

ANALISIS PENILAIAN KINERJA KARYAWAN KONTRAK PADA PT WONOJATI WIJOYO MENGGUNAKAN METODE *RATING SCALE* DAN *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS* (AHP)

ANALYSIS OF PERFORMANCE ASSESSMENT OF CONTRACT EMPLOYEES AT PT WONOJATI WIJOYO USING *SCALE RATING METHOD* AND *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS* (AHP)

Ahmad Adzham Anugrah Kusuma¹, Budi Sulisty², Wawan Tripiawan³

^{1,2,3} Universitas Telkom, Bandung

¹ahmadadzhamak@student.telkomuniversity.ac.id, ²Budisulis@telkomuniversity.ac.id

³wawantripiawan@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

PT Wonojati Wijoyo merupakan perusahaan manufaktur kayu jati yang memproduksi *furniture* dan *garden set furniture*. PT Wonojati Wijoyo melakukan penilaian kinerja karyawan kontrak setiap 1 bulan sekali dengan melakukan penilaian kinerja karyawan kontrak dengan hanya menilai dari faktor kehadiran, yang berarti penilaian kinerja karyawan kontrak yang dilakukan belum memiliki standar performansi kinerja yang jelas, sehingga dapat berakibat buruk pada kinerja perusahaan, seperti terdapat permintaan yang tidak dapat dipenuhi oleh perusahaan, hal tersebut sangat berhubungan langsung dengan kuantitas jumlah target yang harus dipenuhi oleh karyawan kontrak departemen produksi, namun pada penilaian kinerja karyawan kontrak departemen produksi saat ini tidak menilai faktor kuantitas target yang harus dipenuhi oleh karyawan. PT Wonojati Wijoyo juga tidak memiliki kompetensi kriteria yang sesuai untuk perekrutan karyawan kontrak baru. Untuk itu PT Wonojati Wijoyo memerlukan penilaian kinerja karyawan kontrak dengan kompetensi atau kriteria yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan sehingga dapat dijadikan pertimbangan dalam perpanjangan kontrak karyawan dan rekrutmen karyawan kontrak baru yang sesuai.

Penelitian yang dilakukan dengan melakukan perbaikan penilaian kinerja menggunakan metode *rating scale* dengan mengidentifikasi dan dilakukan pembobotan kompetensi kriteria dan sub kriteria yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan menggunakan metode *analytical hierarchy process*. Kemudian dilakukan perhitungan hasil nilai kinerja setiap individu karyawan kontrak dan menganalisis hasil dan dilakukan klasifikasi ranking sesuai dengan hasil setiap kinerja individu karyawan.

Hasil dari penelitian terdapat 3 kriteria dan 15 sub kriteria terpilih yaitu kriteria hasil dan kualitas kerja yang mempunyai 4 sub kriteria, kepribadian mempunyai 8 sub kriteria, dan kriteria pengetahuan mempunyai 3 sub kriteria. Hasil nilai kinerja individu karyawan didapatkan bahwa terdapat 71 karyawan dengan klasifikasi nilai kinerja sangat baik, 28 karyawan dengan klasifikasi nilai baik, 3 karyawan dengan nilai klasifikasi cukup, 13 karyawan dengan nilai klasifikasi buruk, 2 karyawan dengan nilai klasifikasi sangat buruk. Berdasarkan hasil nilai kinerja individu yang telah diperoleh 15 karyawan yang mempunyai nilai klasifikasi buruk dan sangat buruk disarankan untuk tidak diperpanjang kontrak. Selanjutnya PT Wonojati Wijoyo melakukan perekrutan karyawan kontrak baru diharapkan menerapkan kriteria terpilih penilaian kinerja sebagai acuan perekrutan karyawan kontrak baru sehingga diperoleh karyawan baru yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan dan memenuhi kebutuhan karyawan dengan kualifikasi yang sesuai dengan perusahaan.

Kata Kunci : Penilaian kinerja karyawan, *Rating scale*, *Analytical hierarchy process*, Karyawan kontrak, *Rekrutmen* karyawan kontrak baru.

Abstract

PT Wonojati Wijoyo is a teak wood manufacturing company that produces furniture and garden set furniture. PT Wonojati Wijoyo conducts an assessment of the performance of contract employees every 1 month by assessing the performance of contract employees by only assessing the attendance factor, which means that the performance assessment of contract employees is not yet a clear standard of performance performance, so it can adversely affect the performance of the company, such as there is a demand that can not be met by the company, it is very directly related to the quantity of target numbers that must be met by employees of production department contracts, but on the performance assessment of employees contracts of the production department does not currently assess the target quantity factor that must be met by employees. PT Wonojati Wijoyo also does not have the appropriate competency criteria for the recruitment of new contract employees. Therefore, PT Wonojati Wijoyo requires an assessment of the performance of contract employees with competencies or criteria in accordance with the work carried out so that it can be taken into consideration in the extension of employee contracts and recruitment of new contract employees accordingly.

Research conducted by improving performance assessment using the rating scale method by identifying and weighting competency criteria and sub-criteria in accordance with the work carried out using the analytical hierarchy process method. Then the calculation of the performance value of each individual employee contract and analyze the results and classification of rankings in accordance with the results of each employee's individual performance.

The results of the study there are 3 criteria and 15 sub criteria selected, namely the criteria of results and quality of work that has 4 sub criteria, personality has 8 sub criteria, and knowledge criteria have 3 sub criteria. The results of individual employee performance values were obtained that there were 71 employees with a classification of excellent performance values, 28 employees with good grade classification, 3 employees with sufficient classification values, 13 employees with bad classification values, 2 employees with very bad classification values. Based on the results of individual performance values that have been obtained by 15 employees who have poor classification value and are very bad it is recommended not to renew the contract. Furthermore, PT Wonojati Wijoyo conducting the recruitment of new contract employees is expected to apply the selected criteria of performance assessment as a reference for recruitment of new contract employees so that new employees are obtained in accordance with the work carried out and meet the needs of employees with qualifications in accordance with the company.

Keyword : *Employee performance assessment, Rating scale, Analytical hierarchy process, Contract employee, recruitment of new contract employees.*

1. Pendahuluan

PT Wonojati Wijoyo merupakan perusahaan manufaktur kayu jati yang bergerak pada bidang produksi *furniture* dan *garden furniture set*, begitu juga dengan PT Wonojati Wijoyo merupakan perusahaan dengan melakukan seluruh kegiatan operasional perusahaan dengan sumber daya manusia, sehingga PT Wonojati Wijoyo seharusnya dapat mengelola dan menerapkan manajemen sumber daya manusia dengan tepat.

PT Wonojati Wijoyo melakukan penilaian kinerja karyawan kontrak setiap 1 bulan sekali dengan melakukan penilaian kinerja karyawan kontrak dengan hanya menilai dari faktor kehadiran, yang berarti penilaian kinerja karyawan kontrak yang dilakukan belum memiliki standar performansi kinerja yang jelas. Belum adanya standar penilaian yang jelas dan kriteria penilaian kinerja yang belum sesuai dapat berakibat buruk pada kinerja perusahaan, seperti terdapat permintaan yang tidak dapat dipenuhi oleh perusahaan, hal tersebut sangat berhubungan langsung dengan kuantitas jumlah target yang harus dipenuhi oleh karyawan kontrak departemen produksi, namun pada penilaian kinerja karyawan kontrak departemen produksi saat ini tidak menilai faktor kuantitas target yang harus dipenuhi oleh karyawan. PT Wonojati Wijoyo juga tidak memiliki standar kriteria yang sesuai untuk perekrutan karyawan kontrak baru. Untuk itu PT Wonojati Wijoyo memerlukan penilaian kinerja karyawan kontrak dengan kompetensi kriteria yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan sehingga dapat dijadikan pertimbangan dalam perpanjangan kontrak karyawan dan rekrutmen karyawan kontrak baru yang sesuai.

Sumber daya manusia merupakan aset yang penting bagi perusahaan guna menjalankan kegiatan operasional perusahaan, sehingga perusahaan harus dapat mengelola sumber daya manusia dengan tepat dan menerapkan manajemen sumber daya manusia dalam berbagai macam kegiatan perusahaan seperti penilaian kinerja dan rekrutmen bagi karyawan yang merupakan sumber daya manusia yang terdapat pada perusahaan.

Dari penjelasan permasalahan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa saat ini perusahaan belum menerapkan penilaian kinerja karyawan kontrak dengan standar yang jelas dan belum mempunyai kompetensi kriteria penilaian kinerja yang sesuai dengan job deskripsi, spesifikasi pekerjaan, dan pekerjaan tugas tanggung jawab yang dilakukan oleh karyawan, maksud dari penilaian kinerja dengan standar yang jelas adalah penilaian kinerja yang dilakukan secara sistematis, jelas, detail, dan terstruktur. Sehingga diperlukan perbaikan dengan melakukan perbaikan rancangan penilaian kinerja berbasis kompetensi kriteria yang sesuai menggunakan metode penilaian kinerja sederhana *rating scale* dan metode *analytical hierarchy process* sebagai metode pembobotan kompetensi kriteria terpilih. Perbaikan penilaian kinerja menggunakan metode tersebut dinilai sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini karena sederhana dan mudah diaplikasikan.

2. Dasar Teori

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian proses yang dilakukan bertujuan untuk mencapai tujuan individu karyawan maupun perusahaan dengan memperhatikan aspek *resource* terhadap rekrutasi, *improvement*, dan seleksi individu karyawan seperti yang seharusnya diterapkan untuk dapat dilakukan pengembangan, evaluasi, dan memelihara karyawan yang merupakan sumber daya manusia perusahaan [1]

2.2 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang seharusnya dicapai oleh individu karyawan secara kuantitas dan kualitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan [2]. Kinerja dikatakan sebagai hasil dari suatu pekerjaan yang telah dilakukan oleh individu karyawan atau pegawai yang memiliki hubungan dengan tujuan perusahaan dan memberikan kontribusi perkembangan perusahaan [3].

2.2.1 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja merupakan prosedur perusahaan meliputi standar kinerja karyawan, penilaian kinerja aktual terhadap karyawan, untuk memberikan *feedback* kepada karyawan dengan tujuan dapat memberi motivasi karyawan dan mencegah terjadinya kemunduran kinerja karyawan. Selain itu penilaian kinerja dengan standar yang jelas akan membantu karyawan untuk mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan, dan membantu identifikasi karyawan secara individu maka perusahaan dapat mengetahui kelebihan, kekurangan, dan karakter karyawan, dengan begitu perusahaan dapat menempatkan karyawan ke bagian yang sesuai dengan identifikasi kelebihan, kekurangan, dan karakter karyawan [4].

2.2.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja bukanlah tanpa tujuan, hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk berbagai kepentingan perusahaan [5].

1. Umpan balik kinerja
2. Identifikasi kekuatan dan kelemahan individu
3. Administrasi penggajian
4. Penghargaan terhadap kinerja individu
5. Membantu dalam identifikasi tujuan
6. Mengidentifikasi kinerja buruk
7. Pemberhentian karyawan atau pegawai
8. Evaluasi pencapaian tujuan

2.3 Rating Scale

Rating scale merupakan metode penilaian kinerja karyawan, menilai berdasarkan beberapa faktor aspek penilaian kinerja yang telah ditetapkan [6]. *Rating scale* adalah tools untuk mengumpulkan data yang digunakan dalam observasi untuk dilakukan penilaian, penilaian dilakukan dengan membuat dan menentukan dahulu skala penilaian dari yang terendah hingga tertinggi [1].

Tabel 1 Skala Penilaian *Rating Scale*

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

Penilaian kinerja berdasarkan skala bergantung pada penilaian yang dilakukan oleh penilai, penilaian kinerja berdasarkan skala dapat menjadi akurat jika [7].

1. Karyawan dapat memahami skala penilaian yang digunakan dalam penilaian kinerja untuk evaluasi kinerja karyawan serta menyetujui bahwa penilaian kinerja yang dilakukan adil.
2. Penilaian kinerja yang dilakukan dilakukan sesingkat mungkin dengan memuat dan membahas hasil kerja serta perilaku acuan indikator penilaian kinerja yang dinilai penting.
3. Hasil penilaian kinerja dan perilaku acuan indikator penilaian kinerja dinilai dan dinyatakan dalam istilah yang jelas.

2.3.1 Manfaat dan Kelebihan *Rating Scale*

Seperti metode penilaian kinerja lain, terdapat manfaat dan kelebihan *rating scale* sebagai salah satu metode penilaian kinerja [1]. Sebagai berikut :

1. Waktu yang diperlukan dalam penilaian kinerja relatif singkat.
2. Terdapat tingkatan dari setiap kriteria
3. Sebagai penilai akan mudah dalam memberikan penilaian, tinggal memberikan tanda tertentu pada tingkatan kriteria aspek penilaian
4. Sebagai penilai tidak perlu memberikan evaluasi lanjutan terhadap individu yang dinilai
5. Dengan mudahnya dalam memberikan penilaian, sehingga dapat digunakan untuk menilai karyawan dalam jumlah yang besar.

2.4 Analytical Hierarchy Process

Analytical Hierarchy Process adalah suatu metode pendukung pengambilan keputusan untuk menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang tidak terstruktur, kompleks dalam suatu struktur multilevel dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya hingga level terakhir dari alternatif [8]. Analytical Hierarchy Process digunakan guna memudahkan pengambil keputusan untuk mengatur komponen penting dari masalah pada struktur hirarki dengan menentukan bobot alternatif dan kriteria yang digunakan untuk menilai alternatif tersebut.

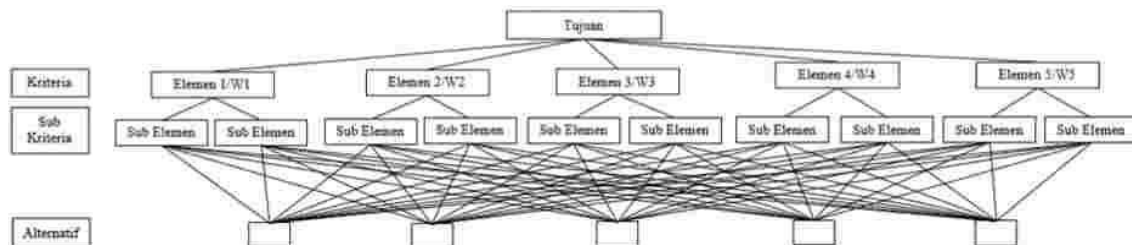
2.4.1 Manfaat dan Kelebihan *Analytical Hierarchy Process*

Seperti sebuah metode atau alat AHP juga mempunyai kelebihan sehingga cukup sering digunakan sebagai metode pengambilan keputusan pemecahan masalah yang tidak terstruktur [9]. Sebagai berikut :

1. AHP dapat menjadikan masalah yang tidak terstruktur menjadi suatu model yang mudah dipahami dan *fleksibel*.
2. Mempunyai struktur hirarki, dari tujuan, kriteria, hingga sub kriteria.
3. Memperhatikan dan memperhitungkan validitas hingga batas inkonsistensi dari berbagai kriteria dan alternatif yang terpilih.
4. AHP menggunakan integrasi sistem melalui pendekatan deduktif.
5. AHP dapat digunakan pada elemen bebas dan tidak memerlukan hubungan linear.
6. AHP memperhatikan, dan mempertimbangkan konsistensi dalam penilaian untuk penentuan tingkat kepentingan atau prioritas.
7. AHP mempunyai skala pengukuran untuk mendapatkan prioritas atau tingkat kepentingan.
8. AHP dapat menjadi perwakilan pemikiran alamiah yang mengelompokkan faktor atau elemen ke dalam level - level yang berbeda dan masing - masing level berisi faktor atau elemen - elemen yang serupa.
9. Hasil dari AHP merupakan hasil terhadap setiap faktor atau elemen yang telah didapatkan prioritas atau tingkat kepentingannya.

2.4.2 Penyusunan Prioritas AHP

Penyusunan prioritas dilakukan dengan mencari bobot relatif antar elemen sehingga dapat diketahui tingkat kepentingannya dari tiap elemen dalam permasalahan secara keseluruhan. Langkah-langkah dalam menentukan penyusunan prioritas elemen dengan cara menyusun perbandingan berpasangan, membandingkan ke bentuk berpasangan semua elemen untuk sub sistem hirarki kemudian ditransformasikan ke bentuk matriks untuk dilakukan analisis numerik, dimana tiap tujuan atau kompetensi utama yang terpilih akan mempunyai sub bab elemen dibawahnya yang menjadi pertimbangan penilaian dalam penilaian kinerja [8].



Gambar 1 Penyusunan Prioritas Struktur Hirarki AHP

2.4.3 Langkah-langkah Pemberian Bobot Menggunakan AHP

Berikut merupakan langkah-langkah dalam pemberian bobot kepentingan kompetensi atau kriteria menggunakan AHP :

1. Pengumpulan kriteria perbandingan untuk dilakukan perbandingan berpasangan dengan menggunakan kuesioner
2. Pembuatan matriks perbandingan berpasangan, perbandingan dilakukan dengan cara memberikan nilai terhadap masing-masing kompetensi atau kriteria yang dibandingkan dengan pemberian nilai 1 sampai 9 berdasarkan contoh penilaian, lihat Tabel 2.

Tabel 2 Intensitas Kepentingan Skala Absolut *Analytical Hierarchy Process*

Intensitas dari kepentingan pada skala absolut	Definisi	Penjelasan
1	Sama pentingnya	Kedua aktifitas, menyumbangkan sama pada tujuanya
3	sedikit lebih penting	Pengalaman dan keputusan menunjukkan atas satu aktifitas lebih dari yang lain
5	Cukup penting	Pengalaman dan keputusan menunjukkan kesukaan atas satu aktifitas lebih dari yang lain
7	Sangat penting	Pengalaman dan keputusan menunjukkan kesukaan yang kuat atas satu aktifitas lebih dari yang lain
9	Kepentingan Mutlak lebih penting	Suatu aktifitas sangat kuat dari yang lain
2,4,6,8	Nilai tengah diantara dua nilai keputusan yang berdekatan	Bila kompromi atau keraguan terjadi
Kebalikan	Jika aktifitas I mempunyai nilai yang lebih tinggi dari aktifitas J maka J memiliki nilai kebalikan dengan nilai I	

Setelah dilakukan perbandingan secara berpasangan setiap kompetensinya, kemudian akan didapatkan matriks perbandingan, lihat Gambar 2.

Element	Element 1	Element 2	Element 3	Element 4	Element 5
Element 1	E1/E1	E1/E2	E1/E3	E1/E4	E1/E5
Element 2	E2/E1	E2/E2	E2/E3	E2/E4	E2/E5
Element 3	E3/E1	E3/E2	E3/E3	E3/E4	E3/E5
Element 4	E4/E1	E4/E2	E4/E3	E4/E4	E4/E5
Element 5	E5/E1	E5/E2	E5/E3	E5/E4	E5/E5

Gambar 2 Matriks Perbandingan Berpasangan

hubungan antara bobot w_i dengan hasil dari a_{ij} , sebagai berikut :

$$a_{ij} = \frac{w_i}{w_j}, \text{ untuk } i, j = 1, 2, \dots, n.$$

- Dilakukan normalisasi dengan cara membagi bobot nilai relatif untuk masing – masing faktor pada setiap kolom dengan masing – masing total nilai skala dari sederet kolom
- Eigen vector* utama dinormalkan (*normalized principal eigen vector*) dengan menormalkan kolom-kolom pada matriks perbandingan berpasangan, diperoleh dari rata – rata bobot relatif yang dinormalkan setiap faktor pada masing – masing baris. Hasil tersebut merupakan nilai rata-rata secara keseluruhan, perhitungan *vector eigen* dilakukan dengan persamaan, sebagai berikut : $\sum a_{ij} w_j = n w_i$, dimana $i = 1, 2, \dots, n$ dan ekuivalen dengan $AW = nW$, dimana W adalah vector eigen dari matriks A dengan eigenvalue (n).
- Hasil nilai a_{ij} tidak selalu sama dengan w_i/w_j , ketika hal tersebut terjadi, maka untuk nilai n selanjutnya diganti dengan vector λ , dan rumus persamaan menjadi : $AW = \lambda W$, dengan $\lambda = (\lambda_1, \lambda_2, \lambda_3, \dots, \lambda_n)$ Setiap λ_i yang memenuhi persamaan diatas disebut nilai *eigen*, sedangkan vector W disebut *vector eigen*. Jika matriks A telah konsisten, maka semua nilai eigen yaitu 0 dan satu yang bernilai sama dengan n , jika matriks A belum konsisten, akan membuat nilai eigen terbesar yaitu λ_{max} mendekati nilai n , dan nilai eigen lainnya mendekati 0. Nilai λ_{max} dapat dicari dengan rumus persamaan : $AW = \lambda_{max} W$
- Penyimpangan dari konsistensi adalah *CI (consistency indeks)*, dengan rumus persamaan :

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

Sedangkan kebalikan dari CI adalah RI yaitu matriks random indeks konsistensi matriks random dengan skala penilaian 1 sampai 9 beserta, rumus persamaan random indeks :

$$RI = \frac{1,9a - cn - 2}{n}$$

7. Langkah terakhir adalah dengan menghitung *Consistency ratio* (CR), dengan cara membandingkan *consistency indeks* (CI) dan *random indeks* (RI), berikut rumus perhitungan *consistency ratio* ::

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

Penilaian akan dianggap konsisten dimana bila matriks yang mempunyai hasil nilai perbandingan konsisten (CR) lebih kecil atau mempunyai hasil nilai sama dengan 10% (CR ≤ 0,1), apabila nilai CR > 10% akan dilakukan perbaikan data dan pengulangan perhitungan [8].

3. Pembahasan

3.1 Penilaian Kinerja Eksisting

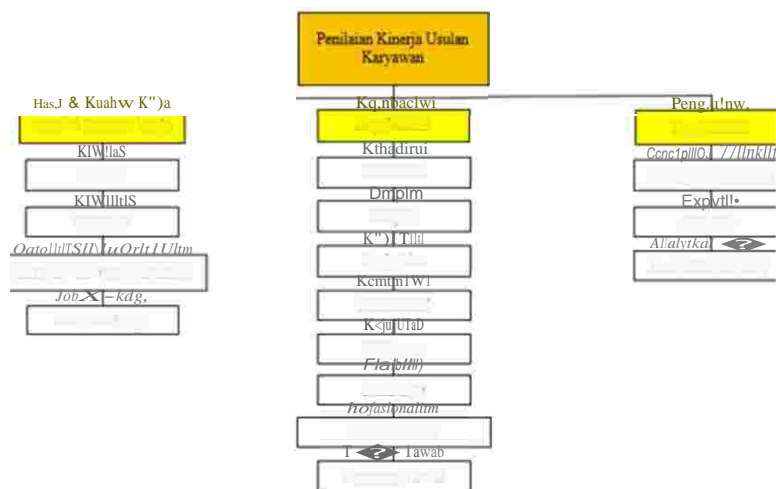
Penilaian kinerja eksisting yang dilakukan pada karyawan kontrak pada departemen produksi hanya dinilai dengan memperhatikan kehadiran atau absensi karyawan selama 1 bulan, dimana jika karyawan selama 1 bulan tidak hadir melebihi jumlah hari yang ditentukan oleh perusahaan yaitu sebanyak 3 hari karyawan tersebut akan dinilai memiliki kinerja yang buruk, selama karyawan tidak memiliki catatan ketidakhadiran melebihi jumlah hari ketentuan perusahaan maka karyawan tersebut dinilai memiliki kinerja yang baik oleh perusahaan. Selama ini perusahaan juga tidak memiliki standar penilaian kinerja yang jelas dan kompetensi kriteria penilaian kinerja yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan karyawan dan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan serta tidak memiliki nilai angka untuk penilaian, sehingga hal tersebut dapat berakibat buruk terhadap perusahaan karena penilaian kinerja yang dilakukan tidak menggambarkan pekerjaan yang dilakukan serta tidak terukur. Hasil penilaian kinerja eksisting karyawan secara lengkap dapat dilihat pada lampiran naskah tugas akhir. Berikut merupakan sebagian gambar hasil penilaian kinerja eksisting berdasarkan kehadiran, lihat Gambar 3.

No	Nama	Hari (Minggu 1)						Hari (Minggu 2)						Hari (Minggu 3)						Hari (Minggu 4)						Kinerja	
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	Baik	Buruk
1	Agung Susilo	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	a	
2	Mujianto	Hadir	Izin	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Absen	Hadir	Hadir	Hadir	Absen	Hadir	Hadir	Absen	Hadir	Absen	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir		a
3	Angei Santoso	Hadir	Izin	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Izin	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	Hadir	a	

Gambar 3 Form dan Hasil Penilaian Kinerja Eksisting

3.2 Penentuan Kompetensi atau Kriteria dan Sub Kriteria Penilaian Kinerja Usulan ke Hirarki

Penentuan kompetensi kriteria untuk penilaian kinerja usulan ditentukan dengan cara melihat, memilih, dan menilai dari referensi kompetensi atau kriteria penelitian terdahulu yang sesuai dengan job deskripsi dan pekerjaan atau tugas dan tanggung jawab yang dilakukan oleh karyawan serta kebutuhan penilaian kinerja usulan karyawan pada perusahaan. Penentuan kompetensi kriteria dilakukan dengan berdiskusi langsung dengan direktur departemen produksi dan direktur departemen *human resource* sebagai pihak yang berkepentingan untuk melakukan penilaian. Berikut merupakan penyusunan kompetensi kriteria yang terpilih ke dalam hirarki untuk penilaian kinerja usulan karyawan, lihat Gambar 4.



Gambar 4 Struktur Hirarki Kompetensi atau Kriteria Terpilih

3.3 Usulan Pembobotan Penilaian Kinerja

Hasil dari perhitungan bobot kompetensi kriteria penilaian kinerja usulan yang didapatkan dengan mengkalikan bobot setiap sub kriteria dengan masing – masing kriteria, pengolahan data untuk mencari bobot setiap kriteria dan sub kriteria didapatkan menggunakan metode *analytical hierarchy process*, dimana dalam usulan pembobotan ini memiliki bobot yang berbeda-beda sesuai dengan hasil kuesioner tingkat kepentingan dan perhitungan AHP pada setiap kompetensi kriteria, sub kriteria. Berikut merupakan pembobotan usulan yang dapat dilihat pada tabel di bawah, lihat Tabel 3.

Tabel 3 Usulan Pembobotan Penilaian Kinerja

Kriteria	Bobot Kriteria	Sub Kriteria	Bobot Sub Kriteria	Bobot Golobal
Hasil & Kualitas Kerja	67,0%	Kualitas (KL)	31,9%	21,4%
		Kuantitas (KTS)	53,8%	36,0%
		<i>Customer Service Orientation (CSO)</i>	6,0%	4,0%
		<i>Job Knowledge (JK)</i>	8,3%	5,6%
Kepribadian	22,9%	Kehadiran (KH)	31,5%	7,2%
		Disiplin (DS)	11,8%	2,7%
		Kerja Tim (KT)	9,2%	2,1%
		Komunikasi (KM)	3,9%	0,9%
		Kejujuran (KJ)	5,8%	1,3%
		<i>Flexibility (FL)</i>	10,1%	2,3%
		<i>Profesionalitas (PF)</i>	13,8%	3,2%
		Tanggung Jawab (TJ)	14,0%	3,2%
Pengetahuan	10,1%	<i>Conceptual Thinking (CT)</i>	14,6%	1,5%
		<i>Expertise (EX)</i>	62,4%	6,3%
		<i>Analytical Thinking (AT)</i>	23,0%	2,3%
Total				100%

3.4 Hasil Penilaian Kinerja Usulan Karyawan dengan Klasifikasi

Hasil dari penilaian kinerja usulan diperoleh dari pengumpulan dan pengolahan data dari form penilaian kinerja usulan yang telah disebar dan dilakukan penilaian oleh kepala bagian produksi *bandsaw* dan komponen dengan persetujuan direktur departemen produksi dan direktur departemen *human resource*. Data penilaian kinerja usulan diperoleh dari pengumpulan dan penilaian kinerja karyawan kontrak selama 1 bulan, dimana didapatkan penilaian kinerja usulan selama 1 bulan kemudian akan dilakukan perhitungan penilaian kinerja yang didapatkan karyawan dengan masing – masing bobot global sub kriteria hingga didapatkan data nilai masing – masing karyawan untuk setiap sub kriteria, tahap akhir pengolahan data penilaian kinerja usulan dilakukan dengan menjumlahkan masing – masing nilai sub kriteria yang telah didapatkan sehingga didapatkan hasil skor penilaian kinerja individu karyawan, Pada tabel merupakan hasil perhitungan penilaian kinerja usulan individu karyawan, lihat Tabel 4, 5.

Tabel 4 Hasil Penilaian Kinerja Usulan Karyawan dengan Klasifikasi

No	Nama Karyawan	Bagian Produksi	Nilai Kinerja Karyawan	Klasifikasi Nilai Kinerja	No	Nama Karyawan	Bagian Produksi	Nilai Kinerja Karyawan	Klasifikasi Nilai Kinerja
1	Agung Susilo	Komponen	4,5	Sangat Baik	21	Samsudin	Komponen	4,1	Baik
2	Agus Iswanto	Komponen	4,6	Sangat Baik	22	Mujiyanto	Komponen	2,0	Buruk
3	Ahmat Fauzi	Komponen	4,0	Baik	23	Nurwakit	Komponen	4,8	Sangat Baik
4	Andri Setyawan	Komponen	4,7	Sangat Baik	24	Ragil Cahyo	Komponen	4,0	Baik
5	Arma Awaludin	Komponen	4,6	Sangat Baik	25	Sampono	Komponen	3,9	Baik
6	Ayik Wahyudi	Komponen	4,9	Sangat Baik	26	Sholekan	Komponen	4,9	Sangat Baik
7	Cahyo Margo	Komponen	4,8	Sangat Baik	27	Supangat	Komponen	4,3	Sangat Baik
8	Danang Sujatmiko	Komponen	4,2	Baik	28	Suwandi	Komponen	4,7	Sangat Baik
9	Edi Sumarsono	Komponen	3,6	Baik	29	Yusuf Christianto	Komponen	4,0	Baik
10	Fajar Setyoratno	Komponen	3,4	Cukup	30	Budiono	Komponen	2,0	Buruk
11	Fredi Oktafianto	Komponen	2,4	Buruk	31	Baidowi	Komponen	3,7	Baik
12	Imam Saroni	Komponen	4,9	Sangat Baik	32	Deni Kosim	Komponen	3,7	Baik
13	Kasianto	Komponen	4,8	Sangat Baik	33	Safii I	Komponen	2,5	Buruk
14	Khoiri	Komponen	4,1	Baik	34	Mujiono	Komponen	4,8	Sangat Baik
15	Komsun Hadi	Komponen	3,3	Cukup	35	Sukaham	Komponen	5,0	Sangat Baik
16	Rafik Dwi	Komponen	4,2	Baik	36	Suparli	Komponen	4,5	Sangat Baik
17	Susanto m	Komponen	5,0	Sangat Baik	37	Warsito	Komponen	4,2	Baik
18	Rizcky Fauzi	Komponen	4,9	Sangat Baik	38	Prasetyo Agus	Komponen	4,0	Baik
19	Romadon	Komponen	4,5	Sangat Baik	39	Waluyo Agus	Komponen	3,8	Baik
20	Ahsin Fuadi	Komponen	4,6	Sangat Baik					

Tabel 5 Hasil Penilaian Kinerja Usulan Karyawan dengan Klasifikasi

No	Nama Karyawan	Bagian Produktif	Nilai Kinerja Karyawan	Klasifikasi Nilai Kinerja	No	Nama Karyawan	Bagian Produktif	Nilai Kinerja Karyawan	Klasifikasi Nilai Kinerja
40	Joko	Komponen	4,5	Sangat Baik	79	Ramelan	Komponen	4,7	Sangat Baik
41	Kasnan	Komponen	4,0	Baik	80	Retno Yulianto	Komponen	4,8	Sangat Baik
42	Anggi Santoso	Komponen	4,5	Sangat Baik	81	Rifai	Komponen	2,1	Buruk
43	Mukid M	Komponen	4,8	Sangat Baik	82	Riyo S	Komponen	4,6	Sangat Baik
44	Abdul Malik	Komponen	4,4	Sangat Baik	83	Roji Rohmad	Komponen	1,8	Sangat Buruk
45	Zuwaini A	Komponen	4,5	Sangat Baik	84	Samirin	Komponen	4,8	Sangat Baik
46	Agin Prasetyo	Komponen	4,4	Sangat Baik	85	Setian Eky	Komponen	4,4	Sangat Baik
47	Agus Widodo	Komponen	4,6	Sangat Baik	86	Soewono	Komponen	4,4	Sangat Baik
48	Dwi Santoso	Komponen	4,3	Sangat Baik	87	Subeki	Komponen	4,8	Sangat Baik
49	Akin Tanoko	Komponen	4,3	Sangat Baik	88	Sukarno	Bandsaw	4,0	Baik
50	Aris Mahendra	Komponen	4,8	Sangat Baik	89	Sukatman	Bandsaw	4,9	Sangat Baik
51	Bambang S	Komponen	4,3	Sangat Baik	90	Sukoco	Bandsaw	4,9	Sangat Baik
52	Prakoso B	Komponen	2,6	Buruk	91	Sunarko	Bandsaw	4,6	Sangat Baik
53	Daduk Setyawan	Komponen	3,9	Baik	92	Suyadi	Bandsaw	4,6	Sangat Baik
54	Danang Eko	Komponen	4,4	Sangat Baik	93	Suyanto	Bandsaw	4,9	Sangat Baik
55	Didit P	Komponen	4,2	Baik	94	Tumirin	Bandsaw	3,1	Cukup
56	Dika A	Komponen	4,7	Sangat Baik	95	Wahyu Fajar	Bandsaw	2,5	Buruk
57	Dimas P	Komponen	4,3	Sangat Baik	96	Wahyu Kurniawan	Bandsaw	2,6	Buruk
58	Dodik Y	Komponen	4,2	Baik	97	Wakijan	Bandsaw	4,8	Sangat Baik
59	Ega N	Komponen	4,7	Sangat Baik	98	Yuli Eko	Bandsaw	4,8	Sangat Baik
60	Eko Purnomo	Komponen	4,8	Sangat Baik	99	Yuwan P	Bandsaw	4,5	Sangat Baik
61	Eko Suryono	Komponen	4,0	Baik	100	Asnawi	Bandsaw	4,4	Sangat Baik
62	Frengki W	Komponen	4,6	Sangat Baik	101	Amir Sarifudin	Bandsaw	2,2	Buruk
63	Galang P	Komponen	4,7	Sangat Baik	102	Rokani	Bandsaw	4,1	Baik
64	Hamam	Komponen	4,3	Sangat Baik	103	Hasyim Syah	Bandsaw	4,8	Sangat Baik
65	Joko Santoso	Komponen	4,2	Baik	104	Sumardi	Bandsaw	4,9	Sangat Baik
66	Kasmani	Komponen	4,9	Sangat Baik	105	Juwari	Bandsaw	4,2	Baik
67	Khoiril A	Komponen	3,9	Baik	106	Basuki	Bandsaw	5,0	Sangat Baik
68	Krisna A	Komponen	4,1	Baik	107	Saroni	Bandsaw	5,0	Sangat Baik
69	Lucky W	Komponen	4,4	Sangat Baik	108	Yasdi	Bandsaw	4,8	Sangat Baik
70	Afkar	Komponen	4,1	Baik	109	Prawoso	Bandsaw	1,7	Sangat Buruk
71	Yahya	Komponen	4,9	Sangat Baik	110	Nurkasan	Bandsaw	2,2	Buruk
72	Novianto	Komponen	4,5	Sangat Baik	111	Sodik	Bandsaw	4,3	Sangat Baik
73	Saipudin M	Komponen	2,1	Buruk	112	Zaenal Khabib	Bandsaw	4,7	Sangat Baik
74	Murlan	Komponen	4,9	Sangat Baik	113	Hamami	Bandsaw	4,7	Sangat Baik
75	Mustakim	Komponen	4,2	Baik	114	Ngadenan	Bandsaw	2,5	Buruk
76	Novi Kristian	Komponen	2,4	Buruk	115	Mukanan	Bandsaw	4,8	Sangat Baik
77	Priyo Jatniko	Komponen	4,9	Sangat Baik	116	Ngatijan	Bandsaw	4,9	Sangat Baik
78	Purwanto	Komponen	3,7	Baik	117	Yasin	Bandsaw	4,8	Sangat Baik

Didapatkan hasil penilaian kinerja usulan individu karyawan terdapat sebanyak 71 karyawan atau sebanyak 71% karyawan memiliki klasifikasi nilai kinerja sangat baik, sebanyak 28 karyawan atau sebanyak 24% memiliki klasifikasi nilai kinerja baik, sebanyak 3 karyawan atau sebanyak 3% memiliki klasifikasi nilai kinerja cukup, sebanyak 13 karyawan atau sebanyak 11% memiliki klasifikasi nilai kinerja buruk, sebanyak 2 karyawan atau sebanyak 2% memiliki klasifikasi nilai kinerja sangat buruk.

3.5 Perbandingan Penilaian Kinerja Eksisting dengan Penilaian Kinerja Usulan

Terdapat perbedaan antara penilaian kinerja eksisting dan penilaian kinerja usulan, perbedaan tersebut terdapat pada langkah – langkah penilaian, perbedaan kompetensi kriteria yang dijadikan acuan untuk melakukan penilaian, bobot kompetensi kriteria dan bobot sub kriteria dan penggunaan metode penilaian kinerja yang berbeda, pada tabel merupakan tabel perbandingan penilaian kinerja eksisting dan penilaian kinerja usulan, lihat Tabel 6.

Tabel 6 Perbandingan Penilaian Kinerja Eksisting dengan Penilaian Kinerja Usulan

Perbedaan Penilaian Kinerja Eksisting dan Penilaian Kinerja Usulan		
Perbedaan	Eksisting	Usulan
Sifat Penilaian	Kualitatif	Kuantitatif
Jumlah Kriteria / Kompetensi	1	3
Jumlah Sub Kriteria	-	15
Hasil Penilaian Kinerja	6 Karyawan Memiliki Kinerja Buruk	15 Karyawan Memiliki Kinerja Buruk
Pembobotan Tingkat Kepentingan	Tidak Ada	Ada

Setelah dilakukan perhitungan dan simulasi penilaian kinerja individu terjadi perbedaan hasil kinerja karyawan. terdapat beberapa karyawan yang mempunyai klasifikasi hasil nilai kinerja meningkat, terdapat beberapa karyawan yang mempunyai klasifikasi hasil nilai kinerja tetap, dan terdapat beberapa karyawan yang mempunyai klasifikasi hasil nilai kinerja menurun. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor yaitu antara lain :

1. Terdapat perbedaan sifat dalam penilaian kinerja eksisting dan penilaian usulan, pada penilaian kinerja eksisting memiliki sifat penilaian yang kualitatif yang hanya dinilai dari kehadiran sehingga tidak mempunyai skor penilaian kinerja hanya mempunyai *output* klasifikasi hasil nilai kinerja dari penilaian kinerja eksisting. Sedangkan pada penilaian kinerja usulan memiliki sifat penilaian kuantitatif sehingga mempunyai skor penilaian kinerja.
2. Terdapat perbedaan metode, pada penilaian kinerja eksisting tidak mengaplikasikan metode penilaian kinerja sehingga penilaian tidak jelas. Sedangkan pada penilaian kinerja usulan menggunakan metode *rating scale* dengan pemberian skala penilaian *rating scale* 1 sampai 5 sehingga penilaian bersifat kuantitatif dan mempunyai skor penilaian dan membuat penilaian jelas.
3. Terdapat perubahan kompetensi kriteria dan sub kriteria, pada penilaian kinerja eksisting hanya memiliki kriteria kehadiran untuk dijadikan acuan indikator penilaian kinerja Sedangkan pada penilaian kinerja usulan mempunyai 3 kompetensi kriteria dan 15 sub kriteria terpilih untuk dijadikan acuan indikator penilaian kinerja, kompetensi kriteria dan sub kriteria terpilih dinilai telah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Perubahan jumlah kompetensi atau kriteria dan sub kriteria juga mempengaruhi hasil nilai kinerja masing - masing karyawan karena dengan banyaknya kompetensi kriteria dan sub kriteria yang dijadikan acuan indikator penilaian menyebabkan banyak faktor yang dinilai untuk menilai kinerja karyawan dan perubahan tersebut membuat penilaian kinerja yang dilakukan memiliki standar yang jelas dan sesuai.
4. Terdapat pembobotan tingkat kepentingan dalam kompetensi kriteria dan sub kriteria penilaian kinerja usulan sehingga membuat penilaian yang dilakukan mempunyai standar penilaian yang jelas, nilai yang diberikan oleh penilai akan dilakukan perhitungan kembali dengan mengkalikan dengan bobot global masing - masing sub kriteria sehingga terjadi perbedaan hasil nilai kinerja karyawan, karena pada penilaian kinerja eksisting bersifat kualitatif dan tidak memiliki proses penilaian yang seperti penilaian kinerja usulan, sehingga membuat hasil nilai kinerja karyawan berbeda.
5. Terdapat perbedaan klasifikasi, pada penilaian kinerja eksisting hanya mempunyai klasifikasi hasil nilai kinerja karyawan baik dan buruk saja, sedangkan pada penilaian kinerja usulan mempunyai 5 klasifikasi hasil nilai kinerja yaitu sangat buruk, buruk, cukup, baik, dan sangat baik, sehingga terdapat perbedaan klasifikasi hasil nilai kinerja karyawan. Perubahan tersebut dilakukan karena dalam penilaian kinerja usulan menggunakan metode penilaian kinerja *rating scale* dan dinilai perlu dilakukan klasifikasi yang lebih detail agar hasil penilaian kinerja dapat lebih mendukung dan mempermudah perusahaan dalam klasifikasi nilai kinerja karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

3.6 Perbedaan Jumlah Karyawan yang Mendapatkan Surat Peringatan Sesuai Hasil Nilai Kinerja dengan Penilaian Kinerja Eksisting

Setelah dilakukan perhitungan dan simulasi penilaian kinerja individu terjadi perbedaan hasil kinerja karyawan, pada penilaian kinerja eksisting terdapat 6 karyawan yang mempunyai klasifikasi nilai kinerja buruk dan mendapatkan surat peringatan, sedangkan pada penilaian kinerja usulan terdapat 13 karyawan yang mempunyai kinerja buruk dan 2 karyawan mempunyai kinerja sangat buruk sehingga mendapatkan surat peringatan. Pada tabel merupakan tabel perbandingan hasil nilai karyawan yang mendapatkan nilai kinerja dibawah standar dan mendapatkan surat peringatan, lihat Tabel 7.

Tabel 7 Perbedaan Jumlah Karyawan yang Mendapatkan Surat Peringatan Sesuai Hasil Nilai Kinerja dengan Penilaian Kinerja Eksisting

Daftar Rekomendasi Karyawan Untuk Diberikan Surat Peringatan							
Eksisting		Usulan					
Mujianto	Komponen	Fredi Oktafianto	Komponen	Novi Kristian	Komponen	Prawoso	Bandsaw
Budiono	Komponen	Mujianto	Komponen	Rifai	Komponen		
Safii I	Komponen	Budiono	Komponen	Roji Rohmad	Komponen	Nurkasan	Bandsaw
Prakoso B	Komponen	Safii I	Komponen	Wahyu Fajar	Bandsaw		
Wahyu Fajar	Bandsaw	Prakoso B	Komponen	Wahyu Kurniawan	Bandsaw	Ngadenan	Bandsaw
Ngadenan	Bandsaw	Saipudin M	Komponen	Amir Sarifudin	Bandsaw		

Pada tabel diatas adalah tabel perbandingan jumlah karyawan yang mendapatkan surat peringatan, pada penilaian kinerja eksisting yang hanya memperhatikan kehadiran dalam penilaian kinerja mempunyai 6 orang karyawan yang menerima surat peringatan, karyawan tersebut antara lain mujianto, budiono, safii, prakoso b, wahyu fajar, dan ngadenan, buruknya kinerja 6 orang karyawan tersebut semuanya dikarenakan jumlah kehadiran sedangkan pada hasil penilaian kinerja usulan yang memperhatikan lebih banyak kriteria dan sub kriteria dalam penilaian kinerja mempunyai 15 orang karyawan yang menerima surat peringatan, karyawan tersebut antara lain fredy oktafianto, mujianto, budiono, safii, prakoso b, saipuddin m, novi kristian, rifai, roji rohmad, wahyu fajar, wahyu

kurniawan, amir sarifudin, prawoso, nurkasan, dan ngadenan, buruknya kinerja 15 orang karyawan tersebut dikarenakan banyaknya faktor penilaian kinerja yang dijadikan acuan indikator penilaian kinerja. Perbedaan ini disebabkan karena pada penilaian kinerja usulan dilakukan penambahan faktor sehingga berpengaruh pada penilaian dan penilaian yang dilakukan mencakup keseluruhan faktor yang seharusnya dinilai oleh perusahaan.

3.7 Kriteria Perekrutan Karyawan Kontrak Baru

Kriteria perekrutan karyawan kontrak baru didapatkan dari hasil pemilihan kriteria dan sub kriteria terpilih yang dijadikan acuan indikator penilaian kinerja usulan. Setelah dilakukan penilaian kinerja individu karyawan kontrak menggunakan penilaian kinerja usulan didapatkan bahwa terdapat 15 karyawan yang memiliki hasil nilai penilaian kinerja buruk dan mendapatkan surat peringatan sehingga karyawan tersebut tidak dapat mendaftarkan diri kembali untuk menjadi karyawan lagi pada perekrutan karyawan kontrak baru pada periode pekerjaan ditahun berikutnya. Sehingga karyawan yang tidak direkrut kembali akan meninggalkan posisi kosong dan membuat perusahaan harus mencari karyawan kontrak baru. Perekrutan karyawan kontrak baru harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan sesuai dengan kriteria spesifikasi pekerjaan atau tugas dan tanggung jawab yang dilakukan sehingga kriteria pada penilaian kinerja usulan dapat membantu perusahaan untuk dijadikan *filter* terhadap perekrutan karyawan kontrak baru. Pada tabel merupakan kriteria untuk dijadikan *filter* perekrutan karyawan kontrak baru, lihat Tabel 8.

Tabel 8 Kriteria Perekrutan Karyawan Kontrak Baru

Kriteria	Sub Kriteria
Hasil & Kualitas Kerja	Kualitas (KL)
	Kuantitas (KTS)
	<i>Customer Service Orientation (CSO)</i>
	<i>Job Knowledge (JK)</i>
Kepribadian	Disiplin (DS)
	Kerja Tim (KT)
	Komunikasi (KM)
	Kejujuran (KJ)
	<i>Flexibility (FL)</i>
	<i>Profesionalitas (PF)</i>
	Tanggung Jawab (TJ)
Pengetahuan	<i>Conceptual Thinking (CT)</i>
	<i>Expertise (EX)</i>
	<i>Analytical Thinking (AT)</i>

3.8 Perbandingan Hasil dengan Penelitian Terdahulu

Dalam perancangan penilaian kinerja pada penelitian didukung oleh referensi penelitian terdahulu untuk menjadi pembandingan hasil. Penelitian yang dijadikan referensi adalah penelitian dengan judul "Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan *Daily Worker* di Hotel Grand Darmo dengan Metode *Rating Scale*".

Dari referensi penelitian terdahulu dan penelitian yang dilakukan memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaan terdapat pada memperhitungkan bobot tingkat kepentingan kompetensi kriteria dan sub kriteria, serta persamaan juga terdapat pada struktur hirarki kompetensi kriteria penilaian yang terbagi menjadi 2 level hirarki (Iman Kurniawan, 2019) [10]. Pada tabel merupakan tabel kriteria atau kompetensi terpilih dan hasil pembobotan tingkat kepentingan dari penelitian terdahulu sebagai referensi, lihat Tabel 9.

Tabel 9 Perbandingan Kriteria dan Pembobotan Hasil dengan Penelitian Terdahulu

No	Kriteria	Bobot	Subkriteria	Bobot Parsial	Bobot Global
1	Interpersonal skill	0,115	Keprekaan	0,8	0,092
2			Keuletan	0,2	0,023
3	Komunikasi	0,187	Mendengarkan	0,334	0,062
4			Komunikasi Lisan	0,591	0,111
5			Komunikasi Tertulis	0,08	0,015
6	Pengambilan Keputusan	0,026	Kesadaran Berorganisasi	0,568	0,015
7			Kebutuhan Kestart14tan	0,334	0,009
8			Kreatif	0,098	0,003
9	Keterampilan	0,078	Proses Oprasi	0,166	0,013
10			Produktivitas	0,833	0,065
11	Pencapaian Diri	0,019	Optimasi Perkembangan Diri	1	0,019
12	Motivasi Diri	0,046	Motivasi Pekerjaan	0,108	0,005
13			Standar Kerja	0,062	0,003
14			Kewaspadaan	0,267	0,012
15	Kepribadian	0,27	Kejujuran	0,563	0,026
16			Flexibilitas	0,324	0,087
17	Kepribadian	0,27	Komitmen	0,089	0,024
18			Tanggung Jawab	0,587	0,158
19			Keberanian	0,833	0,216
20	Kedisiplinan	0,259	Keracihan	0,167	0,011

Dapat dilihat pada tabel penilaian kinerja pada penelitian terdahulu mempunyai 8 kriteria terpilih untuk acuan indikator penilaian kinerja sedangkan pada penelitian yang dilakukan hanya memiliki 3 kriteria, 8 kriteria pada penelitian terdahulu beserta bobot tingkat kepentingannya yaitu interpersonal skill dengan bobot 0,115 atau 11,5%, komunikasi dengan bobot 0,187 atau 18,7%, pengambilan keputusan dengan bobot 0,026 atau 2,6%, keterampilan dengan bobot 0,078 atau 7,8%, pengembangan karir dengan bobot 0,019 atau 1,9%, motivasi diri dengan bobot 0,046 atau 4,6%, kepribadian dengan bobot 0,27 atau 27%, dan kedisiplinan dengan bobot 0,259 atau 25,9%, sedangkan pada penelitian yang dilakukan memiliki 3 kriteria beserta bobot tingkat kepentingannya yaitu hasil dan kualitas kerja dengan bobot 67%, kepribadian dengan bobot 22,9%, pengetahuan dengan bobot 10,1%. Dapat disimpulkan bahwa pada penelitian terdahulu dan penelitian yang dilakukan terdapat perbedaan kriteria terpilih dari jumlah kriteria dan bobot tingkat kepentingannya, serta pada penelitian terdahulu memiliki prioritas utama kriteria dalam penilaian kinerja pada kriteria kepribadian dengan bobot 27%, sedangkan pada penelitian yang dilakukan memiliki prioritas utama pada kriteria hasil dan kualitas kerja dengan bobot 67%, sehingga kriteria utama prioritas yang dijadikan acuan indikator penilaian kinerja pada penelitian terdahulu dan sekarang berbeda.

Perbedaan tersebut dapat terjadi karena terdapat perbedaan objek penilaian, pada penelitian terdahulu memiliki objek karyawan *daily worker* yang tersebar pada berbagai departemen yaitu departemen *front office*, *food & beverage*, *human resource*, *engineering*, dan *housekeeping*, sehingga memiliki kebutuhan jumlah kriteria dan sub kriteria lebih banyak, sedangkan pada penelitian yang dilakukan saat ini hanya memiliki objek karyawan kontrak pada departemen produksi bagian komponen dan *bandsaw*, sehingga memiliki kebutuhan jumlah kriteria dan sub kriteria yang lebih sedikit daripada jumlah kriteria dan sub kriteria pada penelitian terdahulu.

Perbedaan bobot tingkat kepentingan dapat terjadi karena perbedaan persepsi *expert* yang melakukan penilaian pembobotan tingkat kepentingan dan kebutuhan penilaian objek penilaian pada masing - masing perusahaan yang berbeda.

3.9 Tanggapan Mengenai hasil dari Penilaian Kinerja Usulan

Setelah dilakukan simulasi penilaian kinerja dan melihat hasil nilai kinerja dari penilaian kinerja usulan, dilakukan diskusi dan tanggapan oleh pihak terkait yaitu kepala bagian departemen *human resource*, kepala bagian departemen produksi dan operator karyawan kontrak mengenai perancangan penilaian kinerja usulan. Menurut pihak terkait perancangan penilaian kinerja usulan memiliki standar penilaian yang jelas dari pada penilaian kinerja eksisting yang bersifat kualitatif yang hanya diukur berdasarkan kehadiran, kriteria atau kompetensi dan sub kriteria dari perancangan penilaian kinerja usulan dinilai telah menggambarkan pekerjaan yang dilakukan karyawan kontrak sebagai operator produksi sesuai dengan *job* deskripsi, spesifikasi pekerjaan dan pekerjaan atau tanggung jawab yang dilakukan, sehingga dari kriteria tersebut juga dapat dijadikan *filter* untuk perekrutan karyawan kontrak baru sebagai operator produksi, dengan adanya pembobotan tingkat kepentingan kriteria penilaian kinerja pada penilaian kinerja usulan juga dinilai lebih jelas karena semua pihak dapat mengetahui kriteria atau sub kriteria mana yang lebih diprioritaskan untuk dijadikan kriteria penilaian kinerja sehingga semua pihak mengetahui kriteria dan sub kriteria mana yang harus lebih ditingkatkan guna dapat meningkatkan hasil nilai kinerjanya sesuai dengan ekspektasi perusahaan, hasil dari penilaian juga dapat untuk dijadikan acuan pihak *human resource* untuk dilakukan *training* lebih lanjut untuk meningkatkan hasil kinerja karyawan.

3.10 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil rancangan penilaian kinerja usulan, maka dalam mengoptimalkan rancangan penilaian kinerja usulan dibutuhkan beberapa hal, seperti berikut

1. Pihak terkait sebagai penanggung jawab penilaian kinerja yaitu kepala bagian departemen produksi dan kepala bagian departemen *human resource* perlu mengadakan sosialisasi atau penyuluhan terhadap semua kepala bagian produksi yang melakukan penilaian dan terhadap semua karyawan kontrak produksi terkait penilaian kinerja usulan yaitu penjelasan dari hirarki (kompetensi atau kriteria dan sub kriteria) yang akan dijadikan acuan indikator penilaian kinerja usulan beserta bobot tingkat kepentingan atau prioritas dari masing - masing kompetensi atau kriteria dan sub kriteria, dan yang terakhir penjelasan tentang skala penilaian atau skala pemberian nilai yang terdapat pada penilaian kinerja usulan.
2. Pihak terkait sebagai penanggung jawab penilaian kinerja yaitu direktur departemen produksi dan direktur departemen *human resource* perlu melakukan pengawasan sehingga penilaian kinerja usulan yang dilakukan sesuai dan akurat.

4. Kesimpulan

Setelah dilakukan penelitian dan dilakukan pembahasan, pengolahan data, dan analisis maka didapatkan hasil kesimpulan dari penelitian yang dilakukan. Berikut beberapa poin kesimpulan dari penelitian :

1. Penelitian ini dilakukan untuk evaluasi penyusunan kriteria kompetensi dan pembobotan kriteria kompetensi penilaian kinerja karyawan kontrak departemen produksi. Perusahaan hanya menilai kriteria kompetensi kehadiran saja untuk penilaian kinerja eksisting dan tidak memiliki bobot tingkat kepentingan

kriteria kompetensi sehingga dapat berakibat buruk pada perusahaan. Untuk itu dalam penelitian didapatkan hasil penambahan kriteria kompetensi dan pembobotan tingkat kepentingan acuan indikator penilaian kinerja yang seharusnya di terapkan oleh perusahaan yaitu terdapat 3 kriteria utama dan 15 sub kriteria yang akan dijadikan acuan indikator penilaian kinerja. 3 kriteria terpilih tersebut yaitu kriteria hasil dan kualitas kerja dengan sub kriteria kualitas, kuantitas, *customer service orientation*, dan sub kriteria *job knowledge*, kriteria kepribadian dengan sub kriteria disiplin, kerja tim, komunikasi, kejujuran, *flexibility*, profesionalitas, dan sub kriteria tanggung jawab, dan kriteria pengetahuan dengan sub kriteria *conceptual thinking*, *expertise*, dan sub kriteria *analytical thinking*. Dari masing - masing kriteria dan sub kriteria memiliki bobot penilaian yang berbeda, dimana kriteria hasil dan kualitas kerja memiliki bobot 67% dengan bobot masing - masing sub kriteria yang berbeda yaitu sub kriteria kualitas sebesar 31,9%, kuantitas sebesar 53,8%, *customer service orientation* sebesar 6%, dan *job knowledge* sebesar 8,3%. Kriteria kepribadian memiliki bobot 22,9%, dengan bobot masing - masing sub kriteria yang berbeda yaitu sub kriteria disiplin sebesar 11,8%, kerja tim sebesar 9,2%, komunikasi sebesar 3,9%, kejujuran sebesar 5,8%, *flexibility* sebesar 10,1%, profesionalitas sebesar 13,8%, dan sub kriteria tanggung jawab sebesar 14%. Kriteria pengetahuan memiliki bobot 10,1%, dengan bobot masing - masing sub kriteria yang berbeda yaitu sub kriteria *conceptual thinking* sebesar 14,6%, *expertise* sebesar 62,4%, *analytical thinking* sebesar 23,0%. Bobot penilaian tersebut didapatkan dari pengolahan data menggunakan AHP seperti yang telah dijelaskan pada pengolahan data.

2. Hasil penerapan penilaian kinerja usulan karyawan kontrak departemen produksi PT Wonojati Wijoyo dari 117 karyawan yang dilakukan penilaian terdapat sebanyak 71 karyawan atau 61% dari total 117 karyawan yang memiliki hasil nilai kinerja sangat baik yang berarti memiliki hasil nilai kinerja diantara 4,3 - 5, terdapat sebanyak 28 karyawan atau 24% dari total 117 karyawan yang memiliki hasil nilai kinerja baik yang berarti memiliki hasil nilai kinerja diantara 3,5 - 4,2, terdapat 3 karyawan atau 3% dari total 117 karyawan yang memiliki hasil nilai kinerja cukup yang berarti memiliki hasil nilai kinerja diantara 2,7 - 3,4, terdapat sebanyak 13 karyawan atau 11% dari total 117 karyawan yang memiliki hasil nilai kinerja buruk yang berarti memiliki hasil nilai kinerja diantara 1,9 - 2,6, terdapat 2 karyawan atau 2% dari total 117 karyawan yang memiliki hasil nilai kinerja sangat buruk yang berarti memiliki nilai kinerja diantara 1-1,8. Perusahaan memiliki standar nilai kinerja klasifikasi cukup, perusahaan akan memberikan tindakan lebih lanjut dengan memberikan surat peringatan ketika terdapat karyawan yang memiliki hasil nilai kinerja dibawah klasifikasi cukup.
3. Hasil kriteria kompetensi yang dapat digunakan untuk dijadikan *filter* perekrutan karyawan kontrak baru departemen produksi PT Wonojati Wijoyo diambil dari kriteria kompetensi dan sub kriteria terpilih penilaian kinerja usulan yang telah disesuaikan yaitu didapatkan 3 kriteria dengan 14 sub kriteria yang dapat dijadikan *filter* perekrutan karyawan kontrak baru. 3 kriteria tersebut adalah kriteria hasil dan kualitas kerja dengan sub kriteria kualitas, kuantitas, *customer service orientation*, dan *job knowledge*, kriteria kepribadian dengan sub kriteria disiplin, kerja tim, komunikasi, kejujuran, *flexibility*, profesionalitas, dan tanggung jawab, kriteria pengetahuan dengan sub kriteria *conceptual thinking*, *expertise*, dan *analytical thinking*.

5. Referensi

- [1] Handoko, T, H. (1996). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE
- [2] Mangkunegara, A, P. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rusdakarya
- [3] Armstrong, M. (2006). *Performance Management, Key Strategies and Practical Guidelines, Third Edition*. Philadelphia : Kogan Page.
- [4] Dessler, G. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- [5] Robert, Kreitner & Angelo, K. (2001). *Organizational Behavior*. Canada : McGraw-Hill.
- [6] Eisalou, M,R. (2014). *Human Resource 360 Degree Feedback*, Jerman: Lambert Academic Publishing.
- [7] Khan, M, F, U. (2013). *Role of Performance Appraisal System on Employees Motivation*.
- [8] Saaty, T, L. (2008). *Decision Making with The Analytical Hierarchy Process*. Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo.
- [9] Sestri, E. (2013). Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan AHP Studi Kasus di STIE Ahmad Dahlan Jakarta.
- [10] Kurniawan, I. (2019). Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan *Daily Worker* di Hotel Grand Darmo dengan Metode *Rating Scale*.