugas Jabatan <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat laporan hasil mingguan yang berkaitan dengan pengantaran uang di setiap ATM 2. Membuat jadwal pengerjaan pengantaran uang 3. Membuat rute pengerjaan dari mesin ke mesin lainnya 4. Mengawasi karyawan operasional b. Tanggung Jawab <ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung jawab dan mematuhi tata tertib dan disiplin yang berlaku diperusahaan. 2. Bertanggung jawab atas hasil kerja baik secara kuantitas maupun kualitas. 3. Bertanggung jawab terhadap laporan-laporan yang akan diserahkan |

Tabel 4.2 diatas berisi *job description* dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan manajerial pada bagian *Cash In Transit*.

3. *Job Description* pada Rumah Tangga

Tabel 4.3

Job Description Rumah Tangga

| Bagian | Tanggung Jawab |
|---------------------|--|
| Rumah Tangga | 1) Ringkasan Tugas Jabatan <ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan arahan, bimbingan, dan koordinasi terhadap karyawan lainnya 2. Memeriksa atau <i>cross check</i> terhadap laporan atau <i>print out</i> dari admin 3. Membuat segala laporan yang ada di perusahaan. b. Tanggung Jawab <ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung jawab dan mematuhi tata tertib yang berlaku di perusahaan. 2. Bertanggung jawab atas hasil kerja baik secara kuantitas maupun kualitas. 3. Bertanggung jawab terhadap aset-aset yang ada di perusahaan. 4. Bertanggung jawab terhadap sarana dan prasarana yang digunakan SDM pada perusahaan. |

Tabel 4.3 berisi *job description* dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan manajerial pada bagian rumah tangga.

4. *Job Description* pada IT Support

Tabel 4.4

Job Description IT Support

| Bagian | Tanggung Jawab |
|------------|---|
| IT Support | a. Ringkasan Tugas Jabatan 1. Membuat ulang sistem atau program pada mesin ATM 2. Menginovasi ide untuk teknologi mesin ATM. b. Tanggung Jawab 1. Bertanggung jawab dan mematuhi tata tertib yang berlaku di perusahaan. 2. Bertanggung jawab atas hasil kerja baik secara kuantitas maupun kualitas. 3. Bertanggung jawab pada perangkat -perangkat yang ada pada mesin ATM 4. Memberikan arahan serta berkoordinasi dengan admin perusahaan. |

Tabel 4.4 diatas berisi *job description* dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan manajerial pada bagian IT Support.

Job description yang dijelaskan seperti tabel diatas merupakan penjelasan dari 4 departemen yang ada pada perusahaan yang dijelaskan lebih detail. *Job description* diatas menjadikan pekerjaan karyawan lebih terarah dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

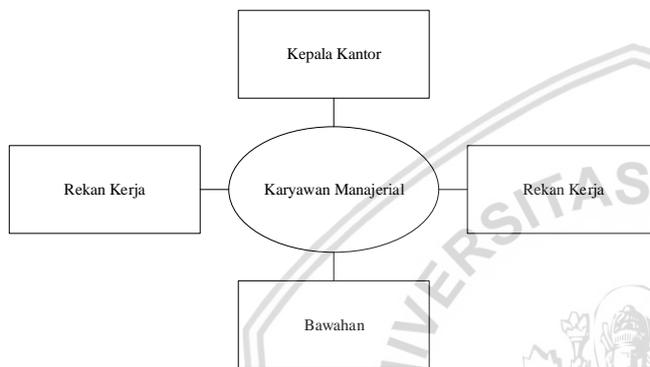
4.2 Pengumpulan Data

Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data yang berhubungan dengan kriteria dan sub kriteria penilaian yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam menilai kinerja karyawan manajerial perusahaan. Kuesioner disebarkan kepada kepala kantor cabang untuk menentukan kriteria dan subkriteria penilaian yang akan digunakan di perusahaan nantinya. PT. Bringin Gigantara sendiri memiliki jumlah karyawan HRD yang dipekerjakan sebanyak 28 orang dan 20 orang merupakan karyawan manajerial yang nantinya akan dinilai menggunakan penilaian kinerja karyawan yang baru.

4.2.1 Sumber Penilaian Kinerja Karyawan Manajerial

Terdapat 29 narasumber penilaian dalam melakukan penilaian dari masing-masing kriteria tersebut. Narasumber adalah karyawan yang berkaitan dengan segala proses pekerjaan yang ada didalam kantor. Narasumber penilai adalah Kepala kantor cabang, karyawan manajerial dan admin yang terdapat pada 4 departemen yang ada dimana bertanggung jawab dengan segala yang ada diperusahaan termasuk dalam menyikapi penilaian kinerja yang ada di perusahaan.

Penilaian dilakukan dengan cara menyebarkan lembar penilaian kinerja karyawan manajerial yang terlampir pada Lampiran 4. Lembar penilaian yang diberikan kepala kantor cabang, karyawan manajerial serta admin dimana berisi beberapa kriteria yang diambil dari referensi yang ada dan merupakan kriteria yang dipilih oleh kepala kantor dengan mempertimbangkan kriteria mana yang dibutuhkan perusahaan saat ini. Nantinya penilaian ini difokuskan untuk karyawan manajerial dimana dalam menggunakan metode *360 degree* ini terdapat 3 sudut pandang antara kepala kantor cabang yang merupakan atasan, karyawan manajerial yang merupakan rekan kerja, serta admin yang merupakan bawahan dari karyawan manajerial seperti pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2 Alur penilaian kinerja metode *360 degree*

4.2.2 Pengumpulan Data dan Pembuatan Kriteria Penilaian

Proses pembuatan kriteria ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuisioner kepada orang yang mempunyai kepemimpinan tertinggi yaitu kepala kantor PT. Bringin Gigantara. Kuisioner yang diberikan kepada pihak perusahaan menggunakan metode Spencer dimana telah dijelaskan pada bab 2 dan dilampirkan pada Lampiran 1 dan 2. Kuisioner yang telah diisi oleh kepala kantor, didapatkan beberapa kriteria dan subkriteria yang sesuai dimana terdapat yang subjektif maupun objektif dan dapat diterapkan pada perusahaan. Kriteria dan subkriteria yang terpilih dapat dilihat dibawah ini pada Tabel 4.5 dan 4.6.

Tabel 4.5

Kriteria dan Subkriteria Penilaian Subjektif

| No. | Kriteria | Subkriteria |
|-----|--------------------------------|-----------------------------------|
| 1 | <i>Achievement Orientation</i> | Tanggung jawab (TJ) |
| 2 | | Evaluasi kerja (EK) |
| 3 | | Motivasi (M) |
| 4 | <i>Concern for Order</i> | Kualitas dan ketepatan kerja (KK) |
| 5 | | Sesuai target (ST) |
| 6 | | Pekerjaan sesuai SOP (PS) |

| No. | Kriteria | Subkriteria |
|-----|-----------|---------------------------------------|
| 7 | Teamwork | Komunikasi (K) |
| 8 | | Berbagi informasi (BI) |
| 9 | | Beradaptasi (B) |
| 10 | Expertise | Kemampuan menyelesaikan masalah (KMM) |
| 11 | | Mengembangkan karyawan lain (MKL) |
| 12 | | Kemampuan membuat keputusan (KMK) |

Kriteria dan subkriteria yang terpilih berdasarkan teori Spencer dimana dari 20 kriteria yang ada dipilih 4 kriteria dimana sudah melalui pertimbangan kepala kantor cabang dimana terdapat persamaan pada tiap kriteria yang membuat 4 kriteria terpilih sudah mewakili dari 20 kriteria yang ada dan disesuaikan oleh kebutuhan perusahaan saat ini. Selain itu terdapat kriteria yang bersifat objektif dan dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6
Kriteria Penilaian Objektif

| No. | Kriteria |
|-----|-----------------------------|
| 13 | Presensi (P) |
| 14 | Kehadiran Tepat Waktu (KTW) |

Kriteria yang didapatkan pada Tabel 4.6 bersifat objektif karena sudah adanya pengukuran pada tiap kriterianya oleh perusahaan.

Kriteria dan subkriteria yang didapatkan diatas dipilih berdasarkan pertimbangan yang dilakukan oleh kepala kantor cabang dan dapat diterapkan pada karyawan manajerial yang ada di perusahaan PT. Bringin Gigantara beserta penjelasan yang ada pada tiap subkriteria yang dibutuhkan perusahaan saat ini Berikut merupakan penjelasan dari tiap subkriteria.

1. Tanggung jawab

Karyawan manajerial memikul semua kewajiban dan beban pekerjaan sesuai dengan yang diberikan perusahaan berdasarkan batas-batas *job description* yang ada.

2. Evaluasi kerja

Adanya perbaikan pada tiap individu karyawan manajerial terhadap pekerjaan yang dibebankan perusahaan yang nantinya membuat hasil pekerjaan meningkat menjadi lebih baik.

3. Presensi

Karyawan memiliki kedisiplinan dengan selalu hadir di tempat kerja sesuai dengan yang diterapkan di perusahaan.

4. Kehadiran tepat waktu

Karyawan manajerial mempunyai kedisiplinan dengan hadir tepat waktu dimana sesuai dengan waktu yang diterapkan di perusahaan.

5. Motivasi

Karyawan manajerial mempunyai semangat terhadap beban pekerjaannya agar menghasilkan pekerjaan yang baik dan tidak harus selalu mendapatkan perintah dari atasan.

6. Kualitas dan ketepatan kerja

Hasil dari pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan manajerial sesuai dengan tujuan perusahaan, serta adanya hasil yang berkualitas dan ketepatan pekerjaan sesuai dengan yang ditetapkan perusahaan.

7. Sesuai target

Karyawan memenuhi target pekerjaan yang dibebankan oleh perusahaan.

8. Pekerjaan sesuai SOP

Pekerjaan yang dilakukan karyawan manajerial tidak melewati batas-batas SOP yang sudah ada pada perusahaan.

9. Komunikasi

Karyawan manajerial pada perusahaan menjalin hubungan yang baik dan mampu bekerja sama pada tiap individu ataupun antar departemen.

10. Berbagi informasi

Karyawan manajerial saling berbagi informasi yang didapatkan dari atasan, bawahan, maupun antar departemen seputar arahan, pekerjaan, dan *update* yang ada di perusahaan.

11. Beradaptasi

Karyawan manajerial menyesuaikan diri dengan karyawan lainnya yang ada di perusahaan.

12. Kemampuan menyelesaikan masalah

Karyawan manajerial mampu menyelesaikan masalah perusahaan dan juga masalah yang ada pada tiap karyawan.

13. Mengembangkan karyawan lain

Karyawan manajerial dapat memberikan pengetahuan atau mengajarkan untuk mendorong perkembangan karyawan lain.

14. Kemampuan membuat keputusan

Karyawan manajerial berani, bertanggung jawab serta benar dengan keputusan yang sudah dibuat.

4.2.3 Diagram Hierarki AHP Kriteria dan Subkriteria

Berdasarkan Metode *Analytical Hierarchy Process*, tahapan dimulai dengan menyusun hierarki berdasarkan data kriteria yang telah ditetapkan. Penyusunan hierarki merupakan tahapan dimana perusahaan menentukan *goal* atau sasaran, serta kriteria ke dalam sebuah struktur untuk mempermudah proses pengolahan data. Susunan hierarki dimulai dengan *goal* atau sasaran, lalu kriteria *level* pertama, dan dilanjutkan dengan alternatif kriteria. Hierarki untuk pemilihan kriteria pada PT. Bringin Gigantara sebagai berikut.



Gambar 4.3 Diagram pemilihan kriteria

Sasaran dari hierarki pada Gambar 4.3 adalah pemilihan kriteria yang paling baik dan dibutuhkan di PT. Bringin Gigantara berdasarkan 6 kriteria yang sudah ditetapkan yang menjadi indikator penilaian.

4.3 Pengolahan Data

Pengolahan data yang dipergunakan sebagai penilaian kinerja karyawan manajerial di PT. Bringin Gigantara terbagi menjadi 2 tahapan. Tahapan pertama adalah pengolahan data pembobotan untuk penilaian kinerja karyawan manajerial dengan metode AHP. Tahapan yang kedua adalah pengolahan hasil penilaian untuk masing-masing karyawan manajerial dengan menggunakan metode *360 degree* dan *rating scale*.

4.3.1 Pembobotan Kriteria dan Subkriteria Penilaian Kinerja Karyawan

Dalam Pembobotan kriteria penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Pembobotan dilakukan untuk mengetahui kriteria dan subkriteria mana yang memiliki prioritas tinggi dan rendah. Kriteria yang digunakan adalah ukuran subjektif dan objektif.

4.3.1.1 Penentuan Bobot Kriteria Subjektif Dengan Metode AHP

Metode AHP digunakan untuk menentukan bobot untuk masing-masing kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dari penyebaran kuesioner. Hal ini dapat mempermudah penilai dalam melakukan penilaian juga dalam menentukan bobot terhadap kriteria yang telah ada. Kuesioner yang disebarkan kepada narasumber dapat dilihat pada Lampiran 3. Berikut hasil penilaian kriteria yang didapatkan dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7
Hasil Rekapitulasi Kuesioner Perbandingan Antar Kriteria

| No | Perbandingan Kriteria | Nilai |
|----|--|-------|
| 1 | <i>Achievement Orientation - Concern for Order</i> | 1/3 |
| 2 | <i>Achievement Orientation – Teamwork</i> | 5 |
| 3 | <i>Achievement Orientation – Expertise</i> | 3 |
| 4 | <i>Concern for Order – Teamwork</i> | 5 |
| 5 | <i>Concern for Order – Expertise</i> | 4 |
| 6 | <i>Teamwork – Expertise</i> | 1/3 |

Tabel diatas adalah hasil dari rekapitulasi kuesioner penentuan bobot yang diberikan kepada kepala kantor cabang dimana terlampir pada Lampiran 3. Hasil pembobotan pada Tabel 4.7 didapat menurut pertimbangan dari kepala kantor cabang. Perhitungan selanjutnya dilakukan perhitungan bobot kriteria. Perhitungan bobot kriteria dapat dilihat pada pembahasan berikut.

1. Perhitungan Bobot Kriteria Menggunakan AHP

Setelah didapatkan hasil perhitungan berdasarkan kuesioner perbandingan berpasangan kriteria penilaian kinerja karyawan manajerial, dilakukan perhitungan lanjutan untuk mengetahui bobot masing-masing kriteria penilaian menggunakan metode AHP. Perhitungan menggunakan metode AHP dapat dilihat pada Tabel 4.8, dilakukan dengan cara mengisi bagian bawah dari masing-masing perbandingan, contohnya untuk mengisi perbandingan antara *Teamwork* terhadap *Achievement Orientation* dilakukan perhitungan dengan cara pembagian angka 1 dengan nilai yang ada yaitu $1/5 = 0,2$ dan dilakukan berturut-turut pada perbandingan yang lainnya. Data yang ada pada Tabel 4.8 bagian bawah didapatkan dari data sebelumnya yaitu hasil rekapitulasi kuesioner sehingga hanya perlu dipindahkan pada bagian bawah tabel.

Tabel 4.8
Perhitungan AHP

| | <i>Achievement Orientation</i> | <i>Concern for Order</i> | <i>Teamwork</i> | <i>Expertise</i> |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------|-----------------|------------------|
| <i>Achievement Orientation</i> | 1 | 0,33 | 5 | 3 |
| <i>Concern for Order</i> | 3 | 1 | 5 | 4 |

| | <i>Achievement Orientation</i> | <i>Concern for Order</i> | <i>Teamwork</i> | <i>Expertise</i> |
|------------------|--------------------------------|--------------------------|-----------------|------------------|
| <i>Teamwork</i> | 0,2 | 0,2 | 1 | 0,33 |
| <i>Expertise</i> | 0,33 | 0,25 | 3 | 1 |
| Jumlah | 4,53 | 1,78 | 14 | 8,33 |

Setelah data pada Tabel 4.8 tersebut terisi lengkap maka selanjutnya dilakukan perhitungan dengan cara melakukan penjumlahan data kebawah seperti pada Tabel 4.7 diatas. Sebagai contoh perhitungan *Achievement Orientation* dilakukan penjumlahan kebawah dengan perhitungan $1+3+0,2+0,33 = 4,53$. Perhitungan dilakukan berturut-turut untuk semua kriteria yaitu *Concern for Order*, *Teamwork* dan *Expertise*. Perhitungan selanjutnya yaitu dilakukan perhitungan untuk mencari masing-masing nilai dari tiap kriteria, untuk perhitungannya untuk mendapatkan nilai dari masing-masing kriteria dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9
Perhitungan AHP

| | <i>Achievement Orientation</i> | <i>Concern for Order</i> | <i>Teamwork</i> | <i>Expertise</i> | Jumlah |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------|-----------------|------------------|---------------|
| <i>Achievement Orientation</i> | 0,221 | 0,185 | 0,357 | 0,360 | 1,123 |
| <i>Concern for Order</i> | 0,662 | 0,562 | 0,357 | 0,480 | 2,061 |
| <i>Teamwork</i> | 0,044 | 0,112 | 0,071 | 0,040 | 0,268 |
| <i>Expertise</i> | 0,073 | 0,140 | 0,214 | 0,120 | 0,548 |

Pada Tabel 4.9 semua nilai pada tiap-tiap kriteria didapatkan dari pembagian pada Tabel 4.8, sebagai contohnya pada nilai *Achievement Orientation* dimana hasilnya didapatkan dari pembagian $1/4,53 = 0,221$. Kemudian dijumlahkan kesamping kanan, seperti contoh perhitungan jumlah untuk kriteria *Achievement Orientation* didapatkan dari hasil penjumlahan $0,221+0,185+0,357+0,360 = 1,123$. Perhitungan dilakukan untuk masing-masing kriteria hingga didapatkanlah hasil 1,123, 2,061, 0,268, 0,548 secara berturut-turut. Setelah didapatkan hasil tersebut dilakukan perhitungan lanjutan untuk mendapatkan bobot masing-masing kriteria. Perhitungan mendapatkan bobot dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10
Perhitungan AHP

| | <i>Achievement Orientation</i> | <i>Concern for Order</i> | <i>Teamwork</i> | <i>Expertise</i> | Jumlah | Bobot |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------|-----------------|------------------|---------------|--------------|
| <i>Achievement Orientation</i> | 0,221 | 0,185 | 0,357 | 0,360 | 1,123 | 0,281 |
| <i>Concern for Order</i> | 0,662 | 0,562 | 0,357 | 0,480 | 2,061 | 0,515 |
| <i>Teamwork</i> | 0,044 | 0,112 | 0,071 | 0,040 | 0,268 | 0,067 |

| | <i>Achievement Orientation</i> | <i>Concern for Order</i> | <i>Teamwork</i> | <i>Expertise</i> | Jumlah | Bobot |
|------------------|--------------------------------|--------------------------|-----------------|------------------|--------|-------|
| <i>Expertise</i> | 0,073 | 0,140 | 0,214 | 0,120 | 0,548 | 0,137 |

Pada Tabel 4.10 dilakukan perhitungan dengan cara membagi jumlah masing-masing kriteria yang telah didapatkan sebelumnya pada Tabel 4.9 dan dibagi dengan jumlah kriteria yang ada. Contoh perhitungan untuk bobot *Achievement Orientation* yang didapatkan dari pembagian $1,123/4 = 0,281$. Bobot masing-masing kriteria dihitung dengan menggunakan perhitungan diatas dan didapatkan bobot berturut-turut adalah 0,515, 0,067, 0,137. Didapatkan berdasarkan hasil perhitungan tersebut *Concern for Order* menjadi kriteria dengan bobot terbesar dan diikuti oleh *Achievement Orientation*, *Expertise* dan *Teamwork* berturut-turut.

2. Uji Konsistensi

Data yang telah dimasukkan ke dalam matriks perbandingan berpasangan harus konsisten. Rasio konsistensi tersebut harus $0,1$ atau $<0,1$. Jika nilai rasio konsistensi lebih dari $0,1$, maka penilaian data keputusan harus diperbaiki dengan cara responden melakukan penilaian ulang dan mengubah keputusan yang diberikan. Langkah-langkah perhitungan rasio konsistensi sebagai berikut.

a. Menghitung Nilai Indeks Konsistensi (CI)

Sebelum melakukan perhitungan nilai indeks konsistensi, dilakukan perhitungan untuk mencari λ_{maks} . Perhitungan dilakukan dengan cara menghitung nilai VA dan VB, berikut merupakan perhitungan matriks VA dan VB.

1) Menghitung nilai VA

Nilai VA merupakan hasil dari perkalian matriks perbandingan berpasangan dengan nilai bobot yang telah didapatkan.

$$VA = \begin{bmatrix} 1,000 & 0,333 & 5,000 & 3,000 \\ 3,000 & 1,000 & 5,000 & 4,000 \\ 0,250 & 0,200 & 1,000 & 0,333 \\ 0,333 & 0,250 & 3,000 & 1,000 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0,281 \\ 0,515 \\ 0,067 \\ 0,137 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1,196 \\ 2,240 \\ 0,271 \\ 0,559 \end{bmatrix}$$

2) Menghitung nilai VB

Nilai VB merupakan hasil dari pembagian nilai VA dengan nilai bobot yang telah didapatkan.

$$VB = \begin{bmatrix} 1,196 \\ 2,240 \\ 0,271 \\ 0,559 \end{bmatrix} : \begin{bmatrix} 0,281 \\ 0,515 \\ 0,067 \\ 0,137 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 4,259 \\ 4,347 \\ 4,056 \\ 4,084 \end{bmatrix}$$

3) Menghitung nilai λ_{maks}

Nilai λ_{maks} merupakan hasil dari menjumlahkan total VB (ΣVB) dibagi dengan ukuran matriks (n).

$$\lambda_{maks} = \frac{\Sigma VB}{n} = \frac{16,746}{4} = 4,186$$

4) Perhitungan nilai Indeks Konsistensi (CI)

$$CI = \frac{\lambda_{maks} - n}{n-1} = \frac{4,186 - 4}{4-1} = \frac{0,186}{3} = 0,062$$

b. Menghitung nilai Rasio Konsistensi (CR)

Perhitungan nilai Rasio Konsistensi (CR), dimana nilai *Random Index* (RI) untuk 4 *sample* data adalah 0,9.

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,062}{0,9} = 0,069$$

Berdasarkan hasil perhitungan manual nilai Rasio Konsistensi (CR), diketahui bahwa nilai Rasio Konsistensi (CR) pada hasil perhitungan manual, yaitu 0,069 sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian responden pada perbandingan berpasangan antar kriteria sudah konsisten.

4.3.1.2 Penentuan Bobot Subkriteria dengan Metode AHP

Setelah dilakukan pembobotan untuk kriteria penilaian selanjutnya dilakukan pembobotan terhadap subkriteria penilaian. Berikut hasil penilaian masing-masing subkriteria yang didapatkan dapat dilihat pada Tabel 4.11 sampai Tabel 4.27.

Kriteria Achievement Orientation

Tabel 4.11

Perbandingan Berpasangan Subkriteria *Achievement Orientation*

| No | Perbandingan Subkriteria | Nilai |
|----|-------------------------------|-------|
| 1 | Tanggung Jawab-Evaluasi Kerja | 3 |
| 2 | Tanggung Jawab-Motivasi | 3 |
| 3 | Evaluasi Kerja-Motivasi | 2 |

Tabel 4.11 merupakan hasil dari rekapitulasi kuesioner penentuan bobot subkriteria yang diberikan kepada kepala kantor cabang dimana terlampir pada Lampiran 3. Perhitungan bobot subkriteria dapat dilihat pada pembahasan berikut.

1. Perhitungan Bobot Subkriteria Menggunakan AHP

Setelah didapatkan hasil rekapitulasi berdasarkan kuesioner perbandingan berpasangan subkriteria penilaian kinerja karyawan manajerial, dilakukan perhitungan lanjutan untuk mengetahui bobot masing-masing subkriteria penilaian menggunakan metode AHP. Perhitungan menggunakan metode AHP dapat dilihat pada Tabel 4.12. Perhitungan awal AHP pada Tabel 4.12 dilakukan dengan cara mengisi bagian bawah dari masing-masing perbandingan sama seperti perhitungan AHP pada subkriteria pada sub-bab sebelumnya. Data yang ada pada Tabel 4.12 bagian bawah didapatkan dari data sebelumnya yaitu rekapitulasi hasil kuesioner sebelumnya sehingga hanya perlu dipindahkan pada bagian bawah tabel.

Tabel 4.12
Perhitungan AHP

| | Tanggung Jawab | Evaluasi Kerja | Motivasi |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| Tanggung Jawab | 1 | 1 | 3 |
| Evaluasi Kerja | 1 | 1 | 5 |
| Motivasi | 0,33 | 0,2 | 1 |
| Jumlah | 2,33 | 2,2 | 9 |

Setelah data pada Tabel 4.12 tersebut terisi lengkap maka selanjutnya dilakukan perhitungan dengan cara melakukan penjumlahan data kebawah seperti pada Tabel 4.13. Perhitungan dilakukan berturut-turut untuk semua subkriteria. Perhitungan selanjutnya yaitu dilakukan perhitungan untuk mencari masing-masing nilai dari tiap subkriteria, nilai dari masing-masing subkriteria dapat dilihat pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13
Perhitungan AHP

| | Tanggung Jawab | Evaluasi Kerja | Motivasi | Total |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|--------------|
| Tanggung Jawab | 0,429 | 0,455 | 0,333 | 1,217 |
| Evaluasi Kerja | 0,429 | 0,455 | 0,556 | 1,439 |
| Motivasi | 0,142 | 0,091 | 0,111 | 0,344 |

Pada Tabel 4.13 semua nilai pada tiap-tiap kriteria dijumlahkan kesamping kanan sama dengan pengerjaan pada AHP pada sub-bab sebelumnya. Setelah didapatkan hasil tersebut dilakukan perhitungan lanjutan untuk mendapatkan bobot masing-masing kriteria. Perhitungan mendapatkan bobot dapat dilihat pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14
Perhitungan AHP

| | Tanggung Jawab | Evaluasi Kerja | Motivasi | Bobot |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|--------------|
| Tanggung Jawab | 0,429 | 0,455 | 0,333 | 0,406 |
| Evaluasi Kerja | 0,429 | 0,455 | 0,556 | 0,480 |
| Motivasi | 0,142 | 0,091 | 0,111 | 0,115 |

Pada Tabel 4.14 dilakukan perhitungan dengan cara membagi jumlah masing-masing subkriteria yang telah didapatkan sebelumnya pada Tabel 4.13 dan dibagi dengan jumlah subkriteria yang ada sama seperti pada perhitungan sub-bab sebelumnya. Bobot masing-masing subkriteria dihitung dengan menggunakan perhitungan diatas dan didapatkan bobot berturut-turut adalah 0,406, 0,480 dan 0,115.

2. Uji Konsistensi

Data yang telah dimasukkan ke dalam matriks perbandingan berpasangan harus konsisten. Rasio konsistensi tersebut harus 0,1 atau $<0,1$. Jika nilai rasio konsistensi lebih dari 0,1, maka penilaian data keputusan harus diperbaiki dengan cara responden melakukan penilaian ulang dan mengubah keputusan yang diberikan. Langkah-langkah perhitungan rasio konsistensi sebagai berikut.

a. Menghitung nilai Indeks Konsistensi (CI)

Sebelum melakukan perhitungan nilai indeks konsistensi, dilakukan perhitungan untuk mencari λ_{maks} . Perhitungan dilakukan dengan sama cara menghitung nilai VA dan VB pada penilaian kriteria dan didapatkan nilai yaitu:

1) Nilai VA

Nilai VA merupakan hasil dari perkalian matriks perbandingan berpasangan dengan nilai bobot yang telah didapatkan.

$$VA = \begin{bmatrix} 2,371 \\ 1,379 \\ 0,324 \\ 0,324 \\ 0,827 \end{bmatrix}$$

2) Nilai VB

Nilai VB merupakan hasil dari pembagian nilai VA dengan nilai bobot yang telah didapatkan.

$$VB = \begin{bmatrix} 5,325 \\ 5,179 \\ 5,047 \\ 5,047 \\ 5,088 \end{bmatrix}$$

3) Nilai λ_{maks}

Nilai λ_{maks} merupakan hasil dari menjumlahkan total VB (ΣVB) dibagi dengan ukuran matriks (n).

$$\lambda_{maks} = \frac{\sum VB}{n} = \frac{25,713}{5} = 5,143$$

4) Perhitungan nilai Indeks Konsistensi (CI)

$$CI = \frac{\lambda_{\text{maks}} - n}{n-1} = \frac{5,143-5}{5-1} = 0,036$$

- b. Menghitung nilai Rasio Konsistensi (CR)

Perhitungan nilai Rasio Konsistensi (CR), dimana nilai *Random Index* (RI) untuk 5 *sample* data adalah 1,12.

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,036}{1,12} = 0,032$$

Berdasarkan hasil perhitungan manual nilai Rasio Konsistensi (CR), diketahui bahwa nilai Rasio Konsistensi (CR) pada hasil perhitungan manual, yaitu 0,032 sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian kedua responden pada perbandingan berpasangan antar subkriteria sudah konsisten.

Subkriteria *Concern for Order*

Tabel 4.15
Perbandingan Berpasangan Subkriteria *Concern for Order*

| No | Perbandingan Subkriteria | Nilai Bobot |
|----|---|-------------|
| 1 | Kualitas dan Ketepatan Kerja – Sesuai Target | 1/3 |
| 2 | Kualitas dan Ketepatan Kerja – Pekerjaan Sesuai SOP | 3 |
| 3 | Sesuai Target – Pekerjaan Sesuai SOP | 5 |

Tabel 4.15 merupakan hasil dari rekapitulasi kuesioner penentuan bobot subkriteria yang diberikan kepada kepala kantor cabang dimana terlampir pada Lampiran 3. Perhitungan bobot subkriteria dapat dilihat pada pembahasan sebagai berikut.

1. Perhitungan Bobot Subkriteria Menggunakan AHP

Setelah didapatkan hasil rekapitulasi berdasarkan kuesioner perbandingan berpasangan subkriteria penilaian kinerja karyawan manajerial, dilakukan perhitungan lanjutan untuk mengetahui bobot masing-masing subkriteria penilaian menggunakan metode AHP. Perhitungan menggunakan metode AHP dapat dilihat pada Tabel 4.16. Perhitungan awal AHP pada Tabel 4.16 dilakukan dengan cara mengisi bagian bawah dari masing-masing perbandingan sama seperti perhitungan AHP pada subkriteria pada sub-bab sebelumnya. Data yang ada pada Tabel 4.16 bagian bawah didapatkan dari data sebelumnya yaitu rekapitulasi hasil kuesioner sebelumnya sehingga hanya perlu dipindahkan pada bagian bawah tabel.

Tabel 4.16
Perhitungan AHP

| | Kualitas dan Ketepatan Kerja | Sesuai Target | Pekerjaan Sesuai SOP |
|------------------------------|------------------------------|---------------|----------------------|
| Kualitas dan Ketepatan Kerja | 1 | 0,33 | 3 |
| Sesuai Target | 3 | 1 | 5 |

| | Kualitas dan Ketepatan Kerja | Sesuai Target | Pekerjaan Sesuai SOP |
|-----------------------------|------------------------------|---------------|----------------------|
| Pekerjaan Sesuai SOP | 0,33 | 0,2 | 1 |
| Jumlah | 4,33 | 1,53 | 9 |

Setelah data pada Tabel 4.16 tersebut terisi lengkap maka selanjutnya dilakukan perhitungan dengan cara melakukan penjumlahan data kebawah seperti pada Tabel 4.16. Perhitungan dilakukan berturut-turut untuk semua subkriteria. Perhitungan selanjutnya yaitu dilakukan perhitungan untuk mencari masing-masing nilai dari tiap subkriteria, untuk perhitungannya untuk mendapatkan nilai dari masing-masing kriteria dapat dilihat pada Tabel 4.17.

Tabel 4.17
Perhitungan AHP

| | Kualitas dan Ketepatan Kerja | Sesuai Target | Pekerjaan Sesuai SOP | Jumlah |
|-------------------------------------|------------------------------|---------------|----------------------|--------|
| Kualitas dan Ketepatan Kerja | 0,231 | 0,216 | 0,333 | 0,780 |
| Sesuai Target | 0,693 | 0,654 | 0,556 | 1,902 |
| Pekerjaan Sesuai SOP | 0,076 | 0,131 | 0,111 | 0,318 |

Pada Tabel 4.17 semua nilai pada tiap-tiap subkriteria dijumlahkan ke kanan sama dengan pengerjaan pada AHP subkriteria sebelumnya. Setelah didapatkan hasil tersebut dilakukan perhitungan lanjutan untuk mendapatkan bobot masing-masing subkriteria. Perhitungan mendapatkan bobot dapat dilihat pada Tabel 4.18.

Tabel 4.18
Perhitungan AHP

| | Kualitas dan Ketepatan Kerja | Sesuai Target | Pekerjaan Sesuai SOP | Jumlah | Bobot |
|-------------------------------------|------------------------------|---------------|----------------------|--------|-------|
| Kualitas dan Ketepatan Kerja | 0,231 | 0,216 | 0,333 | 0,780 | 0,260 |
| Sesuai Target | 0,693 | 0,654 | 0,556 | 1,902 | 0,634 |
| Pekerjaan Sesuai SOP | 0,076 | 0,131 | 0,111 | 0,318 | 0,106 |

Pada Tabel 4.18 dilakukan perhitungan dengan cara membagi jumlah masing-masing subkriteria yang telah didapatkan sebelumnya pada Tabel 4.17 dan dibagi dengan jumlah subkriteria yang ada sama seperti pada perhitungan subkriteria pada sub-bab sebelumnya. Bobot masing-masing kriteria dihitung dengan menggunakan perhitungan diatas dan didapatkan bobot berturut-turut adalah 0,260, 0,634, dan 0,106.

2. Uji Konsistensi

Data yang telah dimasukkan ke dalam matriks perbandingan berpasangan harus konsisten. Rasio konsistensi tersebut harus $0,1$ atau $<0,1$. Jika nilai rasio konsistensi lebih dari $0,1$, maka penilaian data keputusan harus diperbaiki dengan cara responden

melakukan penilaian ulang dan mengubah keputusan yang diberikan. Langkah-langkah perhitungan rasio konsistensi sebagai berikut.

a. Menghitung nilai Indeks Konsistensi (CI)

Sebelum melakukan perhitungan nilai indeks konsistensi, dilakukan perhitungan untuk mencari λ_{maks} . Perhitungan dilakukan dengan sama cara menghitung nilai VA dan VB pada penilaian kriteria dan didapatkan nilai yaitu:

1) Nilai VA

Nilai VA merupakan hasil dari perkalian matriks perbandingan berpasangan dengan nilai bobot yang telah didapatkan.

$$VA = \begin{bmatrix} 0,787 \\ 1,944 \\ 0,319 \end{bmatrix}$$

2) Nilai VB

Nilai VB merupakan hasil dari pembagian nilai VA dengan nilai bobot yang telah didapatkan.

$$VB = \begin{bmatrix} 3,028 \\ 3,066 \\ 3,005 \end{bmatrix}$$

3) Nilai λ_{maks}

Nilai λ_{maks} merupakan hasil dari menjumlahkan total VB (ΣVB) dibagi dengan ukuran matriks (n).

$$\lambda_{maks} = \frac{\sum VB}{n} = \frac{9,1}{3} = 3,033$$

4) Perhitungan nilai Indeks Konsistensi (CI)

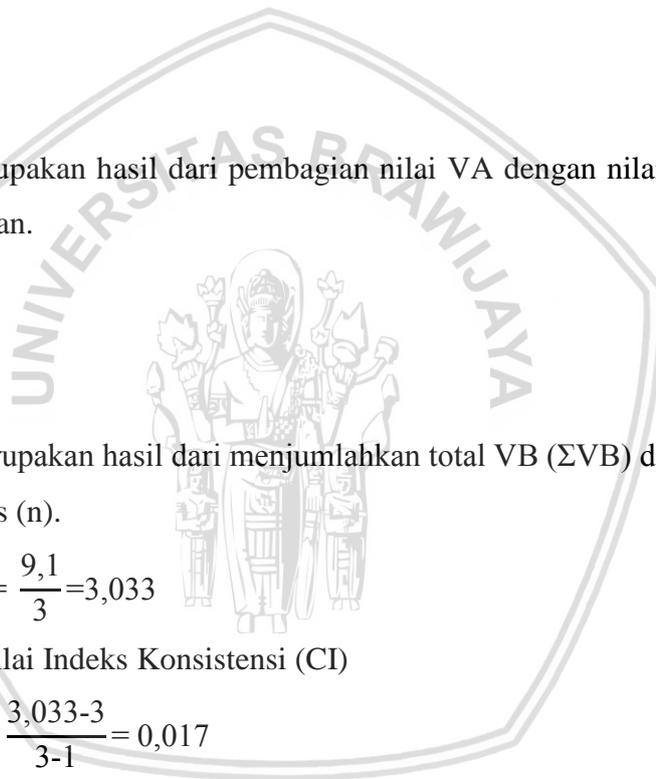
$$CI = \frac{\lambda_{maks} - n}{n-1} = \frac{3,033-3}{3-1} = 0,017$$

b. Menghitung nilai Rasio Konsistensi (CR)

Perhitungan nilai Rasio Konsistensi (CR), dimana nilai *Random Index* (RI) untuk 3 *sample* data adalah 0,58.

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,017}{0,58} = 0,029$$

Berdasarkan hasil perhitungan manual nilai Rasio Konsistensi (CR), diketahui bahwa nilai pada hasil perhitungan manual, yaitu 0,029 sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian responden pada perbandingan berpasangan antar kriteria sudah konsisten.



Subkriteria *Teamwork*

Tabel 4.19

Perbandingan Berpasangan Subkriteria *Teamwork*

| No | Perbandingan Subkriteria | Nilai Bobot |
|----|---------------------------------|-------------|
| 1 | Komunikasi – Berbagi Informasi | 1 |
| 2 | Komunikasi – Beradaptasi | 3 |
| 3 | Berbagi Informasi - Beradaptasi | 5 |

Tabel 4.19 merupakan hasil dari rekapitulasi kuesioner penentuan bobot subkriteria yang diberikan kepada kepala kantor cabang dimana terlampir pada Lampiran 3. Perhitungan bobot subkriteria dapat dilihat pada pembahasan berikut.

1. Perhitungan Bobot Subkriteria Menggunakan AHP

Setelah didapatkan hasil rekapitulasi berdasarkan kuesioner perbandingan berpasangan subkriteria penilaian kinerja karyawan manajerial, dilakukan perhitungan lanjutan untuk mengetahui bobot masing-masing subkriteria penilaian menggunakan metode AHP. Perhitungan menggunakan metode AHP dapat dilihat pada Tabel 4.20. Perhitungan awal AHP pada Tabel 4.20 dilakukan dengan cara mengisi bagian bawah dari masing-masing perbandingan sama seperti perhitungan AHP pada subkriteria pada sub-bab sebelumnya. Data yang ada pada Tabel 4.20 bagian bawah didapatkan dari data sebelumnya yaitu rekapitulasi hasil kuesioner sebelumnya sehingga hanya perlu dipindahkan pada bagian bawah tabel.

Tabel 4.20

Perhitungan AHP

| | Komunikasi | Berbagi Informasi | Beradaptasi |
|-------------------|------------|-------------------|-------------|
| Komunikasi | 1 | 1 | 3 |
| Berbagi Informasi | 1 | 1 | 5 |
| Beradaptasi | 0,33 | 0,2 | 1 |
| Jumlah | 2,33 | 2,2 | 9 |

Setelah data pada Tabel 4.20 tersebut terisi lengkap maka selanjutnya dilakukan perhitungan dengan cara melakukan penjumlahan data kebawah. Perhitungan dilakukan berturut-turut untuk semua subkriteria. Perhitungan selanjutnya yaitu dilakukan perhitungan untuk mencari masing-masing nilai dari tiap subkriteria, untuk perhitungannya untuk mendapatkan nilai dari masing-masing subkriteria dapat dilihat pada Tabel 4.21.

Tabel 4.21

Perhitungan AHP

| | Komunikasi | Berbagi Informasi | Beradaptasi | Total |
|------------|------------|-------------------|-------------|-------|
| Komunikasi | 0,429 | 0,455 | 0,333 | 1,217 |

| | Komunikasi | Berbagi Informasi | Beradaptasi | Total |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|--------------------|--------------|
| Berbagi Informasi | 0,429 | 0,455 | 0,556 | 1,439 |
| Beradaptasi | 0,142 | 0,091 | 0,111 | 0,344 |

Pada Tabel 4.21 semua nilai pada tiap-tiap kriteria dijumlahkan kesamping kanan sama dengan pengerjaan pada AHP subkriteria pada sub-bab sebelumnya. Setelah didapatkan hasil tersebut dilakukan perhitungan lanjutan untuk mendapatkan bobot masing-masing subkriteria. Perhitungan mendapatkan bobot dapat dilihat pada Tabel 4.22.

Tabel 4.22
Perhitungan AHP

| | Komunikasi | Berbagi Informasi | Beradaptasi | Total | Bobot |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|--------------------|--------------|--------------|
| Komunikasi | 0,429 | 0,455 | 0,333 | 1,217 | 0,406 |
| Berbagi Informasi | 0,429 | 0,455 | 0,556 | 1,439 | 0,480 |
| Beradaptasi | 0,142 | 0,091 | 0,111 | 0,344 | 0,115 |

Pada Tabel 4.22 dilakukan perhitungan dengan cara membagi jumlah masing-masing subkriteria yang telah didapatkan sebelumnya pada Tabel 4.21 dan dibagi dengan jumlah subkriteria yang ada sama seperti pada perhitungan subkriteria pada sub-bab sebelumnya. Bobot masing-masing subkriteria dihitung dengan menggunakan perhitungan diatas dan didapatkan bobot berturut-turut adalah 0,406, 0,480, dan 0,115

2. Uji Konsistensi

Data yang telah dimasukkan ke dalam matriks perbandingan berpasangan harus konsisten. Rasio konsistensi tersebut harus 0,1 atau $<0,1$. Jika nilai rasio konsistensi lebih dari 0,1, maka penilaian data keputusan harus diperbaiki dengan cara responden melakukan penilaian ulang dan mengubah keputusan yang diberikan. Langkah-langkah perhitungan rasio konsistensi sebagai berikut.

a. Menghitung nilai Indeks Konsistensi (CI)

Sebelum melakukan perhitungan nilai indeks konsistensi, dilakukan perhitungan untuk mencari λ_{maks} . Perhitungan dilakukan dengan sama cara menghitung nilai VA dan VB pada penilaian kriteria dan didapatkan nilai yaitu:

1) Nilai VA

Nilai VA merupakan hasil dari perkalian matriks perbandingan berpasangan dengan nilai bobot yang telah didapatkan.

$$VA = \begin{bmatrix} 1,229 \\ 1,458 \\ 0,344 \end{bmatrix}$$

2) Nilai VB

Nilai VB merupakan hasil dari pembagian nilai VA dengan nilai bobot yang telah didapatkan.

$$VB = \begin{bmatrix} 3,030 \\ 3,039 \\ 3,006 \end{bmatrix}$$

3) Nilai λ_{maks}

Nilai λ_{maks} merupakan hasil dari menjumlahkan total VB (ΣVB) dibagi dengan ukuran matriks (n).

$$\lambda_{maks} = \frac{\sum VB}{n} = \frac{9,075}{3} = 3,025$$

4) Perhitungan nilai Indeks Konsistensi (CI)

$$CI = \frac{\lambda_{maks} - n}{n - 1} = \frac{3,025 - 3}{3 - 1} = 0,013$$

b. Menghitung nilai Rasio Konsistensi (CR)

Perhitungan nilai Rasio Konsistensi (CR), dimana nilai *Random Index* (RI) untuk 3 *sample* data adalah 0,58.

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,013}{0,58} = 0,022$$

Berdasarkan hasil perhitungan manual nilai Rasio Konsistensi (CR), diketahui bahwa nilai Rasio Konsistensi (CR) pada hasil perhitungan manual, yaitu 0,022 sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian responden pada perbandingan berpasangan antar kriteria sudah konsisten.

Subkriteria Expertise

Tabel 4.23

Perbandingan Berpasangan Subkriteria *Expertise*

| No | Perbandingan Subkriteria | Nilai Bobot |
|----|---|-------------|
| 1 | Kemampuan Menyelesaikan Masalah – Mengembangkan Karyawan Lain | 5 |
| 2 | Kemampuan Menyelesaikan Masalah – Kemampuan Membuat Keputusan | 3 |
| 3 | Mengembangkan Karyawan Lain – Kemampuan Membuat Keputusan | 1/3 |

Tabel 4.23 merupakan hasil dari rekapitulasi kuesioner penentuan bobot subkriteria yang diberikan kepada kepala kantor cabang dimana terlampir pada Lampiran 3. Perhitungan bobot subkriteria dapat dilihat pada pembahasan berikut.

1. Perhitungan Bobot Subkriteria Menggunakan AHP

Setelah didapatkan hasil rekapitulasi berdasarkan kuesioner perbandingan berpasangan subkriteria penilaian kinerja karyawan manajerial, dilakukan perhitungan lanjutan untuk mengetahui bobot masing-masing subkriteria penilaian menggunakan metode AHP.

Perhitungan awal AHP pada Tabel 4.24 dilakukan dengan cara mengisi bagian bawah dari masing-masing perbandingan sama seperti perhitungan AHP pada subkriteria pada sub-bab sebelumnya. Data yang ada pada Tabel 4.24 bagian bawah didapatkan dari data sebelumnya yaitu rekapitulasi hasil kuesioner sebelumnya sehingga hanya perlu dipindahkan pada bagian bawah tabel.

Tabel 4.24
Perhitungan AHP

| | Kemampuan Menyelesaikan Masalah | Mengembangkan Karyawan Lain | Kemampuan Membuat Keputusan |
|--|--|------------------------------------|------------------------------------|
| Kemampuan Menyelesaikan Masalah | 1 | 5 | 3 |
| Mengembangkan Karyawan Lain | 0,2 | 1 | 0,33 |
| Kemampuan Membuat Keputusan | 0,33 | 3 | 1 |
| Total | 1,53 | 9 | 4,33 |

Setelah data pada Tabel 4.24 tersebut terisi lengkap maka selanjutnya dilakukan perhitungan dengan cara melakukan penjumlahan data kebawah. Perhitungan dilakukan berturut-turut untuk semua subkriteria. Perhitungan selanjutnya yaitu dilakukan perhitungan untuk mencari masing-masing nilai dari tiap kriteria, untuk perhitungannya untuk mendapatkan nilai dari masing-masing kriteria dapat dilihat pada Tabel 4.25.

Tabel 4.25
Perhitungan AHP

| | Kemampuan Menyelesaikan Masalah | Mengembangkan Karyawan Lain | Kemampuan Membuat Keputusan | Total |
|--|--|------------------------------------|------------------------------------|--------------|
| Kemampuan Menyelesaikan Masalah | 0,654 | 0,556 | 0,693 | 1,902 |
| Mengembangkan Karyawan Lain | 0,131 | 0,111 | 0,076 | 0,318 |
| Kemampuan Membuat Keputusan | 0,216 | 0,333 | 0,231 | 0,780 |

Pada Tabel 4.25 semua nilai pada tiap-tiap subkriteria dijumlahkan kesamping kanan sama dengan pengerjaan pada AHP subkriteria pada sub-bab sebelumnya. Setelah didapatkan hasil tersebut dilakukan perhitungan lanjutan untuk mendapatkan bobot masing-masing subkriteria. Perhitungan mendapatkan bobot dapat dilihat pada Tabel 4.26.

Tabel 4.26
Perhitungan AHP

| | Kemampuan Menyelesaikan Masalah | Mengembangkan Karyawan Lain | Kemampuan Membuat Keputusan | Total | Bobot |
|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-------|-------|
| Kemampuan Menyelesaikan Masalah | 0,654 | 0,556 | 0,693 | 1,902 | 0,634 |
| Mengembangkan Karyawan Lain | 0,131 | 0,111 | 0,076 | 0,318 | 0,106 |
| Kemampuan Membuat Keputusan | 0,216 | 0,333 | 0,231 | 0,780 | 0,260 |

Pada Tabel 4.26 dilakukan perhitungan dengan cara membagi jumlah masing-masing subkriteria yang telah didapatkan sebelumnya pada Tabel 4.25 dan dibagi dengan jumlah subkriteria yang ada sama seperti pada perhitungan subkriteria pada sub-bab sebelumnya. Bobot masing-masing subkriteria dihitung dengan menggunakan perhitungan diatas dan didapatkan bobot berturut-turut adalah 0,634, 0,106, dan 0,260.

2. Uji Konsistensi

Data yang telah dimasukkan ke dalam matriks perbandingan berpasangan harus konsisten. Rasio konsistensi tersebut harus $0,1$ atau $<0,1$. Jika nilai rasio konsistensi lebih dari $0,1$, maka penilaian data keputusan harus diperbaiki dengan cara responden melakukan penilaian ulang dan mengubah keputusan yang diberikan. Langkah-langkah perhitungan rasio konsistensi sebagai berikut.

a. Menghitung nilai Indeks Konsistensi (CI)

Sebelum melakukan perhitungan nilai indeks konsistensi, dilakukan perhitungan untuk mencari λ_{maks} . Perhitungan dilakukan dengan sama cara menghitung nilai VA dan VB pada penilaian kriteria dan didapatkan nilai yaitu:

1) Nilai VA

Nilai VA merupakan hasil dari perkalian matriks perbandingan berpasangan dengan nilai bobot yang telah didapatkan.

$$VA = \begin{bmatrix} 1,944 \\ 0,319 \\ 0,787 \end{bmatrix}$$

2) Nilai VB

Nilai VB merupakan hasil dari pembagian nilai VA dengan nilai bobot yang telah didapatkan.

$$VB = \begin{bmatrix} 3,066 \\ 3,005 \\ 3,028 \end{bmatrix}$$

3) Nilai λ_{maks}

Nilai λ_{maks} merupakan hasil dari menjumlahkan total VB (ΣVB) dibagi dengan ukuran matriks (n).

$$\lambda_{maks} = \frac{\Sigma VB}{n} = \frac{9,100}{3} = 3,033$$

4) Perhitungan nilai Indeks Konsistensi (CI)

$$CI = \frac{\lambda_{maks} - n}{n - 1} = \frac{3,033 - 3}{3 - 1} = 0,017$$

b. Menghitung nilai Rasio Konsistensi (CR)

Perhitungan nilai Rasio Konsistensi (CR), dimana nilai *Random Index* (RI) untuk 3 *sample* data adalah 0,58.

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,017}{0,58} = 0,029$$

Berdasarkan hasil perhitungan manual nilai Rasio Konsistensi (CR), diketahui bahwa nilai Rasio Konsistensi (CR) pada hasil perhitungan manual, yaitu 0,029 sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian responden pada perbandingan berpasangan antar subkriteria sudah konsisten.

4.3.1.3 Penentuan Bobot Kriteria Objektif

Penilaian kinerja pada perusahaan juga menggunakan kriteria objektif dikarenakan untuk kriteria ini sudah terdapat pengukuran oleh perusahaan maka dari itu metode AHP digunakan untuk menentukan bobot untuk masing-masing kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dari penyebaran kuesioner. Hal ini dapat mempermudah penilai dalam melakukan penilaian juga dalam menentukan bobot terhadap kriteria yang telah ada. Kuisoner yang disebarakan kepada narasumber dapat dilihat pada Lampiran 3. Berikut hasil penilaian kriteria yang didapatkan dapat dilihat pada Tabel 4.27.

Tabel 4.27
Perbandingan Berpasangan Kriteria Objektif

| No | Perbandingan Subkriteria | Nilai Bobot |
|----|----------------------------------|-------------|
| 1 | Presensi – Kehadiran Tepat Waktu | 2 |

Tabel 4.27 merupakan hasil dari rekapitulasi kuesioner penentuan bobot kriteria yang diberikan kepada kepala kantor cabang dimana terlampir pada Lampiran 3. Perhitungan bobot kriteria dapat dilihat pada pembahasan berikut.

1. Perhitungan Bobot Kriteria Menggunakan AHP

Setelah didapatkan hasil rekapitulasi berdasarkan kuesioner perbandingan berpasangan kriteria penilaian kinerja karyawan manajerial, dilakukan perhitungan lanjutan untuk mengetahui bobot masing-masing kriteria penilaian menggunakan metode AHP. Perhitungan awal AHP pada Tabel 4.28 dilakukan dengan cara mengisi bagian bawah dari masing-masing perbandingan sama seperti perhitungan AHP pada subkriteria pada sub-bab sebelumnya. Data yang ada pada Tabel 4.28 bagian bawah didapatkan dari data sebelumnya yaitu rekapitulasi hasil kuesioner sebelumnya sehingga hanya perlu dipindahkan pada bagian bawah tabel.

Tabel 4.28
Perhitungan AHP

| | Presensi | Kehadiran Tepat Waktu |
|------------------------------|-----------------|------------------------------|
| Presensi | 1 | 2 |
| Kehadiran Tepat Waktu | 2 | 1 |
| Total | 3 | 3 |

Setelah data pada Tabel 4.28 tersebut terisi lengkap maka selanjutnya dilakukan perhitungan dengan cara melakukan penjumlahan data kebawah. Perhitungan dilakukan berturut-turut untuk semua subkriteria. Perhitungan selanjutnya yaitu dilakukan perhitungan untuk mencari masing-masing nilai dari tiap kriteria, untuk perhitungannya untuk mendapatkan nilai dari masing-masing kriteria dapat dilihat pada Tabel 4.29.

Tabel 4.29
Perhitungan AHP

| | Presensi | Kehadiran Tepat Waktu | Total |
|------------------------------|-----------------|------------------------------|--------------|
| Presensi | 0,333 | 0,667 | 1 |
| Kehadiran Tepat Waktu | 0,667 | 0,333 | 1 |

Pada Tabel 4.29 semua nilai pada tiap-tiap subkriteria dijumlahkan kesamping kanan sama dengan pengerjaan pada AHP subkriteria pada sub-bab sebelumnya. Setelah didapatkan hasil tersebut dilakukan perhitungan lanjutan untuk mendapatkan bobot masing-masing subkriteria. Perhitungan mendapatkan bobot dapat dilihat pada Tabel 4.30.

Tabel 4.30
Perhitungan AHP

| | Presensi | Kehadiran Tepat Waktu | Total | Bobot |
|------------------------------|-----------------|------------------------------|--------------|--------------|
| Presensi | 0,333 | 0,667 | 1 | 0,5 |
| Kehadiran Tepat Waktu | 0,667 | 0,333 | 1 | 0,5 |

Pada Tabel 4.30 dilakukan perhitungan dengan cara membagi jumlah masing-masing subkriteria yang telah didapatkan sebelumnya pada Tabel 4.29 dan dibagi dengan jumlah subkriteria yang ada sama seperti pada perhitungan subkriteria pada sub-bab

sebelumnya. Bobot masing-masing subkriteria dihitung dengan menggunakan perhitungan diatas dan didapatkan bobot berturut-turut adalah 0,5.

2. Uji Konsistensi

Data yang telah dimasukkan ke dalam matriks perbandingan berpasangan harus konsisten. Rasio konsistensi tersebut harus 0,1 atau $<0,1$. Jika nilai rasio konsistensi lebih dari 0,1, maka penilaian data keputusan harus diperbaiki dengan cara responden melakukan penilaian ulang dan mengubah keputusan yang diberikan. Langkah-langkah perhitungan rasio konsistensi sebagai berikut.

a. Menghitung nilai Indeks Konsistensi (CI)

Sebelum melakukan perhitungan nilai indeks konsistensi, dilakukan perhitungan untuk mencari λ_{maks} . Perhitungan dilakukan dengan sama cara menghitung nilai VA dan VB pada penilaian kriteria dan didapatkan nilai yaitu:

1) Nilai VA

Nilai VA merupakan hasil dari perkalian matriks perbandingan berpasangan dengan nilai bobot yang telah didapatkan.

$$VA = \begin{bmatrix} 1,500 \\ 1,500 \end{bmatrix}$$

2) Nilai VB

Nilai VB merupakan hasil dari pembagian nilai VA dengan nilai bobot yang telah didapatkan.

$$VB = \begin{bmatrix} 3,000 \\ 3,000 \end{bmatrix}$$

3) Nilai λ_{maks}

Nilai λ_{maks} merupakan hasil dari menjumlahkan total VB (ΣVB) dibagi dengan ukuran matriks (n).

$$\lambda_{maks} = \frac{\Sigma VB}{n} = \frac{6,000}{2} = 3,000$$

4) Perhitungan nilai Indeks Konsistensi (CI)

$$CI = \frac{\lambda_{maks} - n}{n-1} = \frac{3,000 - 3}{2-1} = 0$$

b. Menghitung nilai Rasio Konsistensi (CR)

Perhitungan nilai Rasio Konsistensi (CR), dimana nilai *Random Index* (RI) untuk 2 *sample* data adalah 0.

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0}{0} = 0,0$$



Berdasarkan hasil perhitungan manual nilai Rasio Konsistensi (CR), diketahui bahwa nilai Rasio Konsistensi (CR) pada hasil perhitungan manual, yaitu 0,0 sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian responden pada perbandingan berpasangan antar kriteria sudah konsisten.

4.3.1.4 Penentuan Bobot Global Subkriteria Subjektif

Setelah diketahui bobot kriteria dan subkriteria maka akan dilakukan perhitungan bobot global seperti pada tabel dibawah ini. Bobot global didapatkan dengan cara melakukan perkalian antara bobot kriteria dengan bobot parsial. Sebagai contoh sub-kriteria Tanggung Jawab yang didapatkan dari $0,281 \times 0,443 = 0,124$.

Tabel 4.31

Bobot Kriteria, Bobot Parsial, dan Bobot Global

| Kriteria | Bobot | No | Sub Kriteria | Bobot Parsial | Bobot Global |
|-------------------------------|-------|----|---------------------------------|---------------|--------------|
| <i>Achivement Orientation</i> | 0,281 | 1 | Tanggung Jawab | 0,406 | 0,114 |
| | | 2 | Evaluasi Kerja | 0,480 | 0,135 |
| | | 3 | Motivasi | 0,115 | 0,032 |
| <i>Concern for Order</i> | 0,515 | 4 | Kualitas dan Ketepatan Kerja | 0,260 | 0,134 |
| | | 5 | Sesuai Target | 0,634 | 0,327 |
| | | 6 | Pekerjaan Sesuai SOP | 0,106 | 0,055 |
| <i>Teamwork</i> | 0,067 | 7 | Komunikasi | 0,406 | 0,027 |
| | | 8 | Berbagi Informasi | 0,480 | 0,032 |
| | | 9 | Beradaptasi | 0,115 | 0,008 |
| <i>Expertise</i> | 0,147 | 10 | Kemampuan Menyelesaikan Masalah | 0,634 | 0,093 |
| | | 11 | Mengembangkan Karyawan Lain | 0,106 | 0,016 |
| | | 12 | Kemampuan Membuat Keputusan | 0,260 | 0,038 |

4.3.1.5 Perbandingan Bobot Kriteria Objektif dan Subjektif

Dari hasil diskusi dengan kepala kantor cabang mengenai besar bobot tiap ukuran yang digunakan, kepala kantor menilai bahwa ukuran objektif memiliki bobot sebesar 0,25 dan ukuran subjektif memiliki bobot sebesar 0,75. Bobot yang tidak sama dikarenakan untuk ukuran objektif hanya sebatas presensi dan kehadiran tepat waktu dimana tidak terlalu mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan dan untuk ukuran subjektif terdapat beberapa kriteria yang sudah disesuaikan dan dibutuhkan oleh perusahaan saat ini. Metode AHP digunakan hanya untuk pembobotan tiap kriteria dan subkriteria dalam masing-masing ukuran yaitu objektif dan subjektif. Tabel 4.32 menunjukkan perbandingan bobot yang akan digunakan.

Tabel 4.32
Perbandingan Bobot Tiap Kriteria Objektif dan Subjektif

| Kriteria Subjektif (bobot : 0,75) | Hasil Bobot AHP | Kriteria Objektif (bobot : 0,25) | Hasil bobot AHP |
|--------------------------------------|--------------------|-------------------------------------|--------------------|
| <i>Achievement Orientation</i> | 0,281 | Presensi | 0,5 |
| <i>Concern for Order</i> | 0,515 | Kehadiran Tepat Waktu | 0,5 |
| <i>Teamwork</i> | 0,067 | | |
| <i>Expertise</i> | 0,147 | | |

4.3.2 Penentuan Bobot Evaluator

Penentuan bobot untuk evaluator ataupun penilai kinerja karyawan disini nantinya juga menggunakan metode AHP. Digunakannya pembobotan pada evaluator dikarenakan adanya perbedaan jabatan yaitu atasan, rekan kerja, dan bawahan agar mendapatkan hasil penilaian yang adil dan akurat.

Bobot evaluator yang akan dicari didapat dari hasil rekapitulasi kuesioner AHP. Kuesioner disebarakan kepada narasumber terdapat pada Lampiran 3. Berikut merupakan tabel hasil rekapitulasi kuisisioner.

Tabel 4.33
Perbandingan Berpasangan Evaluator

| No | Perbandingan Jabatan | Nilai Bobot |
|----|-----------------------|-------------|
| 1 | Atasan – Rekan Kerja | 3 |
| 2 | Atasan – Bawahan | 3 |
| 3 | Rekan Kerja – Bawahan | 2 |

Tabel 4.33 merupakan hasil dari rekapitulasi kuesioner penentuan bobot antar penilai atau evaluator yang diberikan kepada kepala kantor cabang dimana terlampir pada lampiran 3. Perhitungan bobot evaluator dapat dilihat berikut ini.

1. Perhitungan Bobot Evaluator Menggunakan AHP

Setelah didapatkan hasil rekapitulasi berdasarkan kuesioner perbandingan berpasangan evaluator, dilakukan perhitungan lanjutan untuk mengetahui bobot masing-masing evaluator menggunakan metode AHP. Perhitungan awal AHP pada Tabel 4.34 dilakukan dengan cara mengisi bagian bawah dari masing-masing perbandingan sama seperti perhitungan AHP pada sub-bab sebelumnya. Data yang ada pada Tabel 4.34 bagian bawah didapatkan dari data sebelumnya yaitu rekapitulasi hasil kuesioner.

Tabel 4.34
Perhitungan AHP

| | Atasan | Rekan Kerja | Bawahan |
|-------------|--------|-------------|---------|
| Atasan | 1 | 3 | 3 |
| Rekan Kerja | 0,33 | 1 | 2 |
| Bawahan | 0,33 | 0,5 | 1 |
| Total | 1,66 | 4,5 | 6 |

Setelah data pada Tabel 4.34 terisi lengkap maka selanjutnya dilakukan perhitungan dengan cara melakukan penjumlahan data kebawah, sebagai contoh hasil 1,66 didapatkan dari proses penjumlahan $1+0,33+0,33 = 1,66$. Perhitungan dilakukan berturut-turut untuk semua evaluator. Perhitungan selanjutnya yaitu dilakukan perhitungan untuk mencari masing-masing nilai dari tiap evaluator, untuk perhitungannya untuk mendapatkan nilai dari masing-masing evaluator dapat dilihat pada Tabel 4.35.

Tabel 4.35
Perhitungan AHP

| | Atasan | Rekan Kerja | Bawahan | Total | Bobot |
|--------------------|---------------|--------------------|----------------|--------------|--------------|
| Atasan | 0,602 | 0,667 | 0,500 | 1,769 | 0,590 |
| Rekan Kerja | 0,199 | 0,222 | 0,333 | 0,754 | 0,251 |
| Bawahan | 0,199 | 0,111 | 0,167 | 0,477 | 0,159 |

Pada Tabel 4.35 semua nilai pada tiap-tiap evaluator didapatkan dari pembagian pada Tabel 4.34, sebagai contohnya nilai pada atasan dimana hasilnya didapatkan dari pembagian $1/1,66 = 0,602$. Kemudian hasil tersebut dijumlahkan kesamping kanan sebagai contohnya pada atasan dimana nilai total didapatkan dari penjumlahan $0,602+0,667+0,500 = 1,769$. Setelah didapatkan hasil tersebut dilakukan perhitungan lanjutan untuk mendapatkan bobot masing-masing evaluator. Perhitungan untuk mendapatkan bobot dapat dilihat pada Tabel 4.35, dilakukan perhitungan dengan cara membagi jumlah masing-masing total nilai yang telah didapatkan sebelumnya dan dibagi dengan jumlah evaluator yang ada, sebagai contohnya untuk perhitungan atasan dimana hasil bobotnya didapatkan dari pembagian $1,769/3 = 0,590$. Bobot masing-masing evaluator dihitung dengan menggunakan perhitungan diatas dan didapatkan bobot berturut-turut adalah 0,590, 0,251, dan 0,159.

2. Uji Konsistensi

Data yang telah dimasukkan ke dalam matriks perbandingan berpasangan harus konsisten. Rasio konsistensi tersebut harus $0,1$ atau $<0,1$. Jika nilai rasio konsistensi lebih dari $0,1$, maka penilaian data keputusan harus diperbaiki dengan cara responden melakukan penilaian ulang dan mengubah keputusan yang diberikan. Langkah-langkah perhitungan rasio konsistensi sebagai berikut.

a. Menghitung nilai Indeks Konsistensi (CI)

Sebelum melakukan perhitungan nilai indeks konsistensi, dilakukan perhitungan untuk mencari λ_{maks} . Perhitungan dilakukan dengan sama cara menghitung nilai VA dan VB pada penilaian kriteria dan didapatkan nilai yaitu:

1) Nilai VA

Nilai VA merupakan hasil dari perkalian matriks perbandingan berpasangan dengan nilai bobot yang telah didapatkan.

$$VA = \begin{bmatrix} 1,821 \\ 0,764 \\ 0,479 \end{bmatrix}$$

2) Nilai VB

Nilai VB merupakan hasil dari pembagian nilai VA dengan nilai bobot yang telah didapatkan.

$$VB = \begin{bmatrix} 3,087 \\ 3,087 \\ 3,016 \end{bmatrix}$$

3) Nilai λ_{maks}

Nilai λ_{maks} merupakan hasil dari menjumlahkan total VB ($\sum VB$) dibagi dengan ukuran matriks (n).

$$\lambda_{maks} = \frac{\sum VB}{n} = \frac{9,141}{3} = 3,047$$

4) Perhitungan nilai Indeks Konsistensi (CI)

$$CI = \frac{\lambda_{maks} - n}{n-1} = \frac{3,047 - 3}{3-1} = 0,024$$

b. Menghitung nilai Rasio Konsistensi (CR)

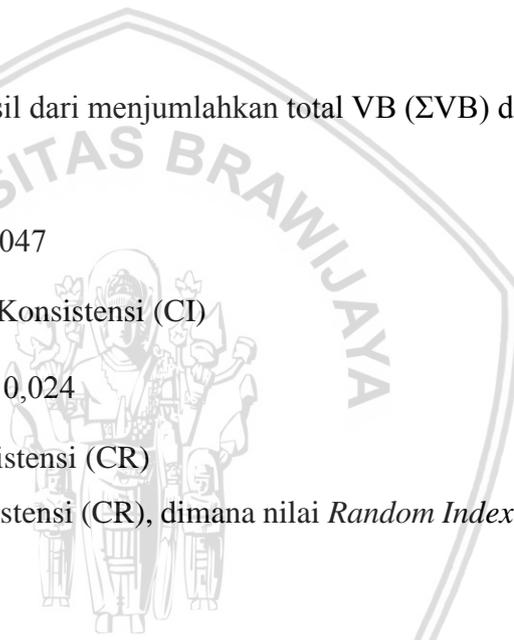
Perhitungan nilai Rasio Konsistensi (CR), dimana nilai *Random Index* (RI) untuk 3 *sample data* adalah 0,58.

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,024}{0,58} = 0,041$$

Berdasarkan hasil perhitungan manual nilai Rasio Konsistensi (CR), diketahui bahwa nilai Rasio Konsistensi (CR) pada hasil perhitungan manual, yaitu 0,041 sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian responden pada perbandingan berpasangan antar subkriteria sudah konsisten.

4.3.2 Penentuan Skala Penilaian Ukuran Objektif

Berdasarkan identifikasi sebelumnya ukuran objektif terdiri dari dua subkriteria, yaitu absensi dan kehadiran tepat waktu. Penentuan skala penilaian antar kriteria akan berbeda sesuai dengan cara perusahaan dalam menilai operatornya. Berikut merupakan penentuan skala penilaian masing-masing kriteria.



1. Presensi

Nilai pada presensi didapatkan dari rekapan absensi yang sudah dilakukan oleh HRD. Perusahaan menetapkan bahwa presensi karyawan manajerial hanya dihitung berdasarkan hadir atau tidak hadir. Karyawan yang ijin pribadi dan mangkir akan dihitung tidak hadir. Sedangkan untuk cuti tidak termasuk dalam kategori tidak hadir karena cuti merupakan hak karyawan. Adapun untuk ijin tugas perusahaan tetap dihitung hadir. Perusahaan membatasi karyawan tidak hadir sebanyak 3 hari dalam sebulan. Jika karyawan tidak hadir lebih dari 3 hari sebulan karena sakit dengan surat dokter atau ijin, maka perusahaan akan mempertimbangkan tindakan apa yang harus dilakukan untuk karyawan tersebut. Karyawan yang tidak masuk karena mangkir atau alfa akan dihitung tidak masuk selama 3 hari sehingga karyawan tersebut akan mendapat Surat Peringatan.

Penentuan skala penilaian presensi terdiri dari 5 skala penilaian. Banyak skala yang digunakan mengacu pada model penilaian kinerja *Rating Scales*. Penilaian kinerja dilakukan setiap dua bulan sekali atau 2 kali dalam satu periode, dengan maksimal jumlah ketidakhadiran karyawan sebanyak 3 hari dalam satu bulan, maka dalam dua bulan maksimal ketidakhadiran sebanyak 6 hari. Berikut merupakan skala penilaian yang digunakan perusahaan.

Tabel 4.36
Skala Penilaian Presensi

| Skala Penilaian | Jumlah Ketidakhadiran (hari) | Keterangan |
|-----------------|------------------------------|---|
| 5 | 0 | Sangat Baik. Jumlah ketidakhadiran kosong dalam waktu dua bulan |
| 4 | 1-5 | Baik. Jumlah ketidakhadiran antara 1-5 kali dalam waktu dua bulan |
| 3 | 6-10 | Cukup. Jumlah ketidakhadiran antara 6-10 kali dalam waktu dua bulan |
| 2 | 11-15 | Kurang baik. Jumlah ketidakhadiran antara 11-15 kali dalam waktu dua bulan |
| 1 | > 15 | Sangat kurang baik. Jumlah ketidakhadiran lebih dari 15 kali dalam waktu dua bulan |

Berdasarkan Tabel 4.36 dapat dilihat bahwa apabila karyawan memiliki jumlah ketidakhadiran 0, maka karyawan akan mendapatkan skala penilaian 5, apabila diantara 1-5 karyawan akan mendapatkan skala penilaian sebesar 4, apabila diantara 6-10 karyawan akan mendapatkan skala penilaian sebesar 3, apabila diantara 11-15 karyawan

akan mendapatkan skala penilaian sebesar 2, dan apabila lebih dari 15 karyawan akan mendapatkan skala penilaian sebesar 1.

2. Kehadiran Tepat Waktu

Nilai pada kriteria kehadiran tepat waktu didapatkan dari hasil *fingerprint* yang ada di perusahaan yang sudah dilakukan rekap oleh HRD maupun kepala kantor. Penentuan skala penilaian kehadiran tepat waktu terdiri dari 5 skala penilaian. Banyak skala yang digunakan mengacu pada model *rating scale*. Perlakuan untuk karyawan dilakukan saat penilaian akhir pada tiap kriteria, untk keterlambatan sendiri berupa pertimbangan surat peringatan. Berikut merupakan skala penilaian yang digunakan.

Tabel 4.37

Skala Penilaian Kehadiran Tepat Waktu

| Skala Penilaian | Jumlah Keterlambatan (hari) | Keterangan |
|-----------------|-----------------------------|--|
| 5 | 0 | Sangat Baik. Jumlah keterlambatan kosong dalam waktu dua bulan |
| 4 | 1-6 | Baik. Jumlah keterlambatan antara 1-6 kali dalam waktu dua bulan |
| 3 | 7-12 | Cukup. Jumlah keterlambatan antara 7-12 kali dalam waktu dua bulan |
| 2 | 13-18 | Kurang baik. Jumlah keterlambatan antara 13-18 kali dalam waktu dua bulan |
| 1 | > 18 | Sangat kurang baik. Jumlah keterlambatan lebih dari 18 kali dalam waktu dua bulan |

Berdasarkan Tabel 4.37 dapat dilihat bahwa apabila karyawan memiliki jumlah keterlambatan 0, maka karyawan akan mendapatkan skala penilaian 5, apabila diantara 1-6 karyawan akan mendapatkan skala penilaian sebesar 4, apabila diantara 7-12 karyawan akan mendapatkan skala penilaian sebesar 3, apabila diantara 13-18 karyawan akan mendapatkan skala penilaian sebesar 2, dan apabila lebih dari 18 karyawan akan mendapatkan skala penilaian sebesar 1.

4.3.3 Pengolahan Data Penilaian Ukuran Subjektif

Pada tahapan ini dilakukan pengumpulan dan perekapan data dari seluruh *form* penilaian kerja karyawan manajerial PT. Bringin Gigantara yang telah disebarkan kepada narasumber yang bersangkutan dengan penilaian kinerja menggunakan metode *360 degree* yaitu kepala kantor cabang, karyawan manajerial yang terbagi dari 4 departemen dan admin sebagai bawahan. *Form* penilaian kinerja karyawan manajerial tersebut dapat dilihat pada Lampiran 4. Pada pengumpulan data karyawan manajerial masing-masing penilaian dikelompokkan berdasarkan masing-masing kriteria yang dinilai.

Pengumpulan data penilaian kinerja karyawan manajerial dilakukan selama 2 bulan. Penilaian dilakukan 1 kali dalam seminggu dan pengambilan *sample* diambil selama 4 minggu dimana dilakukan pada minggu di awal bulan Maret dan April serta minggu di tengah bulan Maret dan April menggunakan *form* penilaian kinerja yang ada pada Lampiran 4. Penilaian pada penelitian ini sesuai dengan perusahaan yang menerapkan penilaian selama 2 periode dimana 1 periode terdapat dua kali penilaian sehingga diambilnya penilaian selama 4 minggu nantinya dapat diimplementasikan oleh perusahaan melalui penelitian ini. Hasil yang didapatkan pada penilaian mingguan yaitu selama 4 minggu dan dilakukan rekap untuk dijadikan data per 2 minggu atau 2 kali penilaian. Setelah didapatkan data penilaian mingguan selama 4 minggu dilakukan rata-rata pada masing-masing subkriteria sehingga didapatkanlah data untuk masing-masing subkriteria pada masing-masing karyawan manajerial. Data-data tersebut dapat dilihat pada tabel pengumpulan data dibawah ini. Berikut merupakan tahapan contoh pengumpulan data karyawan manajerial, pengumpulan data menggunakan subkriteria tanggung jawab dengan nama karyawan Andry sebagai berikut.

1. Penilaian subkriteria tanggung jawab

Penilaian kinerja karyawan dilakukan 1 kali seminggu selama 4 minggu dalam waktu 2 bulan. Penilaian dilakukan dengan memberikan skor 1-5 yang ada pada *form* penilaian kinerja pada lampiran 4. Dari form yang telah diisi oleh atasan, bawahan, dan rekan kerja nantinya direkap dan dijumlahkan per 2 minggu atau 2 kali penilaian. Hasil penilaian kinerja karyawan manajerial per 2 kali penilaian dapat dilihat pada Tabel 4.38.

Tabel 4.38

Contoh Skor Penilaian Subkriteria Tanggung Jawab

| Maret | | | | | | April | | | | | |
|----------|---|---|----------|-----|-----|----------|-----|---|----------|-----|---|
| Minggu 1 | | | Minggu 2 | | | Minggu 3 | | | Minggu 4 | | |
| A | R | B | A | R | B | A | R | B | A | R | B |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4,3 | 4,5 | 4 | 4,5 | 4 | 4 | 4,5 | 4 |

Berdasarkan data yang ada pada tabel 4.38 diketahui memiliki skor yang berbeda-beda dikarenakan adanya penilaian 360 *degree* dimana karyawan yang memberikan penilaian memiliki perbedaan jabatan sehingga nilai disesuaikan menurut tingkat jabatan dan pada tiap jabatan terdapat perbedaan jumlah karyawan. Sebagai contoh huruf A pada tabel merupakan atasan dan karyawan mendapatkan nilai 4, nilai tersebut merupakan rata-rata dari 1 orang atasan yang menilai dikarenakan hanya 1 orang dengan jabatan sebagai atasan, sedangkan untuk huruf R merupakan rekan kerja dimana mendapatkan nilai 4,

nilai tersebut merupakan rata-rata dari keempat rekan kerja yang menilai, dan huruf B merupakan bawahan yang terdiri dari 2 orang, nilai tersebut juga hasil rata-rata dari kedua bawahan yang menilai, penilaian yang sama juga dilakukan kepada karyawan manajerial lainnya. Penilaian dilakukan sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan pada lampiran 5.

Setelah diketahui penilaian per 2 minggu, maka dilakukan perhitungan perkalian dengan bobot dari hasil kuesioner agar mendapatkan nilai total dari ketiga penilai. Berikut merupakan contoh perhitungan pembobotan tiap penilai.

a. Pembobotan penilaian atasan

Hasil penilaian atasan yang sudah didapat selama 2 minggu dijumlahkan kemudian dikalikan dengan bobot atasan yang sudah didapat berdasarkan hasil kuesioner. Sebagai contoh penjumlahan 2 minggu pertama dan kedua yang terdapat pada huruf A (atasan) pada Tabel 4.35 yaitu $4+4 = 8$ serta $4+4 = 8$ dan masing-masing hasil tersebut dikalikan dengan bobot atasan menjadi $8 \times 0,59 = 4,72$. Hasil tersebut merupakan hasil penilaian atasan selama 2 minggu bulan pertama dan kedua, cara tersebut dilakukan untuk semua sub kriteria.

b. Pembobotan penilaian rekan kerja

Hasil penilaian rekan kerja yang sudah didapat selama 2 minggu dijumlahkan kemudian dikalikan dengan bobot rekan kerja yang sudah didapat berdasarkan hasil kuesioner. Sebagai contoh penjumlahan 2 minggu yang terdapat pada huruf R (rekan kerja) pada Tabel 4.35 yaitu $4+4,3 = 8,3$ serta $4,5+4,5 = 9$ dan masing-masing hasil tersebut dikalikan dengan bobot atasan menjadi $8,3 \times 0,251 = 2,07$ serta $9 \times 0,251 = 2,26$. Hasil tersebut merupakan hasil penilaian rekan kerja selama 2 minggu bulan pertama dan kedua dan cara tersebut dilakukan untuk semua sub kriteria.

c. Pembobotan penilaian bawahan

Hasil penilaian bawahan yang sudah didapat selama 2 minggu dijumlahkan kemudian dikalikan dengan bobot bawahan yang sudah didapat berdasarkan hasil kuesioner. Sebagai contoh penjumlahan 2 minggu yang terdapat pada huruf B (bawahan) pada Tabel 4.35 yaitu $4+4,5 = 8,5$ serta $4+4 = 8$ dan masing-masing hasil tersebut dikalikan dengan bobot baawhan $8,5 \times 0,159 = 1,35$ serta $8 \times 0,159 = 1,27$. Hasil tersebut merupakan hasil penilaian bawahan selama 2 minggu bulan pertama dan kedua dan cara tersebut dilakukan untuk semua sub kriteria.

Nilai yang didapatkan dari perkalian hasil penilaian dengan bobot tiap penilai kemudian dijumlahkan masing-masing selama 2 minggu dan dilakukan untuk semua sub kriteria.

2. Rata-rata hasil penilaian selama 4 minggu

Setelah dilakukan pengumpulan data selama 4 minggu dan dilakukan perkalian dengan bobot penilai dalam waktu 4 minggu hasil penilaian dapat dilihat pada Tabel 4.39.

Tabel 4.39

Rekap Skor Penilaian 4 Minggu

| Maret | | | April | | | Total | | Nilai Akhir | |
|------------|------|------|------------|------|------|-------|------|-------------|-------|
| Minggu 1-2 | | | Minggu 3-4 | | | 1-2 | 3-4 | 1-2 | 3-4 |
| A | R | B | A | R | B | 8,14 | 8,25 | 81,42 | 82,51 |
| 4,72 | 2,07 | 1,35 | 4,72 | 2,26 | 1,27 | | | | |

Total penilaian akhir karyawan masing-masing selama 2 minggu seperti pada tabel diatas didapatkan angka 81,42 dan 82,51. Angka tersebut didapatkan dengan cara menjumlahkan nilai dari atasan, rekan kerja, dan bawahan didapatkan hasil 8,14 dan 8,25 kemudian dibagi dengan skor tertinggi selama 2 minggu masing-masing yaitu 10 lalu dikali 100%. Sebagai contoh penjumlahan 2 minggu penilaian karyawan manajerial 8,14 lalu dibagi dengan skor maksimal 10 yaitu $8,14/10 = 0,814$ selanjutnya dikali 100% sehingga didapatkan $0,814 \times 100 = 81,42$. Hal tersebut dilakukan untuk karyawan dan subkriteria lainnya.

3. Hasil rekap penilaian karyawan manajerial

Pengumpulan data untuk masing-masing kriteria diberikan 20 orang tiap masing-masing kriteria setelah dilakukannya penilaian dengan metode *360 degree*. Tabel 4.40 dibawah ini memiliki masing-masing berisi subkriteria yang direpresentasi dengan menggunakan singkatan TJ, EK, M yang mewakili dari subkriteria tersebut, seperti untuk singkatan TJ mewakili subkriteria tanggung jawab, EK mewakili subkriteria evaluasi kerja, dan singkatan M mewakili subkriteria motivasi. Penilaian karyawan manajerial pada kriteria *Achievement Orientation* dapat dilihat pada Tabel 4.40.

Tabel 4.40

Data Penilaian Karyawan Kriteria *Achievement Orientation*

| No | Nama Karyawan | Maret | | | April | | |
|----|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | TJ | EK | M | TJ | EK | M |
| 1 | Andry | 81,42 | 80,63 | 81,42 | 82,51 | 82,51 | 81,88 |
| 2 | Abdul | 79,54 | 79,54 | 79,54 | 68,83 | 68,20 | 66,95 |
| 3 | Wakhidi | 77,32 | 77,95 | 85,27 | 78,12 | 78,12 | 79,37 |
| 4 | Dewi | 80,34 | 79,54 | 83,18 | 78,75 | 78,75 | 92,43 |
| 5 | Francious | 84,27 | 81,26 | 96,07 | 82,68 | 81,26 | 88,58 |
| 6 | Aris | 77,49 | 76,86 | 77,49 | 80,17 | 79,71 | 80,80 |
| 7 | Rohman | 78,29 | 69,00 | 80,17 | 89,21 | 88,58 | 89,21 |

| No | Nama Karyawan | Maret | | | April | | |
|----|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | TJ | EK | M | TJ | EK | M |
| 8 | Effendi | 83,47 | 82,85 | 83,47 | 82,05 | 81,42 | 82,05 |
| 9 | Ervian | 66,32 | 66,32 | 71,59 | 74,27 | 73,81 | 74,27 |
| 10 | Firza | 82,68 | 82,68 | 81,42 | 81,26 | 80,63 | 79,37 |
| 11 | Martalia | 79,37 | 80,00 | 80 | 80,80 | 80,80 | 87,32 |
| 12 | Zainuddin | 80,96 | 81,42 | 94,02 | 80,63 | 86,70 | 86,70 |
| 13 | Virlina | 87,95 | 87,32 | 87,32 | 81,88 | 82,68 | 80,80 |
| 14 | Ammirul | 83,47 | 82,22 | 81,59 | 89,54 | 88,91 | 88,91 |
| 15 | Arifin | 79,54 | 78,29 | 77,95 | 79,37 | 78,12 | 79,37 |
| 16 | Eky | 83,14 | 82,51 | 80 | 87,78 | 87,78 | 87,78 |
| 17 | Setya | 73,01 | 67,11 | 67,11 | 67,57 | 74,10 | 67,57 |
| 18 | Bagus | 80,96 | 81,42 | 88,12 | 80,80 | 79,54 | 87,32 |
| 19 | Renaldy | 79,37 | 79,37 | 78,75 | 74,10 | 74,10 | 74,10 |
| 20 | Dini | 83,47 | 88,58 | 95,27 | 83,47 | 82,85 | 83,47 |

Data penilaian yang berada pada Tabel 4.40 diatas menunjukkan nilai dari karyawan manajerial pada masing-masing subkriteria. Penilaian pada masing-masing subkriteria didasarkan pada penjelasan dari masing-masing subkriteria yang ada pada Lampiran 5. Berikutnya data penilaian kinerja karyawan manajerial untuk kriteria *concern for order* direpresentasikan dengan singkatan yaitu KK, ST, dan PS yang mewakili subkriteria tersebut, seperti pada KK mewakili subkriteria kualitas dan ketepatan kerja, untuk ST mewakili subkriteria sesuai target, dan untuk singkatan PS mewakili subkriteria pekerjaan sesuai SOP. Masing-masing data tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.41.

Tabel 4.41

Data Penilaian Karyawan Kriteria *Concern for Order*

| No | Nama Karyawan | Maret | | | April | | |
|----|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | KK | ST | PS | KK | ST | PS |
| 1 | Andry | 81,42 | 81,42 | 81,42 | 82,51 | 81,88 | 82,51 |
| 2 | Abdul | 79,54 | 79,54 | 79,54 | 79,37 | 66,95 | 80,63 |
| 3 | Wakhidi | 78,75 | 78,12 | 78,12 | 79,37 | 78,12 | 78,75 |
| 4 | Dewi | 83,18 | 80,34 | 80,96 | 91,80 | 80 | 80 |
| 5 | Francious | 81,26 | 82,05 | 82,51 | 80 | 82,05 | 81,88 |
| 6 | Aris | 65,69 | 65,69 | 65,06 | 78,91 | 78,12 | 78,29 |
| 7 | Rohman | 70,34 | 70,17 | 78,75 | 77,49 | 79,54 | 80,17 |
| 8 | Effendi | 82,05 | 82,85 | 83,47 | 82,05 | 81,42 | 82,05 |
| 9 | Ervian | 72,22 | 78,12 | 77,49 | 79,54 | 80,17 | 80,17 |
| 10 | Firza | 82,68 | 81,42 | 82,68 | 81,26 | 79,37 | 80,63 |
| 11 | Martalia | 80 | 81,26 | 80 | 79,54 | 82,05 | 80,17 |
| 12 | Zainuddin | 82,85 | 78,75 | 92,14 | 79,54 | 79,54 | 79,54 |
| 13 | Virlina | 80,17 | 87,32 | 86,07 | 81,42 | 80 | 80,80 |
| 14 | Ammirul | 80,17 | 83,47 | 75,69 | 81,76 | 82,39 | 81,13 |
| 15 | Arifin | 77,95 | 78,29 | 79,37 | 80,17 | 76,86 | 80,17 |
| 16 | Eky | 80 | 79,37 | 80 | 85,27 | 79,37 | 80 |
| 17 | Setya | 80,17 | 78,91 | 78,91 | 78,12 | 79,37 | 79,37 |
| 18 | Bagus | 81,26 | 80,96 | 82,05 | 85,90 | 80,80 | 81,42 |
| 19 | Renaldy | 74,10 | 73,47 | 74,10 | 79,37 | 79,37 | 79,37 |
| 20 | Dini | 84,65 | 82,22 | 80,80 | 82,05 | 80,96 | 83,47 |

Data penilaian yang berada pada Tabel 4.41 diatas menunjukkan nilai dari karyawan manajerial pada masing-masing subkriteria. Penilaian pada masing-masing subkriteria didasarkan pada penjelasan dari masing-masing subkriteria yang ada pada Lampiran 5. Berikutnya data penilaian kinerja karyawan manajerial untuk kriteria *Teamwork* direpresentasikan dengan singkatan yang mewakili subkriteria *Teamwork*, seperti pada singkatan K mewakili subkriteria komunikasi, singkatan BI mewakili subkriteria berbagi informasi dan untuk singkatan B mewakili subkriteria beradaptasi. Masing-masing data tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.42.

Tabel 4.42
Data Penilaian Karyawan Kriteria *Teamwork*

| No | Nama Karyawan | Maret | | | April | | |
|----|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | K | BI | B | K | BI | B |
| 1 | Andry | 81,42 | 81,42 | 81,42 | 82,51 | 81,88 | 82,51 |
| 2 | Abdul | 79,54 | 79,54 | 79,54 | 68,83 | 68,83 | 68,83 |
| 3 | Wakhidi | 78,75 | 94,02 | 95,27 | 78,58 | 78,58 | 81,42 |
| 4 | Dewi | 83,18 | 82,55 | 83,18 | 91,63 | 91,80 | 92,43 |
| 5 | Francious | 96,70 | 96,70 | 96,70 | 87,16 | 87,95 | 87,95 |
| 6 | Aris | 77,49 | 74,65 | 77,49 | 81,59 | 79,54 | 79,54 |
| 7 | Rohman | 81,42 | 80,17 | 81,42 | 88,58 | 87,95 | 89,21 |
| 8 | Effendi | 83,47 | 83,47 | 82,85 | 81,42 | 82,05 | 80,80 |
| 9 | Ervian | 66,32 | 65,69 | 72,22 | 73,64 | 74,27 | 74,27 |
| 10 | Firza | 82,68 | 82,05 | 82,68 | 81,26 | 81,26 | 81,26 |
| 11 | Martalia | 81,26 | 81,26 | 81,88 | 86,70 | 85,27 | 87,32 |
| 12 | Zainuddin | 94,65 | 94,02 | 94,65 | 86,70 | 86,07 | 86,70 |
| 13 | Virlina | 87,95 | 86,70 | 87,32 | 82,05 | 80,63 | 82,68 |
| 14 | Ammirul | 77,57 | 79,54 | 74,10 | 88,91 | 86,70 | 82,39 |
| 15 | Arifin | 78,03 | 70,63 | 72,22 | 82,05 | 80,17 | 78,91 |
| 16 | Eky | 83,14 | 83,14 | 83,14 | 87,78 | 86,53 | 87,78 |
| 17 | Setya | 78,91 | 79,54 | 79,54 | 78,75 | 79,37 | 79,37 |
| 18 | Bagus | 90,63 | 90,63 | 90,63 | 87,32 | 87,32 | 86,70 |
| 19 | Renaldy | 73,47 | 74,10 | 74,10 | 79,37 | 79,37 | 79,37 |
| 20 | Dini | 95,27 | 95,27 | 83,47 | 83,47 | 83,47 | 82,22 |

Data penilaian yang berada pada Tabel 4.42 diatas menunjukkan nilai dari karyawan manajerial pada masing-masing subkriteria. Penilaian pada masing-masing subkriteria didasarkan pada penjelasan dari masing-masing subkriteria yang ada pada Lampiran 5. Berikutnya data penilaian kinerja karyawan manajerial untuk kriteria *Expertise* direpresentasikan 3 singkatan yaitu KMM, MKL, dan KMK yang mewakili subkriteria *Expertise*, seperti pada singkatan KMM mewakili kemampuan menyelesaikan masalah, untuk singkatan MKL mewakili subkriteria mengembangkan karyawan lain, dan untuk singkatan KMK mewakili subkriteria kemampuan membuat keputusan. Masing-masing data tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.43.

Tabel 4.43
Data Penilaian Karyawan Kriteria *Expertise*

| No | Nama Karyawan | Maret | | | April | | |
|----|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | KMM | MKL | KMK | KMM | MKL | KMK |
| 1 | Andry | 81,42 | 81,42 | 80,80 | 80,63 | 82,51 | 81,88 |
| 2 | Abdul | 79,54 | 79,54 | 79,54 | 68,83 | 68,83 | 68,20 |
| 3 | Wakhidi | 78,12 | 78,12 | 83,68 | 77,49 | 78,12 | 77,16 |
| 4 | Dewi | 79,71 | 82,55 | 83,18 | 80,63 | 93,43 | 91,17 |
| 5 | Francious | 82,05 | 96,70 | 96,07 | 84,73 | 88,58 | 87,95 |
| 6 | Aris | 75,27 | 76,70 | 76,86 | 80,34 | 80 | 80,17 |
| 7 | Rohman | 64,90 | 80,80 | 81,42 | 89,21 | 83,31 | 88,58 |
| 8 | Effendi | 83,47 | 82,85 | 83,47 | 82,05 | 82,05 | 82,05 |
| 9 | Ervian | 78,12 | 78,12 | 78,12 | 80,17 | 80,17 | 80,17 |
| 10 | Firza | 82,68 | 82,05 | 82,05 | 80,63 | 81,26 | 81,26 |
| 11 | Martalia | 81,26 | 80,63 | 80 | 86,70 | 87,32 | 87,32 |
| 12 | Zainuddin | 94,65 | 82,22 | 94,65 | 86,70 | 87,32 | 87,32 |
| 13 | Virlina | 87,95 | 87,95 | 86,07 | 82,05 | 80 | 79,37 |
| 14 | Ammirul | 78,12 | 77,32 | 72,22 | 80 | 87,49 | 81,76 |
| 15 | Arifin | 80,17 | 74,10 | 71,59 | 78,75 | 80,80 | 79,54 |
| 16 | Eky | 83,14 | 80,63 | 81,26 | 87,16 | 86,53 | 78,75 |
| 17 | Setya | 78,12 | 78,91 | 78,75 | 79,37 | 79,37 | 78,58 |
| 18 | Bagus | 90,63 | 90 | 82,85 | 86,70 | 87,32 | 87,32 |
| 19 | Renaldy | 73,47 | 74,10 | 74,10 | 79,37 | 79,37 | 78,75 |
| 20 | Dini | 81,42 | 82,22 | 85,90 | 82,85 | 81,42 | 78,75 |

Data penilaian yang berada pada Tabel 4.43 diatas menunjukkan nilai dari karyawan manajerial pada masing-masing subkriteria. Penilaian pada masing-masing subkriteria didasarkan pada penjelasan dari masing-masing subkriteria yang ada pada Lampiran 5.

4.3.4 Pengolahan Data Penilaian Ukuran Objektif

Pada sistem penilaian objektif, ukuran objektif yang digunakan antara lain absensi dan kehadiran tepat waktu. Penilaian ukuran objektif dilakukan oleh atasan dikarenakan kepala kantor mempunyai hak untuk melihat absensi dari tiap karyawan di perusahaan. Pengisian nilai untuk setiap ukuran didasarkan pada skala penilaian yang telah dibuat sebelumnya. Berikut merupakan tahapan contoh pengumpulan data karyawan manajerial, pengumpulan data menggunakan subkriteria absensi dengan nama karyawan Andry sebagai berikut.

1. Penilaian kriteria absensi

Penilaian kinerja karyawan dilakukan 1 kali seminggu selama 4 minggu dalam waktu 2 bulan. Penilaian dilakukan dengan memberikan skor 1-5 dimana menyesuaikan dengan skala penilaian yang ada dimana terdapat pada sub bab sebelumnya. Hasil rekap yang telah didapatkan kemudian dijumlahkan per 2 minggu atau 2 kali penilaian. Hasil penilaian kinerja karyawan manajerial per 2 kali penilaian dapat dilihat pada Tabel 4.44.

Tabel 4.44
Contoh Skor Penilaian Kriteria Presensi

| Maret | | April | |
|----------|----------|----------|----------|
| Minggu 1 | Minggu 2 | Minggu 3 | Minggu 4 |
| A | A | A | A |
| 4 | 4 | 4 | 4 |

Berdasarkan data yang ada pada tabel 4.44 diketahui penilaian perminggu, dimana nantinya akan dijumlahkan per 2 minggunya atau sama dengan 2 kali penilaian yang sudah sesuai dengan penerapan penilaian kinerja karyawan di perusahaan sebagai contohnya penjumlahan dari 2 minggu penilaian di bulan Maret yaitu $4+4=8$.

2. Rata-rata hasil penilaian selama 4 minggu

Setelah dilakukan pengumpulan data selama 4 minggu dan dilakukan perkalian dengan bobot penilai dalam waktu 4 minggu hasil penilaian dapat dilihat pada Tabel 4.45.

Tabel 4.45
Rekap Skor Penilaian 4 Minggu

| Maret | April | Total | |
|------------|------------|------------|------------|
| Minggu 1-2 | Minggu 3-4 | Minggu 1-2 | Minggu 3-4 |
| 8 | 8 | 80 | 80 |

Total penilaian akhir karyawan masing-masing selama 2 minggu seperti pada tabel diatas didapatkan angka 80. Angka tersebut didapatkan dengan cara membagi dengan skor tertinggi selama 2 minggu masing-masing yaitu 10 lalu dikali 100%. Sebagai contoh penjumlahan 2 minggu penilaian karyawan manajerial 8 lalu dibagi dengan skor maksimal 10 yaitu $8/10 = 0,8$ selanjutnya dikali 100% sehingga didapatkan $0,8 \times 100 = 80$. Hal tersebut dilakukan untuk karyawan lain serta kriteria kehadiran tepat waktu.

3. Hasil rekap penilaian kinerja karyawan manajerial

Pengumpulan data untuk masing-masing kriteria diberikan 20 orang tiap masing-masing kriteria setelah dilakukannya penilaian. Tabel 4.46 dibawah ini memiliki masing-masing berisi kriteria yang direpresentasi dengan menggunakan singkatan P dan KTW yang mewakili dari kriteria tersebut, seperti untuk singkatan P mewakili kriteria presensi dan KTW mewakili kriteria kehadiran tepat waktu. Tabel 4.46 adalah rekap penilaian karyawan dengan ukuran objektif.

Tabel 4.46
Data Penilaian Karyawan Kriteria Presensi dan Kehadiran Tepat Waktu

| No | Nama Karyawan | Maret | | April | |
|----|---------------|-------|-----|-------|-----|
| | | P | KTW | P | KTW |
| 1 | Andry | 80 | 80 | 80 | 80 |
| 2 | Abdul | 80 | 80 | 80 | 80 |
| 3 | Wakhidi | 80 | 80 | 80 | 80 |
| 4 | Dewi | 80 | 80 | 90 | 90 |
| 5 | Francious | 90 | 80 | 90 | 90 |

| No | Nama Karyawan | Maret | | April | |
|----|---------------|-------|-----|-------|-----|
| | | P | KTW | P | KTW |
| 6 | Aris | 80 | 80 | 80 | 90 |
| 7 | Rohman | 80 | 80 | 90 | 80 |
| 8 | Effendi | 80 | 80 | 80 | 90 |
| 9 | Ervian | 80 | 80 | 80 | 80 |
| 10 | Firza | 80 | 80 | 90 | 80 |
| 11 | Martalia | 80 | 80 | 90 | 90 |
| 12 | Zainuddin | 80 | 80 | 80 | 80 |
| 13 | Virlina | 90 | 80 | 90 | 80 |
| 14 | Ammirul | 80 | 80 | 80 | 80 |
| 15 | Arifin | 80 | 80 | 80 | 90 |
| 16 | Eky | 80 | 80 | 90 | 80 |
| 17 | Setya | 80 | 80 | 80 | 80 |
| 18 | Bagus | 90 | 80 | 90 | 90 |
| 19 | Renaldy | 80 | 80 | 80 | 80 |
| 20 | Dini | 90 | 80 | 90 | 90 |

Tabel 4.46 Merupakan hasil dari masing-masing kriteria penilaian kinerja dari perusahaan dimana hasil yang didapatkan selama 4 kali penilaian dimana pada satu bulannya terdapat 2 kali penilaian dan penilaian didasarkan oleh penentuan skala yang telah dibuat oleh perusahaan.

4.3.5 Pengolahan Data Menggunakan Metode *Rating Scale*

Setelah dilakukan pengumpulan data penilaian kinerja karyawan manajerial seperti diatas, selanjutnya dilakukan pengolahan data menggunakan metode *rating scale*. Metode ini menjadikan data yang telah ada sebelumnya untuk dilakukan perhitungan dari masing masing nilainya dikalikan dengan bobot dari masing-masing kriteria yang telah diketahui pada perhitungan AHP sebelumnya. Perhitungan menggunakan metode *rating scale* untuk kriteria *Achievement Orientation* dapat dilihat pada Tabel 4.47.

Tabel 4.47
Perhitungan Nilai Karyawan Kriteria *Achievement Orientation*

| No | Nama Karyawan | Maret | | | April | | |
|----|---------------|-------|------|------|-------|------|------|
| | | TJ | EK | M | TJ | EK | M |
| 1 | Andry | 10,10 | 6,05 | 3,75 | 10,23 | 6,19 | 3,77 |
| 2 | Abdul | 9,86 | 5,97 | 3,66 | 8,53 | 5,12 | 3,08 |
| 3 | Wakhidi | 9,59 | 5,85 | 3,92 | 9,69 | 5,86 | 3,65 |
| 4 | Dewi | 9,96 | 5,97 | 3,83 | 9,76 | 5,91 | 4,25 |
| 5 | Francious | 10,45 | 6,09 | 4,42 | 10,25 | 6,09 | 4,07 |
| 6 | Aris | 9,84 | 5,91 | 3,62 | 9,94 | 5,98 | 3,72 |
| 7 | Rohman | 10,10 | 6,11 | 3,69 | 11,06 | 6,64 | 4,10 |
| 8 | Effendi | 10,35 | 6,21 | 3,84 | 10,17 | 6,11 | 3,77 |
| 9 | Ervian | 8,22 | 4,97 | 3,29 | 9,21 | 5,54 | 3,42 |
| 10 | Firza | 10,25 | 6,20 | 3,75 | 10,08 | 6,05 | 3,65 |
| 11 | Martalia | 9,84 | 6,00 | 3,68 | 10,02 | 6,06 | 4,02 |
| 12 | Zainuddin | 10,04 | 6,11 | 4,32 | 10,00 | 6,50 | 3,99 |

| No | Nama Karyawan | Maret | | | April | | |
|----|---------------|-------|------|------|-------|------|------|
| | | TJ | EK | M | TJ | EK | M |
| 13 | Virlina | 10,91 | 6,55 | 4,02 | 10,15 | 6,20 | 3,72 |
| 14 | Ammirul | 10,35 | 6,17 | 3,75 | 11,10 | 6,67 | 4,09 |
| 15 | Arifin | 9,86 | 5,87 | 3,59 | 9,84 | 5,86 | 3,65 |
| 16 | Eky | 10,31 | 6,19 | 3,68 | 10,89 | 6,58 | 4,04 |
| 17 | Setya | 9,05 | 5,03 | 3,09 | 8,38 | 5,56 | 3,11 |
| 18 | Bagus | 10,04 | 6,11 | 4,05 | 10,02 | 5,97 | 4,02 |
| 19 | Renaldy | 9,84 | 5,95 | 3,62 | 9,19 | 5,56 | 3,41 |
| 20 | Dini | 10,51 | 6,64 | 4,38 | 10,35 | 6,31 | 3,84 |

Perhitungan diatas menunjukkan hasil penilaian kinerja karyawan manajerial pada kriteria *Achievement Orientation*. Angka yang didapatkan diatas merupakan perkalian antara skor yang di dapat pada penilaian karyawan dengan bobot dari masing-masing sub-kriteria. Masing-masing bobot subkriteria berturut-turut adalah 0,124, 0,075, 0,046. Selanjutnya untuk perhitungan kriteria *Concern for Order* dapat dilihat pada Tabel 4.48.

Tabel 4.48

Perhitungan Nilai Karyawan Kriteria *Concern for Order*

| No | Nama Karyawan | Maret | | | April | | |
|----|---------------|-------|-------|------|-------|-------|------|
| | | KK | ST | PS | KK | ST | PS |
| 1 | Andry | 10,91 | 26,63 | 4,48 | 11,06 | 26,78 | 4,54 |
| 2 | Abdul | 10,66 | 26,01 | 4,37 | 10,64 | 21,89 | 4,43 |
| 3 | Wakhidi | 10,55 | 25,54 | 4,30 | 10,64 | 25,54 | 4,33 |
| 4 | Dewi | 11,15 | 26,67 | 4,45 | 12,30 | 26,16 | 4,40 |
| 5 | Francious | 10,89 | 26,83 | 4,54 | 10,72 | 26,83 | 4,50 |
| 6 | Aris | 10,55 | 25,34 | 4,30 | 10,57 | 25,54 | 4,31 |
| 7 | Rohman | 10,41 | 25,28 | 4,33 | 10,38 | 26,01 | 4,41 |
| 8 | Effendi | 10,99 | 27,09 | 4,59 | 10,99 | 26,63 | 4,51 |
| 9 | Ervian | 9,68 | 25,54 | 4,26 | 10,66 | 26,21 | 4,41 |
| 10 | Firza | 11,08 | 26,63 | 4,55 | 10,89 | 25,95 | 4,43 |
| 11 | Martalia | 10,72 | 26,57 | 4,40 | 10,66 | 26,83 | 4,41 |
| 12 | Zainuddin | 11,10 | 25,75 | 5,07 | 10,66 | 26,01 | 4,37 |
| 13 | Virlina | 10,74 | 28,55 | 4,73 | 10,91 | 26,16 | 4,44 |
| 14 | Ammirul | 10,74 | 27,30 | 4,16 | 10,96 | 26,94 | 4,46 |
| 15 | Arifin | 10,45 | 25,60 | 4,37 | 10,74 | 25,13 | 4,41 |
| 16 | Eky | 10,72 | 25,95 | 4,40 | 11,43 | 25,95 | 4,40 |
| 17 | Setya | 10,74 | 25,80 | 4,34 | 10,47 | 25,95 | 4,37 |
| 18 | Bagus | 10,89 | 26,47 | 4,51 | 11,51 | 26,42 | 4,48 |
| 19 | Renaldy | 10,64 | 25,95 | 4,37 | 9,93 | 24,03 | 4,08 |
| 20 | Dini | 11,51 | 27,09 | 4,55 | 11,08 | 27,50 | 4,63 |

Perhitungan diatas menunjukkan hasil penilaian kinerja karyawan manajerial pada kriteria *Concern for Order*. Angka yang didapatkan diatas merupakan perkalian antara skor yang di dapat pada penilaian karyawan dengan bobot dari masing-masing sub-kriteria. Masing-masing bobot subkriteria berturut-turut adalah 0,134, 0,327, 0,055. Selanjutnya untuk perhitungan kriteria *Teamwork* dapat dilihat pada Tabel 4.49.

Tabel 4.49
Perhitungan Nilai Karyawan Kriteria *Teamwork*

| No | Nama Karyawan | Maret | | | April | | |
|----|---------------|-------|------|------|-------|------|------|
| | | K | BI | B | K | BI | B |
| 1 | Andry | 2,20 | 2,61 | 0,65 | 2,23 | 2,62 | 0,66 |
| 2 | Abdul | 2,15 | 2,55 | 0,64 | 1,86 | 2,20 | 0,55 |
| 3 | Wakhidi | 2,13 | 3,01 | 0,76 | 2,12 | 2,51 | 0,65 |
| 4 | Dewi | 2,25 | 2,64 | 0,67 | 2,47 | 2,94 | 0,74 |
| 5 | Francious | 2,61 | 3,09 | 0,77 | 2,35 | 2,81 | 0,70 |
| 6 | Aris | 2,16 | 2,47 | 0,63 | 2,20 | 2,55 | 0,64 |
| 7 | Rohman | 2,20 | 2,57 | 0,65 | 2,39 | 2,81 | 0,71 |
| 8 | Effendi | 2,25 | 2,67 | 0,66 | 2,20 | 2,63 | 0,65 |
| 9 | Ervian | 1,79 | 2,10 | 0,58 | 1,99 | 2,38 | 0,59 |
| 10 | Firza | 2,23 | 2,63 | 0,66 | 2,19 | 2,60 | 0,65 |
| 11 | Martalia | 2,19 | 2,60 | 0,66 | 2,34 | 2,73 | 0,70 |
| 12 | Zainuddin | 2,56 | 3,01 | 0,76 | 2,34 | 2,75 | 0,69 |
| 13 | Virlina | 2,37 | 2,77 | 0,70 | 2,22 | 2,58 | 0,66 |
| 14 | Ammirul | 2,09 | 2,55 | 0,59 | 2,40 | 2,77 | 0,66 |
| 15 | Arifin | 2,11 | 2,26 | 0,58 | 2,22 | 2,57 | 0,63 |
| 16 | Eky | 2,24 | 2,66 | 0,67 | 2,37 | 2,77 | 0,70 |
| 17 | Setya | 2,13 | 2,55 | 0,64 | 2,13 | 2,54 | 0,63 |
| 18 | Bagus | 2,45 | 2,90 | 0,73 | 2,36 | 2,79 | 0,69 |
| 19 | Renaldy | 2,14 | 2,54 | 0,63 | 1,98 | 2,37 | 0,59 |
| 20 | Dini | 2,57 | 3,07 | 0,67 | 2,25 | 2,67 | 0,67 |

Perhitungan diatas menunjukkan hasil penilaian kinerja karyawan manajerial pada kriteria hasil kerja. Angka yang didapatkan diatas merupakan perkalian antara skor yang di dapat pada penilaian karyawan dengan bobot dari masing-masing sub-kriteria. Masing-masing bobot subkriteria berturut-turut adalah 0,027, 0,032 dan 0,008. Selanjutnya untuk perhitungan kriteria *expertise* dapat dilihat pada Tabel 4.50.

Tabel 4.50
Perhitungan Nilai Penilaian Karyawan Kriteria *Expertise*

| No | Nama Karyawan | Maret | | | April | | |
|----|---------------|-------|------|------|-------|------|------|
| | | KMM | MKL | KMK | KMM | MKL | KMK |
| 1 | Andry | 7,57 | 1,30 | 3,07 | 7,30 | 1,32 | 3,11 |
| 2 | Abdul | 7,40 | 1,27 | 3,02 | 6,40 | 1,10 | 2,59 |
| 3 | Wakhidi | 7,26 | 1,25 | 3,18 | 7,21 | 1,25 | 2,93 |
| 4 | Dewi | 7,41 | 1,32 | 3,16 | 7,50 | 1,48 | 3,46 |
| 5 | Francious | 7,63 | 1,55 | 3,65 | 7,88 | 1,42 | 3,34 |
| 6 | Aris | 7,18 | 1,26 | 2,97 | 7,47 | 1,28 | 3,05 |
| 7 | Rohman | 7,57 | 1,29 | 3,09 | 8,30 | 1,33 | 3,37 |
| 8 | Effendi | 7,76 | 1,33 | 3,17 | 7,63 | 1,31 | 3,12 |
| 9 | Ervian | 7,26 | 1,25 | 2,97 | 7,46 | 1,28 | 3,05 |
| 10 | Firza | 7,69 | 1,31 | 3,12 | 7,50 | 1,30 | 3,09 |
| 11 | Martalia | 7,56 | 1,29 | 3,04 | 8,06 | 1,40 | 3,32 |
| 12 | Zainuddin | 8,80 | 1,32 | 3,60 | 8,06 | 1,40 | 3,32 |
| 13 | Virlina | 8,18 | 1,41 | 3,27 | 7,63 | 1,28 | 3,02 |
| 14 | Ammirul | 7,26 | 1,24 | 2,74 | 7,44 | 1,40 | 3,11 |
| 15 | Arifin | 7,46 | 1,19 | 2,72 | 7,32 | 1,29 | 3,02 |
| 16 | Eky | 7,73 | 1,29 | 3,09 | 8,11 | 1,38 | 2,99 |

| No | Nama Karyawan | Maret | | | April | | |
|----|---------------|-------|------|------|-------|------|------|
| | | KMM | MKL | KMK | KMM | MKL | KMK |
| 17 | Setya | 7,26 | 1,26 | 2,99 | 7,38 | 1,27 | 2,99 |
| 18 | Bagus | 8,43 | 1,44 | 3,15 | 8,06 | 1,40 | 3,32 |
| 19 | Renaldy | 7,38 | 1,27 | 2,99 | 6,83 | 1,19 | 2,82 |
| 20 | Dini | 7,63 | 1,33 | 3,26 | 7,70 | 1,31 | 2,99 |

Perhitungan diatas menunjukkan hasil penilaian kinerja karyawan manajerial pada kriteria *expertise*. Angka yang didapatkan diatas merupakan perkalian antara skor yang di dapat pada penilaian karyawan dengan bobot dari masing-masing sub-kriteria. Masing-masing bobot subkriteria berturut-turut adalah 0,093, 0,016, dan 0,038. Selanjutnya untuk perhitungan kriteria presensi dan kehadiran tepat waktu dapat dilihat pada Tabel 4.51.

Tabel 4.51

Perhitungan Nilai Karyawan Kriteria Presensi dan Kehadiran Tepat Waktu

| No | Nama Karyawan | Maret | | April | |
|----|---------------|-------|-----|-------|-----|
| | | P | KTW | P | KTW |
| 1 | Andry | 40 | 40 | 40 | 40 |
| 2 | Abdul | 40 | 40 | 40 | 40 |
| 3 | Wakhidi | 40 | 40 | 40 | 45 |
| 4 | Dewi | 40 | 40 | 45 | 45 |
| 5 | Francious | 45 | 40 | 45 | 45 |
| 6 | Aris | 40 | 40 | 40 | 45 |
| 7 | Rohman | 40 | 40 | 45 | 40 |
| 8 | Effendi | 40 | 40 | 40 | 45 |
| 9 | Ervian | 40 | 40 | 40 | 40 |
| 10 | Firza | 40 | 40 | 45 | 40 |
| 11 | Martalia | 40 | 40 | 45 | 45 |
| 12 | Zainuddin | 40 | 40 | 40 | 40 |
| 13 | Virlina | 45 | 40 | 45 | 40 |
| 14 | Ammirul | 40 | 40 | 40 | 40 |
| 15 | Arifin | 40 | 40 | 40 | 45 |
| 16 | Eky | 40 | 40 | 45 | 40 |
| 17 | Setya | 40 | 40 | 40 | 40 |
| 18 | Bagus | 45 | 40 | 45 | 45 |
| 19 | Renaldy | 40 | 40 | 40 | 40 |
| 20 | Dini | 45 | 40 | 45 | 45 |

Perhitungan diatas menunjukkan hasil penilaian kinerja karyawan manajerial pada kriteria presensi dan kehadiran tepat waktu. Angka yang didapatkan diatas merupakan perkalian antara skor yang di dapat pada penilaian karyawan dengan bobot dari masing-masing kriteria. Masing-masing bobot kriteria berturut-turut adalah 0,5

Setelah semua data penilaian kinerja pada masing-masing kriteria memiliki nilai akhir, selanjutnya menjumlahkan hasil penilaian semua subkriteria pada masing-masing kriteria penilaian karyawan manajerial kemudian dijumlahkan dengan nilai akhir dari penilaian kerja ukuran objektif. Contoh perhitungan dari perkalian bobot dengan nilai masing-masing kriteria dalam tiap ukuran pada karyawan andry pada bulan Maret sebagai berikut.

1. Nilai total = (bobot subjektif x (kriteria *Achievement Orientation*+*Concern for Order*+*Teamwork*+*Expertise*)) + (bobot objektif x (kriteria presensi+kehadiran tepat waktu))

$$\text{Nilai Total} = (0,75 \times 79,32) + (0,25 \times 80) = 79,48$$

Untuk mendapatkan hasil akhir pada bulan Maret dan April, semua data hasil penilaian kinerja tiap karyawan dilakukan berdasarkan contoh perhitungan diatas. Dari penilaian didapatkan total hasil penilaian kinerja dan berikut merupakan data untuk masing-masing karyawan manajerial dimana dapat dilihat pada Tabel 4.52.

Tabel 4.52
Skor Masing-Masing Karyawan

| No | Nama Karyawan | Hasil Penilaian Bulan Maret | Hasil Penilaian Bulan April |
|----|---------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 1 | Andry | 79,48 | 80 |
| 2 | Abdul | 71,30 | 78,16 |
| 3 | Wakhidi | 78,01 | 78,54 |
| 4 | Dewi | 79,30 | 83,53 |
| 5 | Francious | 83,14 | 83,24 |
| 6 | Aris | 71,79 | 79,18 |
| 7 | Rohman | 73,33 | 82,39 |
| 8 | Effendi | 80,70 | 81,04 |
| 9 | Ervian | 73,95 | 77,14 |
| 10 | Firza | 80,07 | 80,04 |
| 11 | Martalia | 78,91 | 82,90 |
| 12 | Zainuddin | 81,82 | 80,07 |
| 13 | Virlina | 84,41 | 80,48 |
| 14 | Ammirul | 79,21 | 81,50 |
| 15 | Arifin | 77,03 | 78,77 |
| 16 | Eky | 79,20 | 82,46 |
| 17 | Setya | 76,17 | 76,08 |
| 18 | Bagus | 82,12 | 83,28 |
| 19 | Renaldy | 73,98 | 78 |
| 20 | Dini | 83,66 | 83,48 |

Tabel 4.52 menunjukkan data dari keseluruhan nilai dari masing-masing karyawan manajerial di PT. Bringin Gigantara. Berdasarkan data diatas setelah dilakukan dua kali penilaian menggunakan metode *360 degree* dan perhitungan penilaian menggunakan *rating scale* dapat diketahui keseluruhan nilai yang didapat dari total dua kali penilaian pada bulan Maret dan total dua kali penilaian pada bulan April.

Setelah semua data penilaian kinerja pada masing-masing kriteria memiliki nilai akhir, selanjutnya dilakukan penempatan grade pada masing-masing karyawan manajerial dengan ketentuan sebagai berikut, yaitu:

1. Karyawan dengan nilai akhir >80 maka masuk dalam *grade* tinggi
2. Karyawan dengan nilai akhir 75 - 80 maka masuk dalam *grade* sedang
3. Karyawan dengan nilai akhir <75 maka masuk dalam *grade* rendah

Kriteria tersebut menjadi acuan perusahaan untuk menetapkan perlakuan dari masing-masing karyawan berdasarkan nilai akhir dari perhitungan. Penentuan *grade* dilakukan perusahaan dengan melihat hasil pencapaian nilai karyawan tertinggi, perusahaan menentukan lebih dari 80 sebagai *grade* tinggi dikarenakan masih terlalu sedikit karyawan yang mencapai *grade* tinggi dan nantinya dapat dijadikan acuan untuk karyawan yang masih belum mencapai *grade* tinggi, dan untuk nilai terendah skornya 71,3 sehingga perusahaan menentukan kurang dari 75 sebagai *grade* rendah dikarenakan hanya sedikit karyawan yang belum mencapai skor 75 dan dapat dijadikan acuan agar karyawan tidak masuk kedalam *grade* rendah dan untuk skor 75 sampai 80 termasuk kedalam *grade* sedang.

4.4 Analisis Hasil dan Pembahasan

Setelah melakukan penilaian kinerja dengan menggunakan metode *360 degree* dan *rating scale* pada perusahaan PT. Bringin Gigantara, hal tersebut menjawab bagaimana sebelumnya PT. Bringin Gigantara hanya memiliki penilaian kinerja yang terbatas yaitu hanya meliputi absensi karyawan. Sehingga kinerja karyawan manajerial belum dapat diukur dengan baik, hal tersebutlah yang membuat tidak dapat dilakukan tindakan lebih lanjut untuk masing-masing karyawan sesuai dengan performansi kerjanya.

4.4.1 Identifikasi Kriteria dan Subkriteria

Saat ini perusahaan sudah mempunyai kriteria dan subkriteria yang didapatkan dari pengisian kuesioner yang ditentukan oleh kepala kantor cabang dimana isi dari kuesioner merupakan kriteria dan subkriteria yang diterapkan menggunakan metode kompetensi atau Spencer dan nantinya dapat memudahkan penilaian kinerja karyawan manajerial. Adanya penilaian kinerja saat ini merupakan bentuk perancangan penilaian yang mengacu pada ukuran objektif dan ukuran subjektif.

Ukuran objektif yang digunakan yaitu presensi dan kehadiran tepat waktu. Ukuran tersebut digunakan karena hasil dari kinerja karyawan manajerial dapat dilihat atau dinilai

berdasarkan ukuran tersebut. Kemudian untuk kriteria ukuran subjektif beserta subkriterianya sudah ditentukan oleh kepala kantor cabang dengan pengisian kuesioner. Kriteria yang terpilih antara lain adalah kriteria *Achievement Orientation* yang memiliki subkriteria tanggung jawab, evaluasi kerja dan motivasi kriteria, *Concern for Order* memiliki subkriteria kualitas dan ketepatan kerja, sesuai target, dan pekerjaan sesuai SOP, kriteria *Teamwork* memiliki subkriteria komunikasi, berbagi informasi, dan beradaptasi, dan kriteria *Expertise* memiliki subkriteria kemampuan menyelesaikan masalah, mengembangkan karyawan lain, dan kemampuan membuat keputusan. Keempat kompetensi Spencer yang digunakan merupakan kompetensi yang diperlukan dalam menjalankan pekerjaan sebagai karyawan manajerial. Kompetensi tersebut dihasilkan dari 20 kompetensi dan mengeliminasi 16 kompetensi lain karena kompetensi tersebut saling berkaitan satu sama lain dan beberapa tidak dibutuhkan oleh perusahaan. Penggabungan ukuran objektif dan subjektif ini bertujuan untuk mengurangi subjektivitas dalam menilai kinerja karyawan manajerial.

4.4.2 Perbedaan Bobot Untuk Masing-Masing Kriteria

Setelah didapatkan kriteria dan subkriteria yang sudah sesuai dengan karyawan manajerial yang ada di perusahaan. Ukuran objektif dan subjektif kemudian dibobotkan dengan metode AHP. Pembobotan dilakukan untuk mengetahui perbedaan bobot antara kriteria objektif dan subjektif yang sudah terpilih. Adanya perbedaan bobot dapat dijadikan acuan melihat kriteria yang paling berpengaruh untuk karyawan. Tiap masing-masing dari kriteria dan subkriteria mempunyai nilai bobot yang berbeda dan untuk menentukan nilai bobotnya masing-masing merupakan hasil dari kuesioner yang menerapkan metode *Analytical Hierarchy Process*. Bobot yang didapatkan antara lain untuk kriteria *Achievement Orientation* memiliki bobot 0,281, kriteria *Concern for Order* memiliki bobot 0,515, kriteria *Teamwork* memiliki bobot 0,067, dan kriteria *Expertise* memiliki bobot 0,147. Perbedaan tersebut karena perusahaan berpendapat bahwa *Concern for Order* memiliki tingkat kepentingan paling tinggi dikarenakan PT. Bringin Gigantara merupakan perusahaan jasa yang mengutamakan kualitas, kecepatan dan ketepatan yang berhubungan dengan perangkat-perangkat BRI sehingga apabila kriteria tersebut tidak diberikan bobot paling tinggi maka akan merugikan langsung perusahaan dikarenakan karyawan yang tidak dapat melakukan apa yang sudah ditentukan oleh perusahaan.

Selanjutnya kriteria *Achievement Orientation* merupakan cerminan dari kedisiplinan dan kepribadian karyawan selama di perusahaan. Kedisiplinan dan kepribadian karyawan akan berpengaruh terhadap bagaimana karyawan tersebut bekerja dan menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar-standar yang telah ditetapkan perusahaan. Kriteria *Expertise* memiliki kepentingan nomor 3 dikarenakan kemampuan karyawan manajerial akan berpengaruh terhadap bagaimana karyawan dapat menerapkan ilmu pada pekerjaan yang dilakukan. Apabila karyawan memiliki kemampuan yang baik yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan maka akan tercipta budaya perusahaan yang baik, begitu juga sebaliknya. Kriteria yang terakhir yang memiliki bobot terkecil dalam derajat kepentingan adalah *Teamwork* karna perusahaan lebih sering mengindividualkan beban kerja untuk karyawan manajerial, namun kriteria ini tetap dibutuhkan didalam perusahaan untuk membangun hubungan baik karyawan satu sama lain.

Kemudian untuk ukuran objektif dipisahkan dengan subjektif karena penilaian dengan ukuran objektif merupakan penilaian yang berdasarkan kondisi sebenarnya. Skala penilaiannya pun juga berasal dari ketetapan perusahaan. Didapatkan untuk bobot dari masing-masing kriteria yaitu presensi dan kehadiran tepat waktu adalah 0,5.

4.4.3 Hasil Penilaian Kinerja dan Perlakuan Perusahaan

Hasil penilaian kinerja dari karyawan manajerial pada bulan Maret dan April masing-masing karyawan memiliki hasil penilaian yang berbeda-beda. Dalam 2 bulan penilaian terdapat karyawan mengalami kenaikan nilai, memiliki nilai yang stabil, dan mengalami penurunan nilai. Hasil perkembangan naik dan turunnya nilai tidak mempengaruhi perusahaan untuk melakukan perlakuan pada karyawan dikarenakan perusahaan melihat nilai akhir kinerja karyawan per 2 kali penilaian pada tiap periode. Hasil dari penilaian dan *grade* tiap karyawan manajerial terdapat pada Tabel 4.53.

Tabel 4.53
Skor dan *Grade* Masing-Masing Karyawan

| No | Nama Karyawan | Hasil Penilaian Bulan Maret | <i>Grade</i> | Hasil Penilaian Bulan April | <i>Grade</i> |
|----|---------------|-----------------------------|--------------|-----------------------------|--------------|
| 1 | Andry | 79,48 | Sedang | 80 | Sedang |
| 2 | Abdul | 71,30 | Rendah | 78,16 | Sedang |
| 3 | Wakhidi | 78,01 | Sedang | 78,54 | Sedang |
| 4 | Dewi | 79,30 | Sedang | 83,53 | Tinggi |
| 5 | Francious | 83,14 | Tinggi | 83,24 | Tinggi |
| 6 | Aris | 71,79 | Rendah | 79,18 | Sedang |
| 7 | Rohman | 73,33 | Rendah | 82,39 | Tinggi |

| No | Nama Karyawan | Hasil Penilaian Bulan Maret | Grade | Hasil Penilaian Bulan April | Grade |
|----|---------------|-----------------------------|--------|-----------------------------|--------|
| 8 | Effendi | 80,70 | Tinggi | 81,04 | Tinggi |
| 9 | Ervian | 73,95 | Rendah | 77,14 | Sedang |
| 10 | Firza | 80,07 | Tinggi | 80,04 | Tinggi |
| 11 | Martalia | 78,91 | Sedang | 82,90 | Tinggi |
| 12 | Zainuddin | 81,82 | Tinggi | 80,07 | Tinggi |
| 13 | Virlina | 84,41 | Tinggi | 80,48 | Tinggi |
| 14 | Ammirul | 79,21 | Sedang | 81,50 | Tinggi |
| 15 | Arifin | 77,03 | Sedang | 78,77 | Sedang |
| 16 | Eky | 79,20 | Sedang | 82,46 | Tinggi |
| 17 | Setya | 76,17 | Sedang | 76,08 | Sedang |
| 18 | Bagus | 82,12 | Tinggi | 83,28 | Tinggi |
| 19 | Renaldy | 73,98 | Rendah | 78 | Sedang |
| 20 | Dini | 83,66 | Tinggi | 83,48 | Tinggi |

Setelah perusahaan menentukan *grade* untuk masing-masing nilai yang didapatkan perusahaan, hasil penilaian dan *grade* pada Tabel 4.53 yaitu pada bulan Maret terdapat 7 karyawan berada pada *grade* tinggi, 8 karyawan memiliki *grade* sedang, dan 5 karyawan memiliki *grade* rendah. Contoh karyawan yang masuk kedalam *grade* rendah yaitu Abdul dikarenakan memiliki nilai yang rendah pada 3 kriteria yang ada yaitu *achievement orientation*, *teamwork*, dan *expertise* dimana artinya tidak memiliki kedisiplinan atau kepribadian yang baik, kurang terjalinnya hubungan baik, dan kurangnya kemampuan pada tiap bidangnya, ketiga kriteria mempengaruhi hasil penilaian walaupun pada kriteria *concern for order* tidak begitu rendah.

Sedangkan pada bulan April terdapat 12 karyawan memiliki *grade* tinggi, 8 karyawan memiliki *grade* sedang, dan tidak ada satupun yang berada pada *grade* rendah. Pada hasil penilaian kinerja bulan April terdapat peningkatan kinerja dikarenakan tidak adanya karyawan yang mendapatkan *grade* rendah, namun dengan tidak adanya karyawan pada *grade* rendah, perusahaan nantinya tetap menuntut kepada semua karyawannya agar dapat menjadikan *grade* tinggi sebagai acuan dalam pencapaian kinerja untuk kedepannya. Hal tersebut berarti bahwa setelah dilakukan penilaian menggunakan metode *360 degree* dan adanya kriteria serta subkriteria baru dapat mempengaruhi kinerja karyawan saat ini.

Setelah perusahaan mendapatkan hasil penilaian kinerja berdasarkan *grade* yang sudah ditentukan. Perusahaan menentukan perlakuan yang sesuai tiap *gradenya* dimana perlakuan perusahaan ini nantinya dilakukan per periode terdapat 2 kali penilaian tiap 1 periodenya. Untuk karyawan dengan *grade* tinggi, mempertimbangkan kenaikan atau promosi jabatan

dan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan insentif. Untuk karyawan *grade* sedang, perusahaan juga mempertimbangkan penentuan insentif namun masih dibawah karyawan dengan *grade* tinggi dan memberikan *training* kembali agar perusahaan dapat mempertimbangkan penempatan karyawan pada posisi yang sesuai. Untuk karyawan *grade* rendah, perusahaan juga memberikan *training* kembali dan tentunya akan diberikan sanksi dalam bentuk surat peringatan dan pertimbangan penundaan promosi jabatan. Dengan adanya perlakuan pada tiap *grade* nantinya sebagai acuan untuk karyawan manajerial agar dapat meningkatkan kinerjanya lebih baik lagi.





Halaman ini sengaja dikosongkan



BAB V PENUTUP

Setelah dilakukannya penelitian hingga analisis dan pembahasan, maka pada bab ini akan dijelaskan kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan saran yang dapat bermanfaat bagi perusahaan dan bagi penelitian selanjutnya.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan dan analisis serta pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Berdasarkan hasil pengolahan kuesioner yang telah diberikan kepada kepala kantor PT. Bringin Gigantara, Adanya penilaian kinerja saat ini merupakan bentuk perancangan penilaian yang mengacu pada ukuran objektif dan ukuran subjektif. Ukuran objektif yang digunakan yaitu presensi dan kehadiran tepat waktu. Ukuran tersebut digunakan karena hasil dari kinerja karyawan manajerial dapat dilihat atau dinilai berdasarkan ukuran tersebut. Kemudian untuk kriteria ukuran subjektif beserta subkriterianya sudah ditentukan oleh kepala kantor cabang dengan pengisian kuesioner dimana kriteria pada kuesioner didapatkan berdasarkan teori kompetensi atau Spencer, dari 20 kriteria terdapat 4 kriteria utama yang terpilih serta beberapa subkriteria pada masing-masing kriteria yang diambil dari pengertian tiap kriteria terpilih serta adanya penambahan subkriteria oleh perusahaan dimana saat ini kriteria dan subkriteria sesuai dengan apa yang dibutuhkan perusahaan. Masing-masing kriteria tersebut adalah *Achievement Orientation*, *Concern for Order*, *Teamwork*, dan *Expertise*, sedangkan untuk masing-masing subkriteria tersebut pada kriteria *Achievement Orientation* terdapat subkriteria tanggung jawab, evaluasi kerja, presensi, kehadiran tepat waktu, dan motivasi. Untuk kriteria *Concern for Order* terdapat subkriteria kualitas dan ketepatan kerja, sesuai target, dan pekerjaan sesuai SOP. Untuk kriteria *Teamwork* terdapat subkriteria komunikasi, berbagi informasi, dan beradaptasi. Untuk kriteria *Expertise* terdapat subkriteria kemampuan menyelesaikan masalah, mengembangkan karyawan lain, dan kemampuan membuat keputusan. Kriteria dan subkriteria tersebut yang dijadikan acuan untuk melakukan penilaian kinerja karyawan pada PT. Bringin Gigantara.

2. Hasil pembobotan dilakukan untuk mengetahui perbedaan antara kriteria objektif dan subjektif yang sudah terpilih. Adanya perbedaan bobot dapat dijadikan acuan melihat kriteria yang paling berpengaruh untuk karyawan. Penilaian sendiri dilakukan dengan bobot yang berbeda antara 1 kriteria dengan kriteria lainnya, hal tersebut dikarenakan kebutuhan perusahaan dan kepentingan perusahaan terhadap masing-masing kriteria berbeda-beda. Kemudian untuk ukuran objektif dipisahkan dengan subjektif karena penilaian dengan ukuran objektif merupakan penilaian yang berdasarkan kondisi sebenarnya. Didapatkan untuk bobot dari masing-masing kriteria objektif yaitu presensi dan kehadiran tepat waktu adalah 0,5. Bobot untuk masing-masing kriteria ukuran subjektif yaitu *Achievement Orientation* 0,281, *Concern for Order* 0,515, *Teamwork* 0,067, dan *Expertise* 0,147. Perbedaan tersebut karena perusahaan berpendapat bahwa *Concern for Order* memiliki tingkat kepentingan paling tinggi dikarenakan PT. Bringin Gigantara merupakan perusahaan jasa yang mengutamakan kualitas, kecepatan dan ketepatan yang berhubungan dengan perangkat-perangkat BRI sehingga apabila kriteria tersebut tidak diberikan bobot paling tinggi maka akan merugikan langsung perusahaan dikarenakan karyawan yang tidak dapat melakukan apa yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Selanjutnya kriteria *Achievement Orientation* merupakan cerminan dari kedisiplinan dan kepribadian karyawan selama di perusahaan. Kedisiplinan dan kepribadian karyawan akan berpengaruh terhadap bagaimana karyawan tersebut bekerja dan menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar-standar yang telah ditetapkan perusahaan. Kriteria *Expertise* memiliki kepentingan nomor 3 dikarenakan kemampuan karyawan manajerial akan berpengaruh terhadap bagaimana karyawan dapat menerapkan ilmu pada pekerjaan yang dilakukan. Apabila karyawan memiliki kemampuan yang baik yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan maka akan tercipta budaya perusahaan yang baik, begitu juga sebaliknya. Kriteria yang terakhir yang memiliki bobot terkecil dalam derajat kepentingan adalah *Teamwork* karena perusahaan lebih sering mengindividukan beban kerja untuk karyawan manajerial, namun kriteria ini tetap dibutuhkan didalam perusahaan untuk membangun hubungan baik karyawan satu sama lain.
3. Berdasarkan hasil pengolahan data penilaian kinerja karyawan manajerial PT. Bringin Gigantara dari total 20 orang karyawan manajerial yang dilakukan penilaian menggunakan metode *360 degree* pada bulan Maret sebanyak 7 karyawan berada pada *grade* tinggi, 8 karyawan memiliki *grade* sedang, dan 5 karyawan memiliki *grade* rendah. Sedangkan pada bulan April terdapat 12 karyawan memiliki *grade* tinggi, 8

karyawan memiliki *grade* sedang dan tidak ada satupun yang berada pada *grade* rendah. Penilaian kinerja yang sudah diterapkan dan hasil dari penilaian kinerja karyawan yang sudah didapatkan maka perusahaan dapat menentukan perlakuan terhadap *grade* yang ada dimana pada bulan Maret terdapat 7 karyawan dan pada bulan April terdapat 12 karyawan memiliki *grade* tinggi, perusahaan mempertimbangkan kenaikan atau promosi jabatan dan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan penentuan insentif untuk karyawan tersebut. Terdapat 8 karyawan pada bulan Maret dan April memiliki *grade* sedang, perusahaan memberikan *training* kembali agar perusahaan dapat mempertimbangkan penempatan karyawan pada posisi yang sesuai dan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam penentuan insentif namun penentuan insentif tersebut tidak sama dengan karyawan yang mendapatkan *grade* tinggi. Dan terdapat 5 karyawan pada bulan Maret memiliki *grade* rendah, perusahaan juga memberikan *training* kembali dan tentunya akan diberikan sanksi dalam bentuk surat peringatan dan pertimbangan penundaan promosi jabatan. Adanya penilaian kinerja karyawan manajerial nantinya dapat meningkatkan kinerja karyawan serta masalah yang ada pada perusahaan tidak terulang kembali dan diharapkan penilaian kedepannya lebih baik dan lebih bersifat objektivitas sehingga tidak hanya bersifat subjektivitas dari atasan kepada bawahan saja.

5.2 Saran

Saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Perusahaan diharapkan melakukan penilaian sesuai prosedur dan dilakukan secara objektif sehingga didapatkan hasil yang lebih akurat, serta adanya penilaian kinerja karyawan yang baru dengan menggunakan kriteria terpilih perusahaan diharapkan menghasilkan karyawan yang berkompetensi sesuai yang diharapkan.
2. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah dilakukannya penelitian lanjut terhadap nilai akhir yang ada pada penilaian menggunakan 360 *degree* tersebut sehingga ada penambahan tindakan atau rekomendasi pada masing-masing karyawan tersebut.



Halaman ini sengaja dikosongkan



DAFTAR PUSTAKA

- Aboufazeli, M. dan Siadat, S.A., 2013, “*Managers’ Performance Evaluation Using 360 Degree Feedback Method (Case Study: System Group Company)*”, Academic Research International, Vol 4 No 6.
- Aggarwal dan Thakur, 2013, *Techniques of Performance Appraisal-A Review*, International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT), Vol 2.
- Annur, H., Setyanto, W., dan Efranto, Y. 2014, *Analisis Performance Appraisal Karyawan Menggunakan Metode 360 Derajat*. Jurnal Rekayasa dan Manajemen Sistem Industri, Vol 3 No 2.
- As’ad, M., 2000, *Psikologi Industri: Seri Ilmu Sumber Daya Manusia, ed 4*. Yogyakarta: Liberty.
- Baroda, S., Sharma, C., dan Bhatt, J.K., 2012, “*360 Degree Feedback Appraisals – An Innovative Approach of Performance Management System*”. International Journal of Management & Information Technology, Vol 1 No 2.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., dan Ulrich, D. 2001, *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Dessler, G., 2000, *Human Resource Management*. USA: Prentice Hall.
- Dessler, G., 2003, *Human Resource Management Tenth Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dessler G., 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta :Edisi Kesepuluh Jilid Dua PT Indeks halaman 46.
- Dwi, T., Effendi, U., dan Silalahi, R. 2012, *Penilaian Kinerja Karyawan Bagian Personalia Berdasarkan Kompetensi Dengan Metode 360 Derajat*. Studi Kasus PG Kebon Agung, Malang. Jurnal Teknologi Industri Pertanian Universitas Brawijaya.
- Eisalou, M.R., 2014, *Human Resource 360 Degree Feedback*, Jerman : Lambert Academic Publishing.
- Garavan, T.N., Morley, M. dan Flynn, M., 1997, “360-Degree Feedback: Its Role in Employee Development”, *Journal of Management Development*, Vol 16 No 2, hlm: 134-147.
- Gasperz, V., 2002, *Manajemen Kualitas*. Jakarta: Yayasan Indonesia Emas dan Gramedia Pustaka Utama
- Gupta, T., 2013 “Suitability of 360 Degree Apparaisal System to Manage Company’s Health: An Analytical Study” *International Journal of Organization Behaviour and Management Perspectives*, Vol 2 no 1 hlm: 238-244.
- Handoko, T. Hani. 1996, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Kaur, S., 2013, “360 Degrees Performace Apparaisal – Benefits and Shortcoming” *International Journal of Emerging Research in Management and Technology*, Vol 2 No 6, hlm: 83-88.



- Linman, T., t.thn, 360-degree Feedback. *Weighing the Pros and Cons*.
- Maurer, T.J dan Palmer, J.K., 1999, "Management Development Intentions Following Feedback: Role of Perceived Outcomes, Social Pressures and Control", *Journal of Management Development*, Vol 4 No 2, hlm: 733-751.
- Mashlow, A.H., 1943, "A Theory of Human Motivation"
- McCarthy, A.M. dan Garavan, T .N., 2001, "360-Degree Feedback Process: Performance, Improvement and Employee Career Development", *Journal of European Industrial Training*, Vol 25 No 1, hlm: 5-32.
- Nurmianto, E. dan Siswanto, N. 2006, *Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer Dengan Metode Analytical Hierarchy Process (Studi Kasus Di Sub Dinas Pengairan, Dinas Pekerjaan Umum, Kota Probolinggo)*. Jurnal Teknik Industri ITS.
- Saaty, T. L. 1993. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks*. Pustaka Binama Pressindo.
- Saaty, T. L., 2008, Decision Making with Analytic Hierarchy Process, *International Journal Services Sciences*, Vol 1 No 1 .
- Simamora H., 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta STIE YKPN.
- Spencer, M. Lely dan Signe. 1993. *Competence at work, Modeles for Superior Performance*,. John Willey & Sons Inc.
- Sudjana, 1989, *Penelitian dan Penilaian Pendidikan* . Bandung : Sinar Baru
- Suwarto, J., Santoso, B., dan Yuniarti, R. 2015, *Perancangan Sistem Pendukung Keputusan Pemilihan Karyawan Terbaik Berbasis 360 Degree Feedback dan Analytical Hierarchy Process*. Jurnal Rekayasa dan Sistem Manajemen Industri. Vol 3 No 1.