

**PERANCANGAN SISTEM PENILAIAN KINERJA
KARYAWAN PRODUKSI DI CV. RACAK FURNITURE**

TUGAS AKHIR

**Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana Teknik Industri**



Hendry Tri Febriyanto

15 06 08529

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
YOGYAKARTA**

2019

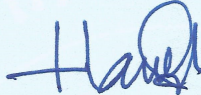
HALAMAN PENGESAHAN

Tugas Akhir berjudul
**PERANCANGAN SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PRODUKSI
DI CV. RACAK FURNITURE**

yang disusun oleh
Hendry Tri Febriyanto
15 06 08529

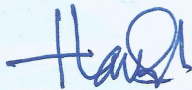
dinyatakan telah memenuhi syarat pada tanggal 26 Agustus 2019

Dosen Pembimbing,



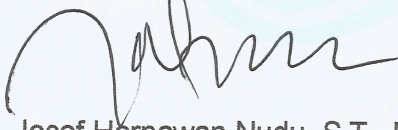
Theodorus B. Hanandoko, S.T., M.T

Tim Penguji,
Penguji 1,



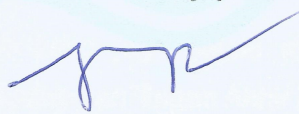
Theodorus B. Hanandoko, S.T., M.T

Penguji 2,



Josef Hernawan Nudu, S.T., M.T

Penguji 3,



Ririn Diar Astanti, S.T., M.MT., D.Eng

Yogyakarta, 26 Agustus 2019

Universitas Atma Jaya Yogyakarta,
Fakultas Teknologi Industri,
Dekan,



UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI

Dr. A. Teguh Siswantoro, M.Sc

PERNYATAAN ORIGINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hendry Tri Febriyanto

NPM : 15 06 08529

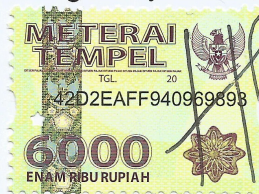
Dengan ini menyatakan bahwa tugas akhir saya dengan judul "Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Produksi di CV. Racak Furniture" merupakan hasil penelitian saya pada Tahun Akademik 2019/2020 yang bersifat original dan tidak mengandung *plagiasi* dari karya manapun.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku termasuk untuk dicabut gelar Sarjana yang telah diberikan Universitas Atma Jaya Yogyakarta kepada saya.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yogyakarta, 26 Agustus 2019

Yang menyatakan,



Hendry Tri Febriyanto

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yesus Kristus, karena atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini dengan baik dan tepat pada waktunya. Tugas Akhir ini dibuat untuk memenuhi syarat kelulusan untuk mencapai gelar Sarjana Teknik Industri pada Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Terselesainya Tugas Akhir ini tidak lepas berkat bantuan dukungan moral dan doa dari semua pihak, sehingga pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan banyak terima kasih kepada :

1. Tuhan Yesus Kristus yang menjadi selalu menjadi sumber kekuatan dan pengharapan dalam menghadapi setiap proses penyelesaian Tugas Akhir ini. Yohanes 15:5b (TB) "Sebab diluar Aku kamu tidak dapat berbuat apa-apa" .
2. Ibu Ririn Diar Astanti., S.T., M.MT., Dr.Eng., IPM selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang selalu mendukung mahasiswa untuk dapat lulus tepat waktu.
3. Bapak Theodorus B. Hanandoko., S.T., M.T selaku Dosen Pembimbing yang selalu memberikan masukan serta arahan yang sangat membantu dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini.
4. Kedua orang tua, kak Frisky dan kak Gerry, serta adik Icha yang selalu memberikan dukungan moral dan doa selama proses penyelesaian Tugas Akhir ini.
5. Saudara/i-ku di komunitas PMK Oikumene yang juga selalu memberikan dukungan moral dan doa selama proses penyelesaian Tugas Akhir ini.
6. Teman-teman kuliah, kerja praktek, dan teman-teman lainnya yang tidak bisa disebutkan satu per satu yang selalu memberikan motivasi dan semangat selama proses penyelesaian Tugas Akhir ini.

Penulis mengharapkan Tugas Akhir ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua orang yang membacanya.

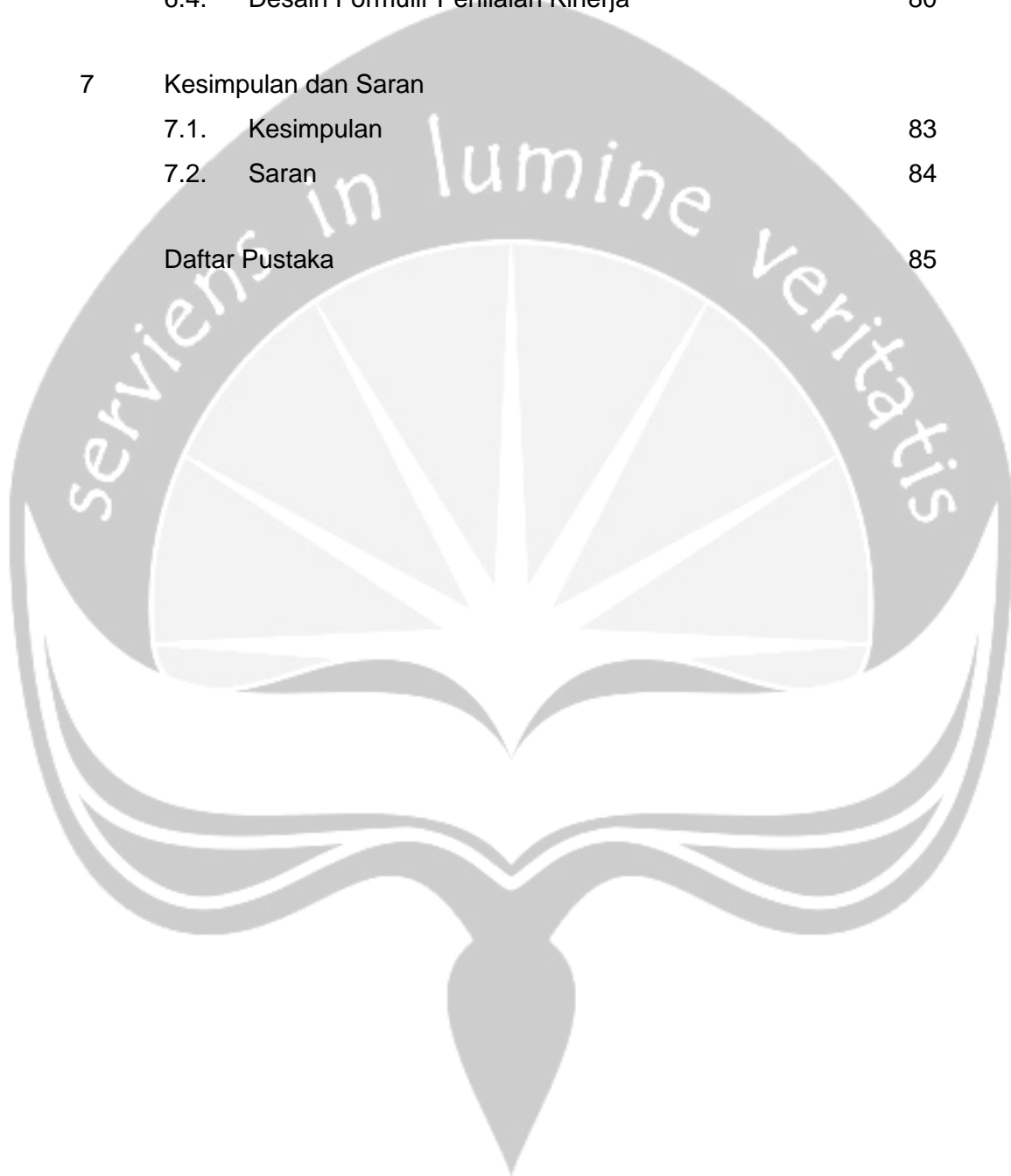
Yogyakarta, 26 Agustus 2019

Penulis

DAFTAR ISI

BAB	JUDUL	HAL
	Halaman Judul	i
	Halaman Pengesahan	ii
	Pernyataan Originalitas	iii
	Kata Pengantar	iv
	Daftar Isi	v
	Daftar Tabel	vii
	Daftar Gambar	viii
	Daftar Lampiran	ix
	Intisari	x
1	Pendahuluan	
	1.1. Latar Belakang	1
	1.2. Perumusan Masalah	4
	1.3. Tujuan Penelitian	4
	1.4. Batasan Masalah	4
2	Tinjauan Pustaka dan Dasar Teori	
	2.1. Tinjauan Pustaka	6
	2.2. Dasar Teori	11
3	Metodologi Penelitian	
	3.1. Jenis Penelitian	29
	3.2. Tempat dan Waktu Penelitian	29
	3.3. Tahapan Penelitian	29
	3.4. Hasil Observasi dan Wawancara	35
	3.5. Sumber Data	40
4	Tinjauan Umum dan Sistem Penilaian Kinerja Perusahaan	
	4.1. Tinjauan Umum Perusahaan	41
5	Perancangan Job Description	
	5.1. Struktur Organisasi Departemen Produksi	45
	5.2. Analisis Pekerjaan	45

6	Perancangan Sistem Penilaian Kinerja	
6.1.	Penentuan Kinerja dan Sub Kriteria	62
6.2.	Perhitungan Bobot Kriteria dan Sub Kriteria	67
6.3.	Perhitungan Reward	79
6.4.	Desain Formulir Penilaian Kinerja	80
7	Kesimpulan dan Saran	
7.1.	Kesimpulan	83
7.2.	Saran	84
	Daftar Pustaka	85



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Penelitian Yang Pernah Dilakukan	8
Tabel 2.4.	Skala Penilaian Kinerja Karyawan	17
Tabel 2.5.	Matriks Perbandingan Berpasangan	19
Tabel 2.6.	Definisi Perbandingan Berpasangan	19
Tabel 2.7.	Nilai RCI (<i>Rasio Consistency Index</i>)	21
Tabel 3.1.	Ringkasan Hasil Wawancara	35
Tabel 4.1.	Jumlah Karyawan Produksi CV. Racak Furniture	42
Tabel 5.1.	Hasil Wawancara Analisis Pekerjaan	50
Tabel 5.8.	<i>Job Description</i> Karyawan Produksi	57
Tabel 6.1.	Kriteria Dan Sub Kriteria Kinerja Pembantu Tukang	63
Tabel 6.3.	Kriteria Dan Sub Kriteria Kinerja Karyawan <i>Finishing</i>	65
Tabel 6.5.	Perbandingan Berpasangan Kriteria Kinerja	67
Tabel 6.6.	Hasil Pembagian Tiap Kolom	68
Tabel 6.7.	Perbandingan Berpasangan	69
Tabel 6.8.	Hasil Pembagian Tiap Kolom	69
Tabel 6.9.	Perbandingan Berpasangan	70
Tabel 6.10.	Hasil Pembagian Tiap Kolom	70
Tabel 6.11.	Perbandingan Berpasangan	71
Tabel 6.12.	Hasil Pembagian Tiap Kolom	71
Tabel 6.13.	Perbandingan Berpasangan Kriteria Kinerja	72
Tabel 6.14.	Hasil Pembagian Tiap Kolom	73
Tabel 6.15.	Perbandingan Berpasangan	74
Tabel 6.16.	Hasil Pembagian Tiap Kolom	75
Tabel 6.17.	Perbandingan Berpasangan	75
Tabel 6.18.	Hasil Pembagian Tiap Kolom	76
Tabel 6.19.	Perbandingan Berpasangan	76
Tabel 6.20.	Hasil Pembagian Tiap Kolom	77
Tabel 6.21.	Bobot Kriteria Dan Sub Kriteria Pembantu Tukang	77
Tabel 6.22.	Bobot Kriteria Dan Sub Kriteria Karyawan <i>Finishing</i>	78
Tabel 6.23.	Skala Penilaian Kinerja Karyawan	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Contoh Struktur Hierarki AHP Secara Umum	19
Gambar 2.2.	Formulir Penilaian Kinerja (Suwanto, 2014. Hal 130)	24
Gambar 2.3.	Formulir Penilaian Kinerja (Suwanto, 2014. Hal 132)	25
Gambar 3.1.	Alur Diagram Metodologi Penelitian	33
Gambar 3.2.	Alur Diagram Metodologi Penelitian (Lanjutan)	34
Gambar 4.1.	Bagan Sistem Penilaian Kinerja	42
Gambar 4.2.	Struktur Organisasi CV. Racak Furniture	43
Gambar 4.3.	Proses Bisnis CV. Racak Furniture	44
Gambar 5.1.	Struktur Organisasi Departemen Produksi	45
Gambar 5.2.	Proses Pengukuran	46
Gambar 5.3.	Proses Pemotongan	46
Gambar 5.4.	Proses Perakitan	46
Gambar 5.5.	Kayu Yang Telah Dicabut Pakunya	47
Gambar 5.6.	Proses Pemotongan	47
Gambar 5.7.	Kayu Yang Siap Diolah	47
Gambar 5.8.	Proses Penambalan	48
Gambar 5.9.	Proses Penghalusan	48
Gambar 5.10.	Proses Pendempulan	49
Gambar 5.11.	Proses Melamin	49
Gambar 5.12.	Proses Pengecekan	49
Gambar 5.13.	Proses <i>Packing</i>	49
Gambar 5.14.	Wawancara Dengan Kepala Produksi	56
Gambar 5.15.	Wawancara Dengan Kepala Produksi (1)	56
Gambar 6.1.	Bagan Kriteria dan Sub Kriteria Kinerja	62
Gambar 6.2.	Formulir Penilaian Kinerja Pembantu Tukang	81
Gambar 6.3.	Formulir Penilaian Kinerja Karyawan <i>Finishing</i>	82

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Simulasi Penggunaan Sistem Penilaian Kinerja Pembantu Tukang Tanpa Standar Kinerja	87
Lampiran 2	Simulasi Penggunaan Sistem Penilaian Kinerja Pembantu Tukang Tanpa Standar Kinerja (1)	88
Lampiran 3	Simulasi Penggunaan Sistem Penilaian Kinerja Pembantu Tukang Dengan Standar Kinerja	89
Lampiran 4	Simulasi Penggunaan Sistem Penilaian Kinerja Pembantu Tukang Dengan Standar Kinerja (1)	90
Lampiran 5	Simulasi Penggunaan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan <i>Finishing</i> Tanpa Standar Kinerja	91
Lampiran 6	Simulasi Penggunaan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan <i>Finishing</i> Tanpa Standar Kinerja (1)	92
Lampiran 7	Simulasi Penggunaan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan <i>Finishing</i> Dengan Standar Kinerja	93
Lampiran 8	Simulasi Penggunaan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan <i>Finishing</i> Dengan Standar Kinerja (1)	94

INTISARI

CV. Racak Furniture adalah perusahaan *furniture*/mebel. Pada tahun 2000, perusahaan ini mulai mendirikan dan mengembangkan usahanya di Yogyakarta dan sampai saat ini. Penilaian kinerja yang hanya berdasarkan absensi mengakibatkan pemberian *reward* yang tidak sesuai kepada karyawan. Kinerja karyawan tidak dapat hanya diukur dari 1 atau 2 indikator saja, akan tetapi lebih dari itu. Oleh karena itu, Tujuan dari penelitian ini adalah merancang sistem penilaian kinerja terhadap karyawan dengan beberapa indikator atau kriteria yang dapat mewakili kinerja karyawan secara keseluruhan. Sehingga *feedback* yang diberikan oleh CV. Racak Furniture kepada karyawan berdasarkan hasil penilaian kinerja menjadi maksimal dan dapat diterima oleh karyawan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) dan *Graphic Rating Scale*. AHP digunakan untuk memperoleh bobot dari setiap kriteria dan sub kriteria. *Graphic Rating Scale* digunakan untuk menilai kinerja karyawan dengan skala antara 1 sampai 5. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh 5 kriteria dan 6 sub kriteria sebagai berikut : 1) kualitas kerja dengan sub kriteria keterampilan dan pengetahuan, 2) kuantitas kerja, 3) ketepatan waktu, 4) kedisiplinan dengan sub kriteria kehadiran dan ketaatan dan 5) sikap kerja dengan sub kriteria kerjasama dan komunikasi.

Kata Kunci : Penilaian Kinerja, AHP, *Graphic Rating Scale*

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

CV. Racak Furniture adalah perusahaan *furniture*/mebel. Pada awalnya perusahaan ini bernama “UD. Prima”, dibangun sejak tahun 1970 di Pulau Madura hingga akhirnya pada tahun 1997, Perusahaan ini mengubah namanya menjadi “Racak Furniture”. Pada tahun 2000, perusahaan ini mulai mendirikan dan mengembangkan usahanya di Yogyakarta dan sampai saat ini. Berasal dari perusahaan keluarga, perusahaan ini terus berkembang dan bertahan hingga 3 (tiga) generasi sampai sekarang. Dengan pengalaman bekerja di Industri kayu dan *furniture*/mebel selama 3 (tiga) generasi, CV. Racak Furniture bereksperimen untuk membuat suatu produk dengan bahan baku kayu jati daur ulang dan memproduksinya dengan karakteristik unik yaitu melalui *handmade*, dikombinasikan dengan teknik tradisional dan *modern*.

Bapak Ahmad Husein merupakan pemilik CV. Racak Furniture yang beralamatkan di Jl. Ringroad Selatan No.133, Wojo , Bangunharjo, Sewon, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta 55187 saat ini. Beliau pemilik sekaligus penanggung jawab dari CV. Racak Furniture. Terdapat kurang lebih 142 orang pekerja yang bekerja sebagai karyawan produksi. Di mana terdapat 127 karyawan *finishing*, 8 karyawan pembantu tukang dan 7 orang tukang yang bekerja secara borongan. Tukang bekerja mulai dari proses awal pengolahan bahan baku hingga produk setengah jadi dibantu oleh karyawan pembantu tukang, sementara karyawan *finishing* bekerja mulai dari produk setengah jadi hingga produk jadi. Jam kerja di CV. Racak Furniture dimulai dari jam 08:00 sampai 16:00 WIB. Pekerja tidak diperkenankan masuk kerja saat datang lebih dari 5 (lima) menit dari waktu yang telah ditetapkan.

Masalah yang dihadapi saat ini adalah terkait dengan menurunnya motivasi dan kedisiplinan kerja yang dimiliki oleh karyawan produksi khususnya karyawan *finishing* dan pembantu tukang dan juga keterampilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Masih terdapat beberapa karyawan yang tidak masuk kerja akibat terlambat masuk kerja lebih dari 5 (menit) dan tidak menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Selain itu penilaian kinerja dengan pemberian *reward* bagi karyawan yang hadir 100% selama 1 minggu membuat kecemburuan sosial bagi karyawan lain, misalnya ada karyawan memiliki tingkat kehadiran tidak 100% namun memiliki kinerja yang baik dari karyawan yang hadir 100% dibuktikan

dengan dapat menyelesaikan produk lebih tepat waktu. Akan tetapi tidak memperoleh *reward*, sedangkan karyawan lain yang dianggap tidak lebih produktif malah mendapat *reward*, sehingga ini memicu terjadinya penurunan kinerja atau motivasi bagi karyawan yang memiliki kinerja lebih baik akan tetapi memiliki tingkat kehadiran yang tidak 100%. Kedua hal ini yang menyebabkan terjadinya penurunan kinerja karyawan, dibuktikan dengan beberapa kali perusahaan tidak dapat mencapai target produksi sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Dimana rata-rata hanya dapat memenuhi sebesar 36% dari jumlah produk dan waktu yang telah ditetapkan. Akibatnya, produksi menjadi terhambat yang menyebabkan keterlambatan pengiriman produk, hal ini membuat konsumen secara otomatis melakukan komplain dan bahkan ada yang sampai memilih produsen lain karena sudah tidak memiliki kepercayaan lagi terhadap CV. Racak Furniture. Akibatnya perusahaan akan mengalami penurunan profit di mana perusahaan hanya mendapat setengah dari target penjualan yang harusnya bisa mendapat 100% profit sesuai dengan penjualan, apabila hal ini terjadi terus menerus akan menyebabkan perusahaan mengalami kerugian.

Terdapat beberapa hal yang membuat menurunnya motivasi kerja karyawan, salah satunya adalah pemberian kompensasi/*reward* yang tidak sesuai. Sehingga karyawan merasa tidak puas dengan apa yang menjadi keputusan perusahaan, akibatnya karyawan tidak maksimal dalam bekerja. Sama halnya dengan kedisiplinan kerja karyawan, terdapat beberapa hal yang menyebabkan hal itu dapat terjadi. Tanpa adanya sanksi tegas/*punishment* kepada karyawan yang tidak mematuhi peraturan perusahaan, karyawan tidak akan merasa jera. Hal ini menyebabkan tingkat kedisiplinan kerja karyawan terus akan mengalami penurunan.

Tidak sesuainya keputusan yang di ambil oleh perusahaan terhadap kinerja karyawan, dapat menyebabkan kedua hal di atas dapat terjadi. Misalnya, CV. Racak Furniture akan memberikan *reward* berupa bonus kepada karyawan yang memiliki absensi kehadiran kerja 100% dalam 1 minggu, tanpa memperhatikan aspek lainnya. Di satu sisi pekerja yang hanya memiliki tingkat kehadiran <100%, namun memiliki kinerja yang lebih baik apabila dari aspek lain akan merasa dirugikan. Apabila sistem penilaian kinerja yang diterapkan CV. Racak Furniture hanya dari 1 atau 2 aspek saja, hal itu tidak dapat menggambarkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Akibatnya, keputusan yang diambil berdasarkan penilaian kinerja karyawan yang dilakukan tidak sesuai. Menurut (Bintoro dan

Daryanto, 2017) setidaknya terdapat 5 faktor yang dipakai untuk menilai kinerja, di antaranya : Kualitas kerja, kesesuaian waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi. Berdasarkan dasar ini menguatkan bahwa penilaian kinerja yang hanya berdasarkan pada absensi karyawan, tidak memenuhi syarat penilaian kinerja.

Belum adanya *job description* tertulis pada CV. Racak Furniture menjadi salah satu faktor yang membuat perusahaan tidak dapat menentukan faktor-faktor kinerja apa saja yang dapat dimasukkan ke dalam penilaian kinerja . Sehingga perusahaan melakukan penilaian kinerja hanya berdasarkan absensi karyawan saja. Menurut (Ranupandojo dan Husnan, 1984) Deskripsi pekerjaan adalah suatu *statement* yang teratur, dari berbagai tugas dan kewajiban suatu pekerjaan tertentu. Sehingga dengan adanya deskripsi pekerjaan akan sangat membantu dalam menentukan sasaran pekerjaan karyawan, sehingga dapat menentukan apakah pekerjaan dapat dikerjakan/diselesaikan dengan baik atau tidak. Sehingga perlu adanya analisis pekerjaan terhadap karyawan produksi CV. Racak Furniture terlebih dahulu untuk membantu mendapatkan kriteria atau faktor-faktor apa saja yang dapat di masukan ke dalam penilaian kinerja karyawan.

Prestasi kerja merupakan adalah hasil dari kerja karyawan yang ditinjau berdasarkan kualitas dan kuantitas yang diperoleh oleh karyawan selama bekerja sesuai dengan pekerjaannya (Bintoro dan Daryanto, 2017). Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) merupakan proses yang dilakukan untuk mengevaluasi dan mengukur kinerja karyawan secara tepat dan akurat (Bintoro dan Daryanto, 2017). Penilaian yang dilakukan secara objektif akan menyebabkan ketidaknyamanan karyawan dalam bekerja. Sehingga penilaian harus dilakukan dengan cara yang benar sesuai dengan standar yang jelas, agar membuat karyawan termotivasi dan bergairah dalam bekerja. Oleh karena itu penilaian harus dilakukan secara subjektif. (Bintoro dan Daryanto, 2017).

Berdasarkan pengertian di atas membuktikan bahwa pengukuran/ penilaian kinerja sangat diperlukan oleh sebuah organisasi ataupun perusahaan untuk mengambil keputusan terkait *feedback* yang akan diberikan kepada karyawan. Kinerja karyawan tidak dapat hanya diukur dari 1 atau 2 indikator saja, akan tetapi lebih dari itu. Oleh karena itu, CV. Racak Furniture perlu merancang dan memberlakukan penilaian kinerja terhadap karyawan dengan beberapa indikator atau kriteria yang dapat mewakili kinerja karyawan secara keseluruhan. Sehingga

feedback yang diberikan oleh CV. Racak Furniture kepada karyawan berdasarkan hasil penilaian kinerja menjadi maksimal dan dapat diterima oleh karyawan.

1.2. Perumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang masalah yang dihadapi oleh CV. Racak Furniture yaitu belum adanya *job description* karyawan produksi sehingga penilaian kinerja karyawan produksi hanya didasarkan pada absensi di mana hal tersebut tidak mewakili kinerja karyawan secara menyeluruh. Sehingga rumusan masalahnya adalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana melakukan analisis pekerjaan untuk memperoleh *job description* karyawan produksi CV. Racak Furniture?.
- b. Bagaimana CV. Racak Furniture menentukan indikator atau kriteria yang dibutuhkan untuk merancang sistem penilaian kinerja karyawan produksi berdasarkan hasil analisis pekerjaan?.
- c. Bagaimana CV. Racak Furniture merancang sistem penilaian kinerja karyawan produksi yang dapat menilai kinerja karyawan produksi secara menyeluruh?.

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah :

- a. Mendapatkan indikator atau kriteria yang dibutuhkan CV. Racak Furniture berdasarkan hasil analisis pekerjaan untuk mendapat hasil rancangan penilaian kinerja karyawan produksi.
- b. Mendapatkan hasil rancangan penilaian kinerja karyawan produksi CV. Racak Furniture.

1.4. Batasan Masalah

Adapun batasan masalah dari penelitian yang dilakukan adalah :

- a. Sistem penilaian kinerja dirancang untuk menilai kinerja karyawan produksi CV. Racak Furniture, karena permasalahan utama mengenai penurunan kinerja terjadi pada karyawan produksi.
- b. Pengambilan data di CV. Racak Furniture dilakukan mulai dari bulan Februari sampai bulan Agustus 2019.

- c. Metode yang digunakan untuk merancang sistem penilaian kinerja karyawan produksi CV. Racak Furniture adalah metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) dan *Graphic Rating Scale*.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI

2.1. Tinjauan Pustaka

Di dalam sub bab ini akan dijelaskan mengenai penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya atau penelitian terdahulu terkait dengan perancangan sistem penilaian kinerja karyawan ataupun penilaian kinerja karyawan.

2.1.1. Penelitian terdahulu

Aggarwal dan Thakur (2013) meneliti terkait teknik-teknik penilaian kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan untuk menjelaskan beberapa teknik-teknik penilaian kinerja yang digunakan untuk mengukur efektifitas dan efisiensi kerja karyawan. Setiap pekerja memiliki tingkah laku masing-masing untuk melakukan pekerjaannya, sehingga sistem pengukuran kinerja diperlukan dan modelnya pun berbeda-beda. Sehingga sesuai dengan latar belakang tersebut, penelitian dilakukan untuk memberikan gambaran ternyata terdapat lebih dari satu cara atau teknik yang dapat dipakai untuk penilaian kinerja. Sangat sulit untuk mengatakan bahwa teknik satu lebih baik dari teknik lainnya, karena itu bergantung pada jenis dan kebutuhan organisasi/ perusahaan masing-masing. Sehingga setiap teknik memiliki pro dan kontra tersendiri.

Susanty dan Fauziyyah melakukan penelitian terkait perancangan sistem penilaian kinerja operator pada tahun 2014. Penelitian ini menggunakan teknik AHP , Peringkat berskala, dan *Fuzzy Logic*. Latar belakang dilakukannya penelitian ini adalah karena pada perusahaan masih tidak memiliki sistem penilaian kinerja. Evaluasi kinerja karyawannya, dilakukan dengan melihat absensi dan pendapat subjektif dari para supervisor. Sehingga berdasarkan latar belakang tersebut tujuan penelitian dilakukan adalah untuk melakukan perancangan sistem penilaian kinerja pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Mahesh dan Lee melakukan penelitian terkait metode-metode penilaian kinerja pada tahun 2014. Penelitian ini membahas beberapa metode penilaian kinerja yang dapat digunakan oleh perusahaan sesuai dengan kebutuhan . Latar belakang dilakukannya penelitian ini adalah karena tidak semua perusahaan menggunakan metode penilaian kinerja karyawan yang sama, sesuai dengan kebutuhan masing-masing perusahaan. Sehingga berdasarkan latar belakang tersebut tujuan penelitian dilakkan adalah memberikan gambaran kepada perusahaan bahwa

terdapat lebih dari satu metode penilaian kinerja yang dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan masing-masing perusahaan.

Efranto dkk (2015) melakukan penelitian terkait perancangan sistem penilaian kinerja karyawan pada perusahaan *Furniture*. Penelitian ini menggunakan teknik *360 Degrees Feedback*. Latar belakang dilakukannya penelitian ini adalah karena Penilaian kinerja karyawan sering dianggap sebagai aktivitas yang kurang menyenangkan. Karyawan mendapatkan hasil penilaian kinerja apabila penilaian tersebut dianggap valid, apabila tidak valid maka karyawan akan kehilangan keyakinan dan kepercayaan terhadap manajer yang akan berakibat pada menurunnya produktivitas. Sehingga berdasarkan latar belakang tersebut tujuan penelitian dilakukan adalah untuk membandingkan penggunaan metode penilaian kinerja yang ada di perusahaan saat ini dengan penggunaan metode *360 Degree Feedback*.

Saefulloh dkk (2017) melakukan penelitian terkait perancangan sistem penilaian kinerja karyawan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu di PT. Agung Mandalika. Penelitian ini menggunakan teknik AHP dan *Fuzzy Simple Additive Weighted*. Latar belakang dilakukannya penelitian ini adalah karena terdapat masalah pada proses perekrutan pegawai yang akan diperpanjang kontraknya serta acuan dalam pemberian insentif. Sehingga berdasarkan latar belakang, peneliti bertujuan untuk membuat sistem penilaian kinerja karyawan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu untuk menjadi acuan proses pengontrakan dan pemberian insentif karyawan.

Evita dkk (2017) melakukan penelitian tentang kinerja karyawan pada PT. QCI (Qwords Company International). Latar belakang peneliti adalah karena metode yang digunakan sebelumnya masih tidak efektif. Secara penilaian masih subjektif dan standarnya tidak jelas dan tidak terukur. Akibat hal ini karyawan menjadi tidak nyaman dan tidak termotivasi dalam bekerja. Peneliti menggunakan teknik BARS dan MBO. Tujuan peneliti adalah untuk mengatasi masalah yang ada dengan harapan karyawan dapat kembali bekerja dengan nyaman dan termotivasi.

Amalia dan Utami (2018) melakukan penelitian tentang kinerja karyawan pada PT. Anugerah Protecindo. Latar belakang peneliti adalah karena sistem penilaian kinerja pekerja di beberapa perusahaan masih bersifat subjektif. Di satu sisi penilai tidak suka menempatkan karyawan dalam posisi ekstrim. Tujuan peneliti adalah untuk memperoleh bobot kriteria kinerja karyawan menggunakan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) sesuai dengan kompetensi.

Tabel 2.1. Penelitian Yang Pernah Dilakukan

Tahun	Penulis	Judul	Metode	Tujuan	Masalah
2013	Aggarwal dan Thakur	Techniques of Performance Appraisal – A Review	Rangking, GPS, Critical Incident, Narrative Essays, MBO, Assesment Centers, BARS, Human Resource Accounting, 360 degree appraisal, 720 degree appraisal	Memberikan gambaran, di mana terdapat lebih dari satu cara/ teknik yang dapat dipakai untuk penilaian kinerja. Sangat sulit untuk mengatakan bahwa teknik satu lebih baik dari teknik lainnya, karena itu bergantung pada jenis dan kebutuhan organisasi/ perusahaan masing-masing	Masing-masing pekerja memiliki kemampuan yang berbeda untuk menangani pekerjaan, sehingga sistem penilaian kinerja diperlukan dan modelnya pun berbeda-beda
2014	Susanty dan Fauziyyah	Perancangan penilaian kinerja operator	Fuzzy, AHP dan Rating Scale	Mengatasi masalah yang ada sebelumnya, agar karyawan dapat kembali bekerja dengan nyaman dan termotivasi	Penerapan sistem penilaian kinerja karyawan belum efektif
2014	Mahesh dan Lee	Performance appraisal methods in manufacturing	(Comparative, Behavioral, Output-based, Rapid) appraisal	Memberikan gambaran bahwa penilaian kinerja dapat dilakukan dengan beberapa penilaian dan pendekatan, serta menggunakan	Tidak semua perusahaan menggunakan metode penilaian kinerja karyawan yang sama,

Tabel 2.2. Lanjutan

		industries review and suggestions		metode penilaian yang ada sesuai pada tingkat yang sesuai dengan perusahaan	sesuai dengan kebutuhan masing-masing perusahaan
2015	Efranto, dkk	Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Pada Perusahaan <i>Furniture</i> dengan metode <i>360 Degrees Feedback</i>	360 Degrees Feedback	Membandingkan penggunaan metode pengukuran kinerja di perusahaan yang sedang di terapkan dengan penggunaan metode <i>360 Degree Feedback</i>	Pengukuran kinerja karyawan acap kali di anggap sebagai aktivitas yang kurang menyenangkan
2017	Saefulloh, dkk	Perancangan sistem penilaian kinerja karyawan PKWT	AHP& Fuzzy Simple Additive Weighted	Membuat sistem pengukuran kinerja pegawai Perjanjian Kerja Waktu Tertentu	Terdapat masalah didalam proses rekrut pegawai dan pemberian insentif pegawai
2017	Evita, dkk	Penilaian kinerja karyawan	BARS & Management By Objectives	Membuat sistem penilaian kinerja yang tidak subjektif dan terdapat hubungan timbal balik antara perusahaan dan karyawan	Teknik/Metode yang digunakan sebelumnya di nilai masih belum efektif

Tabel 2.3. Lanjutan

2018	Amalia dan Utami	Pemberian <i>reward</i> berdasarkan penilaian kinerja dengan metode AHP pada PT. Anugerah Protecindo	AHP (<i>Analytical Hierarchy Process</i>)	memperoleh bobot kriteria kinerja karyawan berdasarkan kompetensi menggunakan metode AHP	Penilaian kinerja karyawan masih bersifat subjektif
------	------------------	--	---	--	---

2.1.2. Penelitian Sekarang

Penelitian saat ini dilakukan di CV. Racak Furniture. Perusahaan ini memproduksi barang-barang *furniture*. Permasalahan yang di hadapi perusahaan saat ini adalah tidak maksimalnya penilaian kinerja yang dilakukan, karena kinerja karyawan di nilai hanya dengan melihat tingkat kehadiran atau presensi karyawan saja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perusahaan belum memiliki sistem yang dapat menilai kinerja karyawan secara menyeluruh dan cenderung bersifat subjektif. Adapun tujuan dilakukan penelitian saat ini adalah untuk melakukan perancangan sistem penilaian kinerja karyawan yang baru di mana kinerja karyawan dapat diukur secara kuantitatif berdasarkan bobot masing-masing alternatif/ kriteria yang digunakan. Dan alternatif serta kriteria yang digunakan dapat mewakili kinerja karyawan secara menyeluruh. Serta nantinya hasil kinerja karyawan dapat di formulasikan ke dalam bentuk *reward*.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) dan *Graphic Rating Scale*. Metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) digunakan untuk menentukan bobot dari masing-masing kriteria dan subkriteria kinerja karyawan. Sedangkan metode *Graphic Rating Scale* digunakan untuk menentukan nilai kuantitatif kinerja karyawan dengan skala 1-5 Di dalam jurnal yang di susun oleh Utami, D.Y dan Amalia, R.M (2018) yang berjudul "Pemberian *reward* berdasarkan penilaian kinerja karyawan dengan metode AHP pada PT. Anugerah Protecindo". Hasil perancangan penilaian kinerja akan menghasilkan suatu nilai kinerja karyawan. yang nantinya nilai tersebut dapat diformulasikan atau dikonversikan ke dalam bentuk *reward*. Di mana jumlah *reward* yang akan diberikan untuk 1 (satu) orang karyawan adalah dengan mengalikan presentasi dari nilai kinerja karyawan dengan jumlah *reward* maksimal yang diberikan oleh CV. Racak Furniture.

2.2. Dasar Teori

2.2.1. Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah proses pengumpulan dan pemeriksaan atas aktivitas-aktivitas kerja pokok di dalam sebuah posisi serta kualitas (keahlian, pengetahuan, kemampuan, serta sifat-sifat individu lainnya) yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas tersebut. Dengan adanya analisis pekerjaan, maka setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda dengan pekerjaan

lainnya. Dengan standard kerja atau target yang dapat dijadikan dasar untuk mengukur kinerja, hal ini juga dapat menjadi patokan tugas dan persyaratan bagi masing-masing bagian dalam analisa pekerjaan. Salah satu kegunaan informasi dari analisis pekerjaan menurut (Dessler, 2015) adalah sebagai acuan penilaian kinerja, di mana membandingkan kinerja aktual setiap karyawan dengan standar tugas dan kinerjanya. Manajer menggunakan analisis pekerjaan untuk mempelajari apa saja tugas dan standar ini. Ada beberapa tahapan dalam proses analisa pekerjaan yang harus diperhatikan, antara lain :(Tannady, 2017).

- a. Memilih pekerjaan yang akan dianalisa.
- b. Membuat daftar pendahuluan tentang tugas yang dilakukan dalam suatu pekerjaan dengan cara: melakukan wawancara dan observasi terhadap karyawan yang ahli dan manajer mereka serta berdiskusi dengan mereka yang telah melakukan tugas.
- c. Melakukan validasi atau konfirmasi tentang daftar tugas yang telah dibuat. Proses ini melibatkan berbagai pakar termasuk pelaksana tugas dan manajer.
- d. Setelah mengidentifikasi tugas, selanjutnya dilakukan identifikasi tentang pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pendukung yang dibutuhkan untuk melakukan masing-masing tugas.

Proses analisa pekerjaan sendiri adalah suatu pengumpulan data. Terdapat berbagai pendekatan yang digunakan untuk melakukan studi terhadap suatu pekerjaan, dan yang biasa dipergunakan yaitu : (Ranupandojo dan Husnan, 1984).

- a. Kuesioner.
- b. Menuliskan cerita singkat (*written narrative*).
- c. Pengamatan (*observasi*).
- d. Wawancara (*interview*).

A. Deskripsi Pekerjaan Dan Spesifikasi Pekerjaan

Salah satu dari hasil analisis pekerjaan adalah deskripsi pekerjaan. Di mana pada deskripsi pekerjaan berisi informasi mengenai Identitas jabatan, berbagai tugas dan tanggung jawab dan wewenang suatu jabatan tertentu. Di dalam pembuatan deskripsi pekerjaan, bagian yang terpenting adalah membuat/menuliskan tugas atau tanggung jawab yang harus dilaksanakan untuk jabatan yang bersangkutan. Menurut ((Ranupandojo dan Husnan, 1984) penyusunan deskripsi pekerjaan hendaknya bisa mudah dipahami, cara dibawah ini mungkin bisa dipergunakan :

- a. Identifikasi jabatan;
- b. Ringkasan jabatan;
- c. Tugas yang dilaksanakan;
- d. Pengawasan yang diberikan dan yang diterima;
- e. Hubungan dengan jabatan-jabatan lain;
- f. Bahan-bahan, alat-alat dan mesin-mesin yang dipergunakan;
- g. Kondisi kerja;
- h. Penjelasan istilah-istilah yang tidak lazim;
- i. Komentar tambahan untuk melengkapi penjelasan di atas.

Selanjutnya adalah spesifikasi pekerjaan yang mencakup daftar pengetahuan, keahlian, kemampuan dan karakteristik lainnya yang harus dimiliki oleh individu untuk melakukan sebuah pekerjaan. Menurut (Tannady, 2017) terdapat 3 (tiga) persyaratan dalam membuat atau menyusun spesifikasi pekerjaan yaitu sebagai berikut :

- a. Persyaratan kualifikasi umum seperti pengalaman dan pelatihan;
- b. Persyaratan pendidikan, termasuk pendidikan menengah, universitas atau pendidikan kejuruan;
- c. Pengetahuan, keahlian-keahlian dan kemampuan.

2.2.2. Pengertian Sistem Penilaian Kinerja

Perancangan merupakan suatu rangkaian kegiatan yang dipakai untuk menciptakan desain dengan tahapan tertentu. Desain tersebut bisa berupa sebuah rencana atau berwujud benda nyata. Sistem adalah suatu kesatuan yang terdiri dari berbagai komponen yang bertujuan untuk mencapai suatu tujuan bersama. (Wikipedia, 2018). Berdasarkan pengertian tersebut (Wikipedia, 2018) kesimpulannya adalah perancangan sistem merupakan proses perencanaan suatu kesatuan yang terdiri dari berbagai komponen atau elemen melalui langkah-langkah tertentu untuk menghasilkan sebuah desain berupa rencana, proposal atau berbentuk benda nyata. Bintoro dan Daryanto (2017) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi sesungguhnya yang diperoleh oleh seseorang. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang diperoleh oleh seseorang. Penilaian kinerja berarti mengevaluasi performa atau kinerja pegawainya pada saat ini atau masa lalu sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan berdasarkan standar yang telah ditetapkan (Dessler, 2015).

Penilaian kinerja bukan hanya sebuah alat ukur terhadap kinerja pegawai, tapi lebih dari itu dianggap sebagai proses sosial dan komunikasi (Rivai dan Basri, 2005). Hal ini berarti penilai dituntut untuk memberikan suatu informasi kepada perusahaan mengenai kinerja pegawainya. Terdapat tiga asumsi berdasarkan hal ini, yaitu : (Rivai dan Basri, 2005) yang pertama adalah tujuan yang diharapkan yaitu sikap penilai itu sendiri, kemudian penilaian kinerja dianggap sebagai interaksi sosial dan yang yang terakhir adalah penilaian kinerja sebagai alat bantu perusahaan untuk mengambil keputusan.

Terdapat 5 latar belakang mengapa penilaian kinerja dilakukan: (Dessler, 2015).

- a. Pertama, Untuk mengambil keputusan terkait bayaran, promosi pada karyawan.
- b. Kedua, merupakan hal yang penting untuk melakukan manajemen kinerja pemberi kerja.
- c. Ketiga, Memberi kemungkinan bahwa atasan dan bawahan dapat mengembangkan rencana untuk mengevaluasi kerja yang telah dilakukan
- d. Keempat, Memberikan gambaran tentang rencana karier karyawan dengan pertimbangan kekuatan dan kelemahan yang ditampilkan.
- e. Kelima, Memungkinkan untuk menganalisis adanya kebutuhan mengenai pelatihan dan tahapan perbaikan yang diperlukan.

2.2.3. Tujuan Penilaian Kinerja

Adapun salah satu tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut : (Bintoro dan Daryanto, 2017). Adalah sebagai dasar untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan selama karyawan tersebut bekerja dalam kurun waktu tertentu serta untuk memutuskan terkait perubahan posisi dan gaji karyawan baik itu promosi, pemberhentian serta pemberian kompensasi. Menurut (Rivai dan Basri, 2005) Penilaian memiliki dampak positif bagi pegawai, bagi penilai dan bagi perusahaan. Salah satu manfaat bagi pegawai adalah dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Bagi penilai adalah memberikan kesempatan untuk melakukan *improvement* terkait sistem pengawasan untuk semua kalangan atasan maupun bawahan. Sedangkan untuk perusahaan adalah untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan. Menurut Bintoro dan Daryanto (2017) ¹¹.

2.2.4. Ukuran Kinerja

Penilaian kinerja yang efektif sangat dipengaruhi oleh persiapan yang maksimal dan terdapat beberapa syarat yang harus dipenuhi antara lain : (Rivai dan Basri, 2015).

a. Praktis

Maksudnya adalah berhubungan langsung dengan pekerjaan seseorang. Penilaian didasarkan pada sikap dan perilaku yang akan menentukan keberhasilan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu.

b. Kejelasan Standar

Standar menjadi tolak ukur seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Untuk mendapatkan nilai atau skor yang baik, maka standar harus kompetitif. Maksudnya, apabila diterapkan, dapat berfungsi sebagai alat pembanding kinerja karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dengan pekerjaan yang sama.

c. Kriteria yang objektif

Maksudnya adalah berupa ukuran-ukuran yang memenuhi persyaratan. Misalnya mudah digunakan, andal/ dapat dipercaya dan memberikan informasi mengenai perilaku yang menentukan keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan. Suatu penilaian kinerja dikatakan efektif, apabila instrumen penilaian kinerja tersebut memenuhi persyaratan sebagai berikut :

a. Reliability

Penilaian kinerja harus konsisten. Apabila terdapat 2 (dua) penilai mengevaluasi pekerja/ karyawan yang sama, maka kesimpulan yang diperoleh adalah sama dari hasil prestasi karyawan.

c. Relevance

Penilaian kinerja harus dihubungkan dengan output nyata dari kegiatan yang secara logika itu mungkin.

d. Sensitivity

Penilaian kinerja harus dapat mencerminkan perbedaan antara karyawan yang memiliki nilai tinggi dan karyawan yang memiliki nilai yang rendah.

e. Practicality

Kriteria/ indikator dari penilaian kinerja harus dapat diukur, sehingga kekurangan pengumpulan data tidak terlalu mengganggu.

Selain dari pada itu, perlu dilakukan pengamatan secara langsung maupun tidak langsung terhadap kerja karyawan, sesuai dengan elemen-elemen kinerja tersebut.

Menurut (Tannady, 2017) terdapat 5 (lima) kriteria yang dapat digunakan dalam menilai atau mengukur kinerja karyawan yaitu :

- a. Kuantitas pekerjaan, indikator ini merujuk pada jumlah pekerjaan yang berhasil diselesaikan oleh karyawan sebagai syarat standar atau target kerja yang telah diberikan diawal. Indikator ini dapat di nilai menggunakan rasio berapa jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan seorang karyawan.
- b. Kualitas pekerjaan, indikator ini merujuk pada seberapa baik kualitas dari pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang karyawan. Salah satu cara dalam menghasilkan produk dan proses yang berkualitas adalah dengan meningkatkan kemampuan/pengetahuan dan keterampilan karyawannya.
- c. Ketepatan waktu, Indikator ini merujuk pada waktu penyelesaian pekerjaan tepat waktu. Parameter ini berfokus di mana seorang karyawan dianggap memiliki performa baik apabila mampu menyelesaikan suatu pekerjaan secara tepat waktu atau bahkan selesai sebelum *deadline* yang diberikan.
- d. Kehadiran, pada saat pekerjaan tertentu, kehadiran karyawan mendapat prioritas apresiasi dari pimpinan atau manajer. Contoh adalah saat hari libur atau hari raya, karyawan lebih memilih cuti atau berlibur namun sebagian kecil karyawan mampu berkomitmen untuk datang bekerja.
- e. Kemampuan kerjasama, Indikator ini merujuk dengan mempertimbangkan bagaimana tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang saja. Untuk pekerjaan berskala besar, jumlah SDM tertentu sangat dibutuhkan sehingga kemampuan bekerjasama dalam tim akan menjadi modal berharga demi tercapainya sasaran kerja tim dan departemen.

Menurut (Bintoro dan Daryanto, 2017) setidaknya terdapat 5 faktor yang dipakai untuk menilai kinerja, di antaranya : Kualitas kerja, kesesuaian waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi.

2.2.5. Metode Penilaian Kinerja

Ada 2 metode penilaian kinerja karyawan, yaitu : penilaian kinerja pada seseorang secara individu dan penilaian kinerja secara berkelompok. Sedangkan dari segi teknik penilaian secara individu ada beberapa, yaitu : *Graphic rating scale*, *Forced choice rating*, *Essay appraisal techniques*, *Performance checklist*, dan *Critical incident technique*. Penentuan bobot dari setiap kriteria dan sub kriteria menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*.

A. Graphic Rating Scale

Skala peringkat grafik adalah sebuah teknik yang memakai skala grafik, sehingga memperlihatkan kondisi atau gambaran dari kinerja tertinggi sampai yang terendah. Di samping mudah di mengerti dan di pakai, metode ini juga dapat menghindari penempatan karyawan pada kategori yang spesifik (baik atau bagus). (Rivai dan Basri, 2005). *Graphic rating scale* adalah metode penilaian kinerja yang memungkinkan penilai untuk melakukan penilaian secara kontinyu. Menilai kinerja karyawan berdasarkan skala penilaian ukuran, misalnya rendah, menengah, tinggi, atau; dengan skala dari angka 1 sampai dengan 10. (Bintoro dan Daryanto, 2017). Metode ini mengidentifikasi ciri-ciri karakter subjektif tertentu, seperti kecepatan waktu kerja, sikap dan inisiatif yang digunakan sebagai kriteria kinerja pekerjaan dasar. Karena kesederhanaannya, skala peringkat grafik adalah kinerja yang paling sering digunakan sebagai metode penilaian. Adapun kelemahan yang dimiliki metode ini adalah kata-kata deskriptif yang dipakai memungkinkan arti yang berbeda-beda dari setiap penilai. sifat- sifat yang digunakan untuk evaluasi kinerja mungkin tidak terkait dengan pekerjaan itu sendiri, sehingga cenderung bersifat subjektif. (Mahesh dan Lee, 2014). Di dalam jurnal yang di susun oleh Utami, D.Y dan Amalia, R.M (2018) yang berjudul “Pemberian *reward* berdasarkan penilaian kinerja karyawan dengan metode AHP pada PT. Anugerah Protecindo”, membagi skala penilaian kinerja karyawan dari angka 1 sampai 5 dan dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

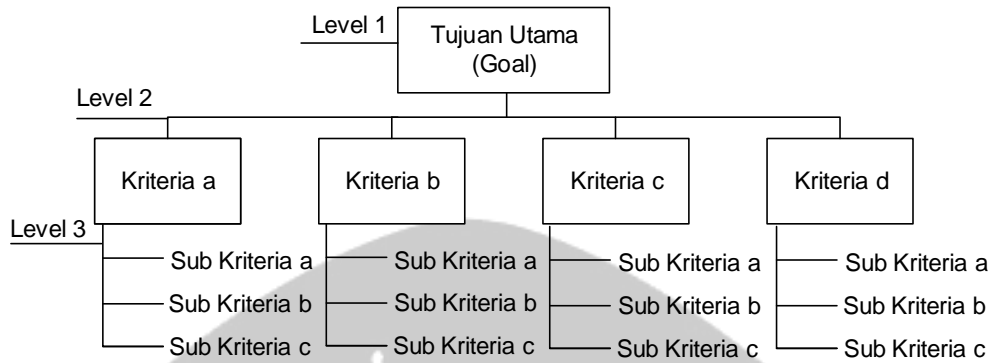
Tabel 2.4. Skala Penilaian Kinerja Karyawan

Skala Penilaian	Keterangan
1	Tidak Memuaskan
2	Perlu Perbaikan
3	Memenuhi Harapan
4	Melebihi Harapan
5	Luar Biasa

B. Analytical Hierarchy Process (AHP)

Metode AHP adalah sebuah model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty pada tahun 1972. Model ini digunakan sebagai pendekatan praktis dalam penyelesaian relatif masalah yang kompleks. AHP membantu para analis untuk mengatur aspek-aspek teoritis dari suatu masalah ke dalam struktur hierarki yang mirip dengan silsilah keluarga. hierarki diartikan sebagai suatu keadaan yang mewakili sebuah persoalan atau permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level di mana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternatif. Dengan hierarki, suatu persoalan yang kompleks dapat diuraikan ke dalam kelompok-kelompoknya yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hierarki, sehingga permasalahan akan tampak lebih terstruktur dan sistematis. Karena kesederhanaannya dan fleksibilitasnya matematisnya, AHP telah menjadi alat keputusan favorit untuk penelitian di banyak bidang, seperti teknik, makanan, bisnis, ekologi, kesehatan dan pemerintah. Adapun beberapa tahapan dari AHP adalah sebagai berikut : (Menurut jurnal yang di susun oleh Munthafa, A.E dan Mubarak,H (2017) yang berjudul "Penerapan Metode AHP dalam sistem pendukung keputusan penentuan mahasiswa berprestasi" dan jurnal yang di susun oleh Singh, R.K (2013) yang berjudul "Prioritizing the factors for coordinated supply chain using analytic hierarchy process (AHP).

- a. Menyusun masalah dan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian.
- b. Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan utama.



Gambar 2.1. Contoh Struktur Hierarki AHP Secara Umum

- c. Membuat matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya.

Tabel 2.5. Matriks Perbandingan Berpasangan

	Kriteria a	Kriteria b	Kriteria c	Kriteria d
Kriteria a	Kaa	Kdb	Kac	Kad
Kriteria b	Kba	Kdb	Kbc	Kbd
Kriteria c	Kca	Kdb	Kcc	Kcd
Kriteria d	Kda	Kdb	Kdc	Kdd

- d. Mendefinisikan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh semua pertimbangan.

Tabel 2.6. Definisi Perbandingan Berpasangan

Intensitas Kepentingan	Keterangan	Pertimbangan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Kedua elemen mempunyai pengaruh yang sama
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya	Pengalaman dan pertimbangan sedikit menyokong suatu elemen dibandingkan elemen lain
5	Elemen yang satu lebih penting daripada yang lainnya	Pengalaman dan pertimbangan kuat menyokong satu elemen dibandingkan elemen lain

Tabel 2.6. Lanjutan

7	Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya	Satu elemen sangat berpengaruh dan terlihat dominan
9	Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya	Bukti bahwa elemen yang satu lebih penting daripada yang lain sangatlah jelas
2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan-pertimbangan yang berdekatan	Nilai ini diberikan jika terdapat keraguan diantara dua penilaian
Kebalikan	Jika suatu aktifitas i mendapat satu angka bila dibandingkan dengan aktifitas j, maka j mempunyai nilai kebalikannya bila dibandingkan dengan i	Asumsi yang masuk akal

- e. Melakukan langkah 3 dan 4 untuk tiap hierarki yang ada.
- f. Melakukan perhitungan bobot atau nilai eigen dari setiap elemen matriks berpasangan.
- g. Menguji konsistensi data. Jika tidak konsisten atau nilai konsistensinya (CR) > 10%, maka pengambilan data diulangi atau melakukan *adjustment*. Data dikatakan konsisten apabila nilai konsistensinya (CR) < 10%.

Pengukuran konsistensi dari suatu matriks didasarkan atas *eigen value* maksimum. Saaty telah membuktikan bahwa indeks konsistensi dari matriks berordo n dapat diperoleh dengan rumus sebagai berikut :

$$CI = \frac{(\lambda_{max} - N)}{(N - 1)} \quad (2.1)$$

$$CR = \frac{CI}{RCI} \quad (2.2)$$

Keterangan :

CI = Rasio konsistensi

λ maks = Nilai eigen terbesar dari matriks berordo n

N = Orde matriks/ jumlah kriteria yang digunakan

CR = Nilai konsistensi

RCI = Rasio konsistensi acak

Tabel 2.7. Nilai RCI (Rasio Consistency Index)

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9
RCI	0	0	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45

C. Penentuan Skor Penilaian Kinerja Karyawan

Skor penilaian kinerja karyawan merupakan hasil real nilai yang diperoleh oleh karyawan hasil penilaian dari berbagai indikator atau alternatif yang telah ditetapkan. Adapun penentuan skor adalah dengan mengalikan nilai bobot dari indikator dan nilai bobot alternatif serta skala penilaian kinerja karyawan yang diberikan oleh penilai. Apabila dituliskan dalam bentuk rumus matematis adalah sebagai berikut.

$$\text{Skor Kinerja Karyawan}_a = \text{Bobot}_i \times \text{Nilai}_i + \dots + \text{Bobot}_n \times \text{Nilai}_n \quad (2.3)$$

2.2.6. Formulir Penilaian Kinerja

Informasi mengenai kinerja karyawan dikumpulkan dan ditampilkan dengan menggunakan formulir yang bisa diisi pada kertas atau secara elektronik. Formulir penilaian kinerja biasanya mencakup kombinasi dari beberapa informasi atau komponen berikut ini : (Suwanto, 2014).

a. Informasi dasar tentang kinerja

Bagian ini memuat informasi mengenai tentang kinerja karyawan, seperti nama pekerjaan, divisi, departemen, informasi kelompok kerja, tingkatan posisi, alasan untuk penilaian, dan lainnya.

b. Pertanggung jawaban, tujuan, dan standar

Bagian ini mencantumkan nama dan uraian setiap pertanggung jawaban dan tujuan yang telah disepakati oleh manajer dan karyawan dan mencantumkan sampai seberapa luas pencapaian tujuan.

c. Kompetensi dan Indikator

Bagian ini mencantumkan definisi berbagai kompetensi yang harus di nilai, bersama dengan indikator perilakunya.

d. Prestasi besar dan kontribusi

Bagian ini mencantumkan prestasi besar yang selama periode peninjauan. Bisa menunjuk pada hasil atau perilaku atau dua-duanya.

e. Prestasi pengembangan

Bagian ini mencantumkan mengenai keleluasaan pembuatan tujuan-tujuan perkembangan selama masa peninjauan yang telah di capai.

f. Kebutuhan, perencanaan, dan tujuan perkembangan

Bagian ini mencantumkan informasi tentang tujuan khusus dan tabel tentang perkembangan karyawan.

g. Input dari orang-orang yang bisa dipercaya

Bagian ini mencantumkan bagian yang harus diisi oleh mereka yang terpercaya, pelanggan yang berinteraksi dengan karyawan. Dalam banyak kasus, input dari para terpercaya tersebut dikumpulkan dengan menggunakan formulir tersendiri dan dipisahkan dari formulir penilaian yang utama.

h. Komentar karyawan

Bagian ini mencantumkan reaksi-reaksi dan komentar yang diberikan oleh karyawan yang . Hal ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi di dalam proses evaluasi.

i. Tanda tangan

Pada bagian akhir formulir berisi tanda tangan karyawan yang di nilai, penilai, dan supervisor penilai memberikan atau membubuhkan tanda tangan mereka untuk menunjukkan bahwa mereka telah melihat, telah mendiskusikan isi formulir.

A. Ciri Khas Formulir Penilaian

Walaupun terdapat keanekaragaman dalam hal format dan komponen, ada ciri-ciri tertentu yang diinginkan dan membuat formulir penilaian menjadi sangat efektif yaitu : (Suwanto, 2014)

a. Kesederhanaan

Formulir harus mudah dipahami mudah diadministrasikan, cepat diselesaikan dan ringkas. Apabila formulir terlalu panjang, berbelit-belit dan sulit, proses penilaian kinerja bisa tidak efektif.

b. Relevansi

Formulir dikatakan baik apabila memuat informasi yang berhubungan langsung pada tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Jika tidak akan menjadi sebagai beban administratif dan bukan sebagai alat sarana untuk kemajuan kinerja.

c. Punya gambaran

Formulir yang baik meminta agar para penilai memberikan bukti kinerja, tidak peduli apa tingkatannya. Sehingga penilai tidak bersifat subjektif.

d. Mudah diadaptasi

Hal ini memungkinkan para manajer dari departemen dan fungsi yang berbeda-beda beradaptasi dengan kebutuhan dan situasi khusus, hal ini akan mendorong pemakaian formulir secara luas.

e. Sifat kelengkapan

Dalam hal ini formulir memuat seluruh bidang pokok perilaku untuk posisi khusus selama periode peninjauan penuh.

f. Jelas secara defisional

Kompetensi dan hasil yang diinginkan didefinisikan secara jelas bagi para penilai, sehingga siapa saja bisa mengevaluasi atribut yang sama.

g. Komunikatif

Arti setiap komponen dari formulir harus dikomunikasikan secara sukses kepada semua orang yang ikut mengevaluasi proses.

h. Orientasi waktu

Formulir yang baik membantu mengklarifikasikan harapan-harapan tentang kinerja. Formulir mengalamatkan tidak hanya pada masa lalu, tetapi juga masa mendatang.

i. Contoh formulir penilaian kinerja

Formulir Review Kinerja

Nama Pekerja :

Gelar :

Jabatan :

Tgl. Review :

1. Informasi dasar karyawan
 - a. Deskripsi pekerjaan :
 - b. Pertanggungjawaban :
 - c. Tujuan dan standar kinerja :
 - d. Kompetensi dan indikator :
2. Catatan Prestasi
 - a. Prestasi harapan/Standar :
 - b. Prestasi nyata :
3. Daftar Area Prestasi/*Carrier Plan* :
4. Perkembangan Area Prestasi :
5. Daftar Tujuan Pengembangan : (SMART Goal)

Isilah sesuai kenyataan/hasil capaian :

Area Konsentrasi Kerja	Sangat Kurang	Kurang	Moderat	Baik	Sangat Baik
Kerjasama	1	2	3	4	5
Kepemimpinan	1	2	3	4	5
Akumulasi Bisnis	1	2	3	4	5
Pelayanan Konsumen	1	2	3	4	5
Manajemen Proyek	1	2	3	4	5

Rerata Skor Kinerja	
---------------------	--

Tanggal : Tanggal :

Tanda tangan, Tanda tangan,

.....

Manajer Karyawan

Gambar 2.2. Formulir Penilaian Kinerja (Sumber : (Suwanto, 2014. Hal 130))

Formulir Penilaian Kinerja Karyawan

Nama Pekerja :

Jabatan :

Departemen :

Tgl. Review :

1. Isilah sesuai kenyataan/hasil capaian :

Area Konsentrasi Kerja	Sangat Kurang	Kurang	Moderat	Baik	Sangat Baik
Fleksibilitas kerja	1	2	3	4	5
Kerjasama	1	2	3	4	5
Komunikasi Lisan	1	2	3	4	5
Komunikasi Tulisan	1	2	3	4	5
Inisiatif	1	2	3	4	5
Kepemimpinan	1	2	3	4	5
Pengambilan Keputusan	1	2	3	4	5
Pengetahuan Kerja	1	2	3	4	5
Kualitas Pekerjaan	1	2	3	4	5
Produktivitas Kerja	1	2	3	4	5

Total Poin Kinerja (TPK)		
--------------------------	--	--

Catatan :

TPK = 1-10 sangat rendah, TPK = 11-20 rendah, TPK = 21-30 moderat,
 TPK = 31-40 tinggi, TPK = 41-50 sangat tinggi.

2. Kekuatan/Keunggulan yang dimiliki :
3. Kekurangan yang dimiliki :
4. Area Pengembangan :
5. Tujuan area pengembangan :
6. Komentar Penilai :

Tanggal :

Tanggal :

Tanda tangan,

Tanda tangan,

.....

.....

Penilai/Team Penilai

Karyawan

Gambar 2.3. Formulir Penilaian Kinerja (Sumber : (Suwanto, 2014. Hal 132))

2.2.7. Syarat Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan

Setelah teknik / metode penilaian ditentukan, maka perusahaan perlu mempertimbangkan beberapa hal berikut: (Bintoro dan Daryanto, 2017).

- a. Menilai secara objektif dan jujur.
- b. Melakukan diskusi secara 4 mata antara penilai dan yang di nilai, apabila ada diskusi tentang hasil penilaian.
- c. Lama waktu diskusi tentang hasil penilaian kinerja adalah \pm 30 menit.
- d. Penilai harus memberikan penilaian yang jelas dan menjabarkan faktor-faktor yang mempengaruhi secara tertulis, agar karyawan dapat mengevaluasi kinerja yang diperoleh.
- e. Formulir penilaian kinerja harus ditandatangani oleh kedua belah pihak.
- f. Karyawan yang tidak menyetujui hasil penilaian kerjanya, berhak untuk memberikan komentar atau catatan, yang dilampirkan dalam berkas penilaian kinerja karyawan yang bersangkutan.

2.2.8. System Reward

Menurut (Bintoro dan Daryanto, 2017) *Reward* adalah situasi atau pernyataan lisan yang bisa menghasilkan kepuasan atau menambah kemungkinan suatu perbuatan yang dikerjakan. *Reward* adalah suatu cara untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan perilaku seseorang sehingga dapat mempercepat pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan dan pada akhirnya target atau tujuan yang ingin dicapai dapat terlaksana dengan baik. Pada beberapa perusahaan pemberian *reward* kepada karyawan diatur dengan kesepakatan dan dituangkan dalam Peraturan Kerja Bersama (PKB). Pemberian *reward* kepada karyawan diberikan dalam dua bentuk, yaitu bentuk finansial dan non finansial.

A. Bentuk Finansial

Pemberian *reward* diberikan dalam bentuk gaji, bonus, komisi, bagi hasil dan pemberian tunjangan. Seperti Tunjangan Hari Raya (THR), tunjangan subsidi pendidikan dan tunjangan bayaran suplemen (tunjangan liburan, tunjangan uang sakit, tunjangan uang pesangon).

B. Bentuk Non finansial

Pemberian *reward* diberikan dalam bentuk jaminan asuransi, seperti asuransi jiwa, asuransi perawatan, pengobatan dan ketidakmampuan, jaminan hari tua seperti jaminan sosial dan program pensiun, pelayanan pegawai pemberian *reward* yang

diberikan dalam pelayanan pribadi, pelayanan fasilitas perawatan anak, pelayanan transformasi pegawai, pelayanan makanan, pelayanan pendidikan dan fasilitas eksekutif/kerja, pemberian penghargaan, perlakuan wajar, hubungan antar tenaga kerja dan pimpinan serta gaya manajemen yang suportif.

2.2.9. Formulasi Perhitungan *Reward* CV. Racak Furniture

Pemberian *reward* diberikan dalam bentuk bonus. Sesuai dengan hasil wawancara kepada kepala produksi CV. Racak Furniture di mana bonus tersebut diberikan sebesar Rp. 50.000 atau sekitar 16,67% dari gaji 1 (satu) minggu pekerja. Adapun gaji pekerja dalam satu minggu adalah sebesar Rp. 300.000. Sehingga tidak terdapat perhitungan pemberian *reward* pada CV. Racak Furniture. Setiap perusahaan memiliki perhitungan *reward* masing-masing. Oleh karena CV. Racak Furniture belum memiliki *standard* kinerja dan belum menerapkan penilaian kinerja sama sekali. Oleh karena itu penulis mengusulkan 2 perhitungan yang pertama dengan mempertimbangkan persentase kinerja karyawan, perhitungan *reward* adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Jumlah reward} &= (\text{Total Poin Kinerja Karyawan} / \text{Total Poin Kinerja Maksimal}) \\ &\quad \times \text{Bonus Maksimal yang diberikan perusahaan} \\ &= (\text{TPKK} / \text{TPKM}) \times \text{Rp. 50.000} \end{aligned} \quad (2.4)$$

dengan catatan karyawan akan mendapat *reward* apabila tingkat kehadirannya adalah 100%. Minimum *reward* yang dapat diterima karyawan produksi adalah sebesar Rp. 10.000.

Yang kedua adalah berdasarkan jurnal yang di susun oleh Utami, D.Y dan Amalia, R.M (2018) yang berjudul “Pemberian *reward* berdasarkan penilaian kinerja karyawan dengan metode AHP pada PT. Anugerah Protecindo”, dan jurnal yang di susun Nurmianto, E. (2006) yang berjudul “Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi *Spencer* Dengan Metode *Analytical Hierarchy Process*”, perhitungan *reward* sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Jumlah reward} &= (\text{Total Poin Kinerja Karyawan} - \text{Poin Kinerja Standard}) / \text{Angka} \\ &\quad \text{pembagi} \times \text{Bonus Maksimal yang diberikan perusahaan} \\ &= (\text{TPKK} - \text{PKS}) / A \times \text{Rp. 50.000} \\ &= (\text{TPKK} - 20) / 30 \times \text{Rp. 50.000} \end{aligned} \quad (2.5)$$

sama halnya dengan perhitungan pertama, dimana karyawan akan mendapat *reward* apabila tingkat kehadirannya adalah 100%. Dengan catatan karyawan produksi akan memperoleh *reward* sesuai dengan persentase kenaikan *reward*

apabila total poin kinerja yang di peroleh lebih besar daripada 20, apabila tidak maka karyawan produksi tidak dapat memperoleh *reward*. Angka pembagi tidak sama dengan poin *standard* kinerja dikarenakan untuk menjaga agar *reward* yang di peroleh karyawan produksi tidak melebihi maksimal bonus yang diberikan oleh perusahaan.



BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini akan diterangkan mengenai proses selama penelitian, dari saat penelitian dimulai hingga penelitian selesai. Adapun yang akan dijelaskan dalam bab ini adalah mengenai jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, tahapan penelitian hasil observasi dan wawancara serta sumber data. Bab ini bertujuan untuk memudahkan penyelesaian masalah secara teratur.

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan *design* perancangan berdasarkan hasil wawancara dan pemberian kuesioner kepada Kepala Produksi dan Mandor atau penilai kinerja karyawan bagian produksi CV. Racak Furniture.

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Adapun penelitian ini dilakukan di CV. Racak Furniture Kota Yogyakarta dengan waktu penelitian dimulai sejak bulan Februari - Juli 2019.

3.3. Tahapan Penelitian

Adapun tahapan dalam penelitian ada beberapa tahap, yaitu observasi awal yang meliputi:

- a. Wawancara dengan perusahaan.
- b. Identifikasi masalah.
- c. Menetapkan tujuan penelitian.

selanjutnya adalah melakukan Studi Literatur dan penetapan dasar teori, setelah itu adalah tahap perancangan *job description* yang meliputi:

- a. Pengambilan data.
- b. Melakukan analisis pekerjaan.
- c. Membuat *job description*.

Selanjutnya adalah tahap perancangan sistem penilaian kinerja yang meliputi :

- a. Menentukan metode yang digunakan.
- b. Melakukan analisis *job description*.
- c. Menetapkan beberapa indikator yang digunakan.
- d. Meminta persetujuan Kepala Produksi.

- e. Pengambilan data.
- f. Melakukan perhitungan bobot kriteria dan sub kriteria.
- g. Memformulasikan kinerja karyawan ke dalam bentuk *reward*.
- h. Membuat desain *form*.

dan tahap yang terakhir adalah kesimpulan dan saran.

3.3.1. Observasi Awal

Observasi awal dilakukan dengan melakukan observasi dan wawancara dengan Kepala Produksi CV. Racak Furniture. Adapun tujuan dilakukannya observasi awal adalah untuk memperoleh informasi dan data mengenai permasalahan yang terjadi pada CV. Racak Furniture sehingga dapat melakukan identifikasi masalah dan menetapkan tujuan penelitian.

3.3.2. Studi Literatur

Pada kegiatan ini dilakukan pencarian sumber acuan, buku ataupun jurnal sesuai dengan perancangan *job description* dan sistem penilaian kinerja karyawan serta metode yang akan digunakan untuk menyelesaikan masalah di CV. Racak Furniture guna mencapai tujuan dari penelitian.

3.3.3. Perancangan *Job Description*

Pada tahap ini dilakukan pembuatan deskripsi pekerjaan karyawan produksi CV. Racak Furniture berdasarkan analisis pekerjaan yang dilakukan oleh peneliti yang nantinya akan menjadi dasar dalam penentuan indikator yang akan di pakai dalam perancangan sistem penilaian kinerja.

3.3.4. Perancangan Sistem Penilaian Kinerja

Pada tahap ini dilakukan perancangan sistem penilaian kinerja setelah melalui proses pembuatan *job description*. Adapun langkah-langkah dalam proses perancangan sistem penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

A. Menentukan Metode Yang Digunakan

Berdasarkan identifikasi masalah dan studi literatur yang dilakukan, maka pada tahap ini dilakukan penentuan metode yang akan dipakai untuk melakukan perancangan sistem penilaian kinerja karyawan di CV. Racak Furniture. Adapun metode yang digunakan adalah metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) dan *Graphic Rating Scale*.

B. Melakukan Analisis *Job Description*

Tujuan pada tahap ini adalah untuk menentukan kriteria dan sub kriteria yang akan digunakan sebagai dasar dalam perancangan penilaian kinerja karyawan produksi CV. Racak Furniture. Kriteria dan sub kriteria diperoleh dari sumber buku dengan menyesuaikan pada *job description* karyawan.

C. Meminta Persetujuan Kepala Produksi

Tujuan pada tahap ini adalah meminta persetujuan dari Kepala Produksi apakah kriteria dan sub kriteria yang dipilih oleh peneliti sudah sesuai dengan kebutuhan penilaian kinerja karyawan yang diinginkan oleh Kepala Produksi atau belum. Apabila disetujui, maka peneliti dapat memastikan bahwa kriteria dan sub kriteria yang telah ditentukan dapat digunakan dan selanjutnya akan dilakukan penentuan bobot.

D. Pengambilan Data

Pengambilan data dilakukan dengan memberikan kuesioner pembobotan kepada para mandor atau para penilai kinerja karyawan yang nantinya akan digunakan untuk menentukan bobot dari setiap kriteria dan sub kriteria.

E. Perhitungan Bobot Kriteria dan Sub Kriteria

Pada tahap ini dilakukan perhitungan bobot dari setiap indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan menggunakan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) dan setelah itu menetapkan skala pengukuran kinerja pegawai berdasarkan metode *Graphic Rating Scale* dengan jurnal sebagai acuan rentang nilai.

F. Memformulasikan Kinerja Karyawan ke dalam Bentuk *Reward*

Pada tahap ini yang dilakukan adalah menkoversikan hasil penilaian kinerja yang berupa nilai ke dalam bentuk *reward*, sesuai dengan jumlah *reward* yang disediakan oleh perusahaan. Adapun rumusan penilaian kinerja di adaptasi berdasarkan jurnal dan usulan penulis sesuai dengan kemampuan perusahaan.

G. Membuat Desain *form*

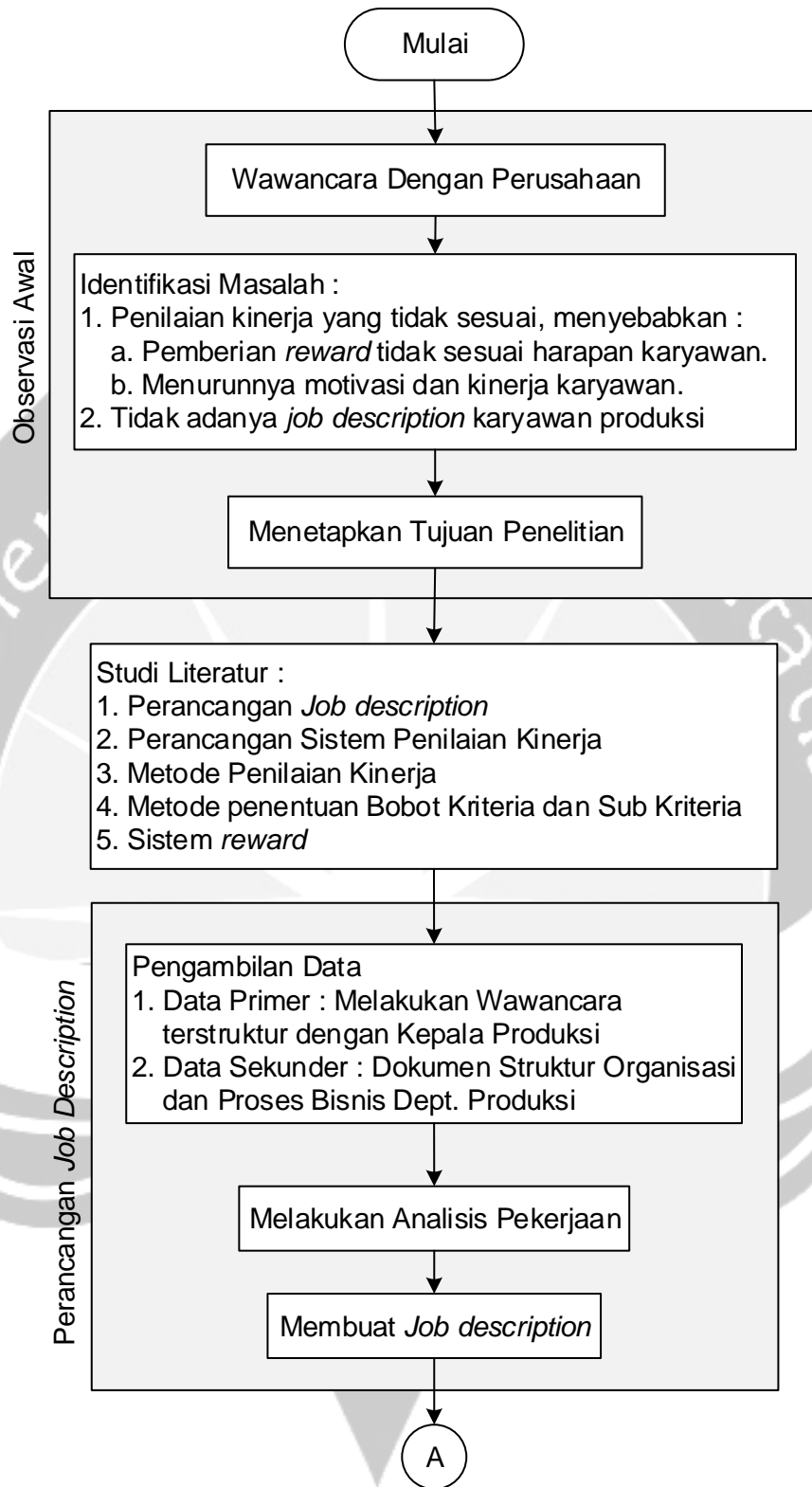
Setelah bobot diperoleh, rentang nilai telah ditentukan serta telah diperoleh formulasi *reward*, maka selanjutnya adalah membuat desain *form* penilaian kinerja. Desain dari *form* penilaian kinerja di adaptasi melalui buku menyesuaikan dengan kebutuhan penilaian kinerja karyawan.

3.3.5. Kesimpulan dan Saran

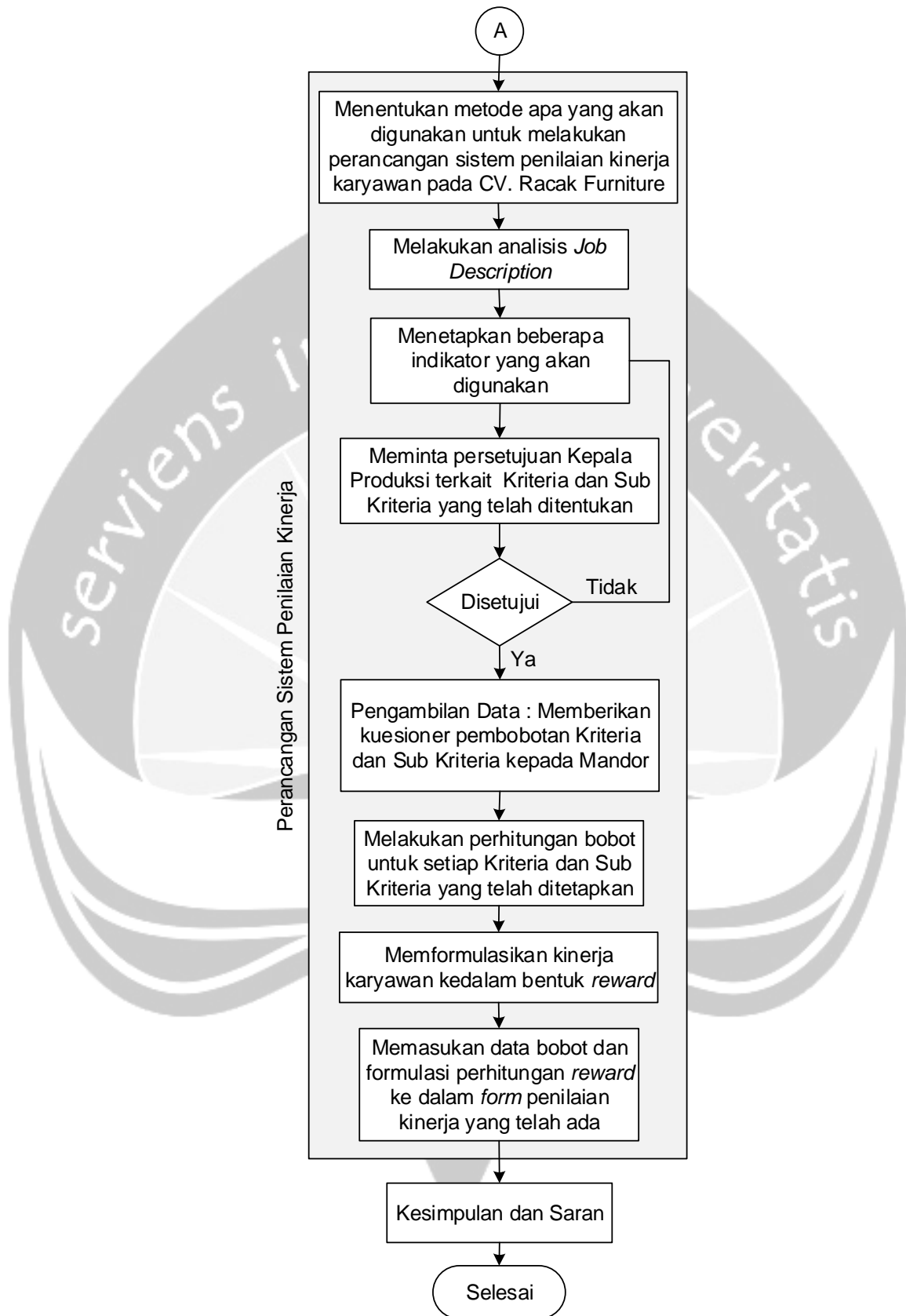
Tahapan terakhir adalah menyimpulkan hasil perancangan sistem penilaian kinerja karyawan baru yang telah dibuat. Setelah itu memberikan masukan dan saran yang sebaiknya dilakukan untuk kedepannya, agar sistem penilaian kinerja yang telah di buat mengalami *improvement*.

Adapun tahapan penelitian dijelaskan secara lebih rinci melalui diagram alur pada halaman berikutnya.





Gambar 3.1. Alur Diagram Metodologi Penelitian



Gambar 3.2. Alur Diagram Metodologi Penelitian (Lanjutan)

3.4. Hasil Observasi dan Wawancara

Penelitian pendahuluan yang dilakukan adalah melalui observasi dan wawancara dengan Kepala Produksi yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di CV. Racak Furniture. Tujuan dari penelitian pendahuluan ini adalah untuk mengidentifikasi permasalahan yang akan diteliti. Wawancara dilakukan terhadap Kepala Produksi.

Tabel 3.1. Ringkasan Hasil Wawancara

Hari/ Tanggal : Selasa, 12 Februari 2019		Alat dan Bahan : - Kertas
Tempat : CV. Racak Furniture		- Pulpen
Partisipan : Peneliti dan Kepala Produksi		- Handphone
		Waktu : 11.35 – 12.00
Tema : Mengidentifikasi Masalah Terkait Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia		
No	Pertanyaan	Respon/Jawaban
1	Apakah terdapat permasalahan terkait pelaksanaan manajemen sumber daya manusia?	Masalah sumber daya manusia pasti ada, untuk saat ini permasalahan terjadi khususnya pada keterampilan karyawannya sendiri yang mempengaruhi menurunnya kinerja karyawan produksi.
2	Apakah dapat dijelaskan contoh permasalahan tersebut?	Walaupun sudah melewati pelatihan, akan tetapi karyawan terkadang masih belum bisa melakukan pekerjaannya dengan baik dan efektif, dari semua lini contohnya seperti pada bagian pengamplasan di mana karyawan belum bisa mengamplas produk dengan baik, sehingga hasilnya pun belum sesuai dengan yang diharapkan oleh <i>buyer</i> .

Tabel 3.2. Lanjutan

Hari/ Tanggal : Selasa, 12 Februari 2019 Tempat : CV. Racak Furniture Partisipan : Peneliti dan Kepala Produksi		Alat dan Bahan : - Kertas - Pulpen - Handphone Waktu : 11.35 – 12.00
Tema : Mengidentifikasi Masalah Terkait Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia		
3	Bagaimana Perusahaan menyikapi permasalahan yang terjadi dalam kaitannya dengan manajemen sumber daya manusia?	Untuk saat ini strateginya adalah dengan mencari karyawan yang sudah berpengalaman dan melakukan penilaian kinerja karyawan secara tertulis dengan beberapa kriteria.
4	Untuk contoh permasalahan yang dijelaskan sebelumnya, bagaimana perusahaan mengukur kinerja masing-masing karyawan?	Penilaian kinerja menggunakan sistem absensi. Karyawan yang hadir terus selama 1 (satu) minggu akan diberikan <i>reward</i> berupa insentif.
5	Apakah ada keluhan terkait pelaksanaan penilaian kinerja, yang memperkuat alasan harus adanya perbaikan penilaian kinerja karyawan saat ini?	Tidak ada keluhan terkait pelaksanaan penilaian kinerja karyawannya , karena mandor hanya menilai berdasarkan absensi. Masalahnya terjadi pada sumber daya manusianya itu sendiri atau karyawan produksi itu sendiri. Contohnya karyawan banyak mengobrol dan duduk, sehingga meja yang harusnya selesai dalam waktu 2 jam namun selesai dalam waktu setengah hari jam kerja (4 jam) sehingga pekerjaan menjadi tidak efektif dan tidak efisien.

Tabel 3.3. Lanjutan

Hari/ Tanggal : Jumat, 12 Februari 2019 Tempat : CV. Racak Furniture Partisipan : Peneliti dan Kepala Produksi		Alat dan Bahan : - Kertas - Pulpen - Handphone Waktu : 11.35 – 12.00
Tema : Pelaksanaan Sistem Penilaian Kinerja		
No	Pertanyaan	Respon/Jawaban
1	Penilaian Kinerja Karyawan pada CV. Racak Furniture saat ini seperti apa?	Saat ini hanya menggunakan sistem absensi, di mana karyawan yang datang selama 1 (satu) minggu penuh akan mendapatkan <i>reward</i> . Dan mandor melihat secara langsung kinerja karyawan.
2	Siapakah yang melakukan penilaian Kinerja Karyawan?	Yang melakukan penilaian Kinerja Karyawan adalah mandor.
3	Setiap berapa kali atau berapa lama penilaian Kinerja Karyawan?	Penilaian Kinerja Karyawan dilakukan saat karyawan mulai kerja di hari pertama kerja setiap minggunya. Jadi di minggu terakhir akan dilihat absensi karyawan. Apabila hadir selama 1 (satu) minggu penuh akan mendapat <i>reward</i> .
4	Kepada bagian apa sajakah penilaian kinerja dituju?	Penilaian kinerja diberlakukan kepada karyawan produksi (pembantu tukang dan karyawan <i>finishing</i>).
5	Apakah terdapat masalah yang di keluhkan oleh karyawan terkait penilaian kinerja tersebut?	Tidak ada, karyawan malah lebih semangat dan termotivasi akibat pemberian <i>reward</i> .

Tabel 3.4. Lanjutan

Hari/ Tanggal : Jumat, 12 Februari 2019 Tempat : CV. Racak Furniture Partisipan : Peneliti dan Kepala Produksi		Alat dan Bahan : - Kertas - Pulpen - Handphone Waktu : 11.35 – 12.00
Tema : Pelaksanaan Sistem Penilaian Kinerja		
6	Apakah ada masalah yang dihadapi perusahaan saat melakukan penilaian kinerja?	Karena perusahaan hanya melihat absensi karyawan, sehingga tidak ada kesulitan atau masalah saat melakukan penilaian kinerja atau memformulasikannya ke dalam bentuk <i>reward</i> .
7	Apakah pada sistem penilaian kinerja sudah terdapat standard kriteria penilaian umum maupun khusus?	Belum ada
8	Apakah pada sistem penilaian kinerja sudah terdapat pembobotan kriteria penilaian?	Belum ada
9	Bagaimana cara menentukan <i>reward</i> bagi karyawan berdasarkan penilaian kinerja saat ini?	Berdasarkan rapat para <i>staff</i> dengan <i>owner</i> , diputuskan pemberian <i>reward</i> sebesar Rp 50.000 atau sekitar 16.67 % dari gaji karyawan setiap minggunya. Di mana gaji karyawan dalam 1 (satu) minggu adalah Rp. 300.000
10	Setiap berapa lama dilakukan pemberian <i>reward</i> berdasarkan penilaian kinerja dari masing-masing karyawan?	Pemberian <i>reward</i> dilakukan setiap kali karyawan mendapat gaji, yaitu setiap minggu
11	Apakah dari penilaian kinerja ada diantara karyawan yang mendapat <i>reward</i> tidak sama?	Tidak ada karena besarnya <i>reward</i> adalah sama untuk semua karyawan.

Tabel 3.5. Lanjutan

<p>Hari/ Tanggal : Jumat, 12 Februari 2019 Tempat : CV. Racak Furniture Partisipan : Peneliti dan Kepala Produksi</p>		<p>Alat dan Bahan : - Kertas - Pulpen - Handphone Waktu : 11.35 – 12.00</p>
<p>Tema : Pelaksanaan Sistem Penilaian Kinerja</p>		
12	<p>Apakah keuntungan dari penilaian kinerja saat ini?</p>	<p>Ya saja karyawan lebih disiplin untuk datang bekerja dan hadir kerja setiap hari, dan lebih termotivasi.</p>
13	<p>Apakah sistem penilaian kinerja tersebut sudah efektif dilakukan? Maksudnya karyawan bekerja memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan.</p>	<p>Tentu saja belum efektif, dikarenakan terkadang target yang ditetapkan perusahaan tidak tercapai. Walaupun setiap hari karyawan datang tepat waktu dan tidak pernah bolos kerja.</p>
14	<p>Apakah ada langkah selanjutnya untuk memperbaharui sistem penilaian kinerja karyawan?</p>	<p>Ada rencana untuk membuat penilaian kinerja yang dapat mewakili kinerja karyawan secara menyeluruh dan membuat karyawan mengetahui apa yang masih menjadi kekurangan dari kinerja karyawan dan perlu dilakukan peningkatan terhadap kinerja tersebut.</p>
15	<p>Kriteria apa sajakah yang dibutuhkan, jika ingin memperbaharui sistem penilaian kinerja?</p>	<p>Kami mengharapkan dapat menilai dari segi kualitas (keterampilan dan pengetahuan) karyawan serta kuantitas pekerjaan, jumlah produk yang dapat dicapai karyawan sesuai target yang telah ditetapkan.</p>

3.5. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian kali ini terdiri dari 2 (dua) sumber data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari wawancara dan kuesioner terhadap kepala produksi, mandor serta karyawan produksi CV. Racak Furniture. Sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen perusahaan yang diberikan oleh pihak CV. Racak Furniture dan yang diperoleh dari sumber lain seperti buku, internet dan sebagainya.



BAB 4

TINJAUAN UMUM DAN SISTEM PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN

Dalam bab ini akan diterangkan tentang tinjauan umum dan sistem penilaian kinerja pada CV. Racak Furniture. Tinjauan umum perusahaan terdiri dari profil perusahaan, sejarah singkat, visi dan misi serta struktur organisasi perusahaan. Pada bagian sistem penilaian kinerja, dijelaskan mengenai pelaksanaan sistem penilaian kinerja yang telah diterapkan pada CV. Racak Furniture.

4.1. Tinjauan Umum Perusahaan

4.4.1. Profil Perusahaan

CV. Racak Furniture adalah perusahaan *furniture/mebel*. Pada awalnya perusahaan ini bernama “UD. Prima”, dibangun sejak tahun 1970 di Pulau Madura hingga akhirnya pada tahun 1997, Perusahaan ini mengubah namanya menjadi “Racak Furniture”. Pada tahun 2000, perusahaan ini mulai mendirikan dan mengembangkan usahanya di Yogyakarta dan sampai saat ini. Berasal dari perusahaan keluarga, perusahaan ini terus berkembang dan bertahan hingga 3 (tiga) generasi sampai sekarang. Dengan pengalaman bekerja di Industri kayu dan *furniture/mebel* selama 3 (tiga) generasi, CV. Racak Furniture bereksperimen untuk membuat suatu produk dengan bahan baku kayu jati daur ulang dan memproduksinya dengan karakteristik unik yaitu melalui *handmade*, dikombinasikan dengan teknik tradisional dan *modern*.

Bapak Ahmad Husein merupakan pemilik CV. Racak Furniture yang beralamatkan di Jl. Ringroad Selatan No.133, Wojo , Bangunharjo, Sewon, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta 55187 saat ini. Terdapat kurang lebih 149 orang pekerja yang bekerja di CV. Racak Furniture mulai dari proses awal pengolahan bahan baku hingga produk jadi. Sisanya bekerja pada bagian operasional dan marketing. Jam kerja di CV. Racak Furniture dimulai dari jam 07:00 sampai 16:00 WIB. Pekerja tidak diperkenankan masuk kerja saat datang lebih dari 5 (lima) menit dari waktu yang telah ditetapkan.

Adapun jumlah karyawan karyawan bagian produksi CV. Racak Furniture adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1. Jumlah Karyawan Produksi CV. Racak Furniture

Karyawan	Laki-laki (Orang)	Jumlah (Orang)
Tukang	7	7
Pembantu Tukang	8	8
Karyawan <i>Finishing</i>	127	127
Jumlah (Orang)	-	142

4.4.2. Visi dan Misi Perusahaan

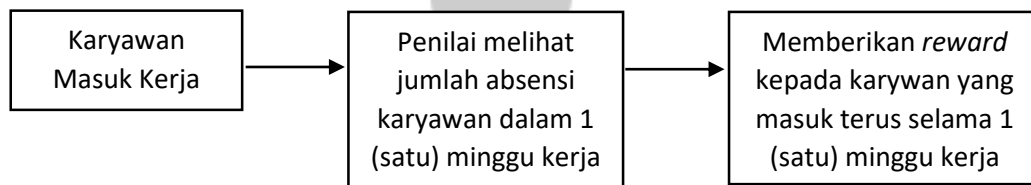
Adapun visi dan misi CV. Racak Furniture adalah sebagai berikut :

Visi : Menjadi Perusahaan *Furniture* yang dapat bersaing di tingkat Nasional dan Internasional dan menciptakan produk *Furniture* berkualitas.

- Misi :
- Membuat produk *Furniture* dengan bahan kayu jati daur ulang.
 - Memproduksi *Furniture* dengan karakteristik unik dan hanya dapat ditemukan di CV. Racak Furniture.
 - Membuat produk *Handmade* dan dikombinasikan dengan teknik tradisional dan *modern*.

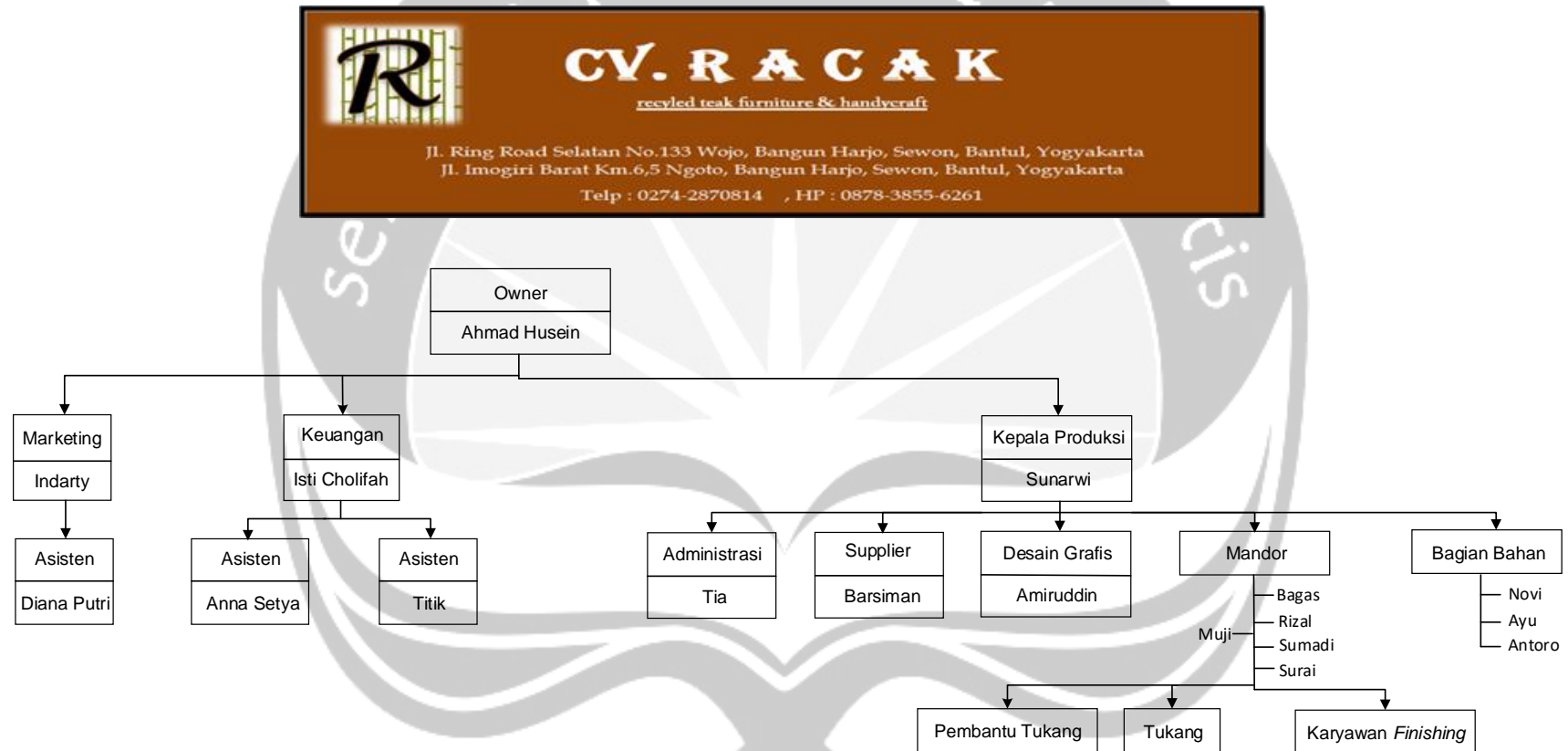
4.4.3. Penilaian Kinerja Perusahaan

Penilaian kinerja perusahaan didasarkan pada absensi atau tingkat kehadiran karyawan selama 1 (satu) minggu. Penilaian kinerja diberikan kepada pembantu tukang dan karyawan *finishing*, dikarenakan tukang adalah karyawan borongan dan tidak terkena proses absensi sehingga tidak mendapat *reward*. Karyawan yang hadir tepat waktu selama 1 (minggu) kerja penuh akan mendapat *reward*. Apabila digambarkan dalam bentuk bagan akan menjadi sebagai berikut :



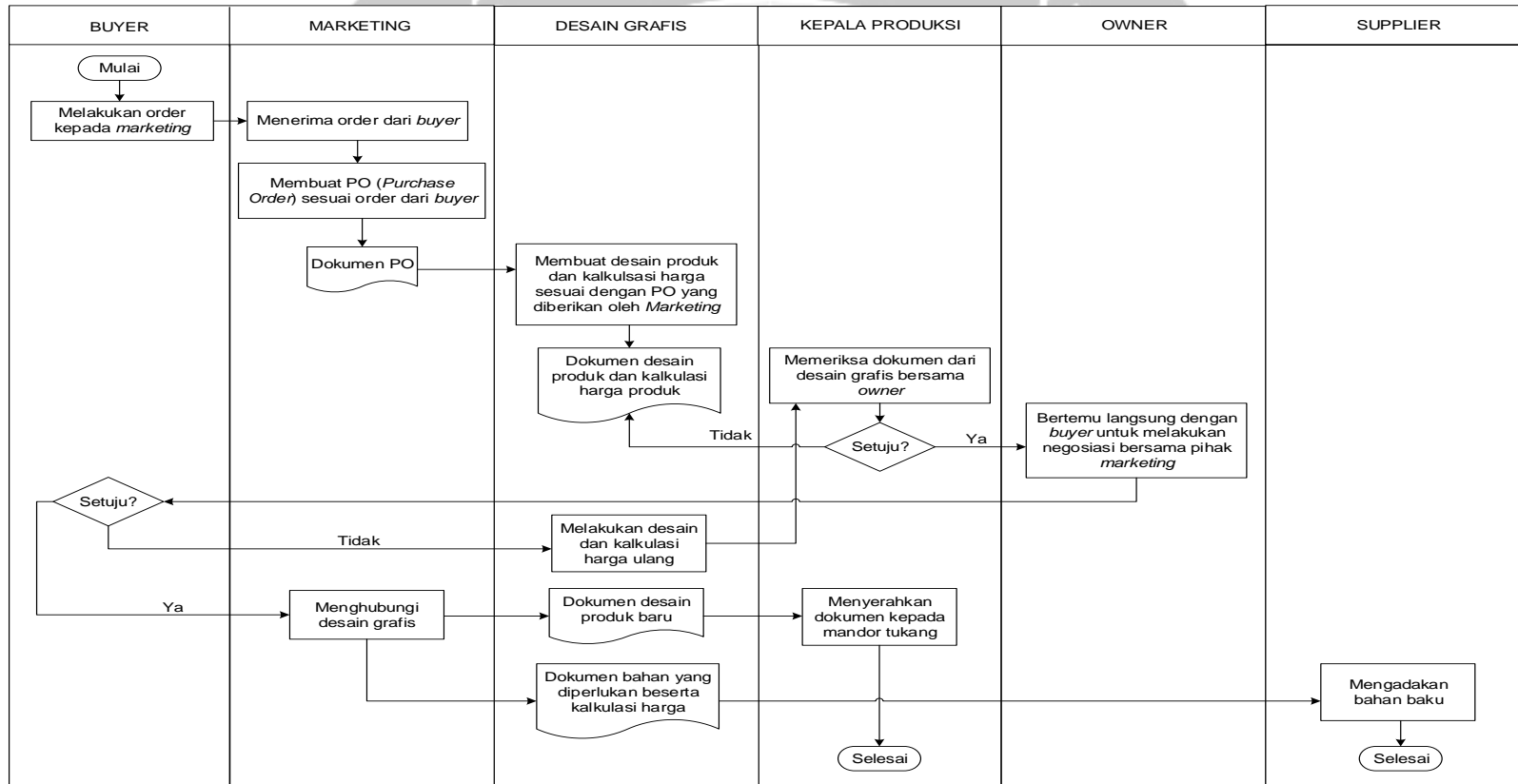
Gambar 4.1. Bagan Sistem Penilaian Kinerja

4.4.4. Struktur Organisasi Perusahaan



Gambar 4.2. Struktur Organisasi CV. Racak Furniture

4.4.5. Proses Bisnis CV. Racak Furniture

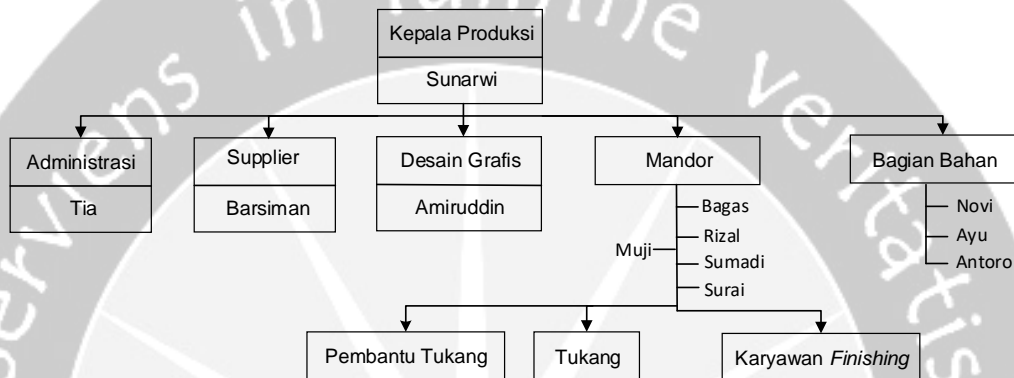


Gambar 4.3. Proses Bisnis CV. Racak Furniture

BAB 5 PERANCANGAN JOB DESCRIPTION

Dalam bab ini akan diterangkan mengenai hasil analisis pekerjaan karyawan produksi CV. Racak Furniture sesuai dengan data yang telah diperoleh dari perusahaan sesuai dari hasil pengisian kuesioner dan wawancara.

5.1. Struktur Organisasi Departemen Produksi



Gambar 5.1. Struktur Organisasi Departemen Produksi

Dari Struktur Organisasi Departemen Produksi CV. Racak Furniture dapat dilihat bahwa Tukang dan Karyawan *Finishing* dibawah langsung oleh mandor, terdapat 4 mendor yang membawahi karyawan *finishing*, di mana mandor Bagas membawahi 45 karyawan, mandor Rizal membawahi 44 karyawan, mandor Sumadi membawahi 19 karyawan, mandor Surai membawahi 19 dan mandor Muji membawahi 7 tukang dan 8 pembantu tukang . Karyawan *finishing* mempunyai tugas yang berbeda dengan tukang dan pembantu tukang. Berdasarkan hasil diskusi dan wawancara terhadap kepala produksi dan pemberian kuesioner kepada salah satu karyawan dan tukang serta pembantu tukang maka dapat di analisis pekerjaan dari karyawan *finishing*, tukang dan pembantu tukang sehingga menghasilkan *job description* yang akan di bahas pada sub bab 5.3.

5.2. Analisis Pekerjaan

Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai analisis pekerjaan yang menghasilkan *job description* berdasarkan hasil observasi, diskusi/ wawancara dan kuesioner kepada kepala produksi serta karyawan produksi CV. Racak Furniture.

5.2.1. Hasil Observasi Karyawan Produksi

Observasi dilakukan dengan mengamati secara langsung pekerjaan yang dilakukan oleh tukang, pembantu tukang dan karyawan *finishing*. Berikut adalah hasil observasi yang dilakukan tanggal 20 juni 2019 dan observasi sebelumnya.

A. Observasi Tukang

Observasi dilakukan dengan mengamati pekerjaan tukang mulai dari proses mempelajari gambar produk hingga pengerjaan bahan baku menjadi produk setengah jadi sesuai dengan spesifikasi produk yang diinginkan oleh *buyer*.



Gambar 5.2. Proses Pengukuran



Gambar 5.3. Proses Pemotongan



Gambar 5.4. Proses Perakitan

Dari hasil observasi di atas dapat disimpulkan bahwa tukang memiliki tugas dan tanggung jawab menyelesaikan bahan baku hingga menjadi produk setengah jadi dengan melalui 4 proses yaitu di mulai dengan proses pengukuran, pemotongan, penghalusan hingga perakitan. Setiap tukang masing-masing mengerjakan 4 proses tersebut selama total 8 jam kerja. Tukang menyelesaikan produk setengah jadi sesuai dengan jumlah dan *deadline* yang telah ditentukan oleh *buyer*. Dari

kondisi lingkungan yang diamati, proses pengolahan bahan baku menjadi produk setengah jadi dilakukan di ruangan terbuka dengan kondisi tidak terlalu panas akan tetapi banyak terdapat debu yang bertebaran sehingga karyawan perlu memakai masker. Selain terkena debu, resiko lainnya adalah bahaya terkena alat yang digunakan, contohnya dalam menggunakan jointer dan gergaji duduk untuk menghaluskan dan memotong produk. Sehingga tukang perlu mendapat fasilitas yang baik dari perusahaan untuk memperlancar kegiatan produksi dan menghindari terkena penyakit akibat debu.

B. Observasi Pembantu Tukang

Observasi dilakukan dengan mengamati pekerjaan pembantu tukang mulai dari proses mengukur bahan baku hingga memotong bahan baku hingga siap digunakan sebagai pembahanan yang selanjutnya di proses oleh tukang tukang.



Gambar 5.5. Kayu yang telah dicabut pakunya



Gambar 5.6. Proses Pemotongan



Gambar 5.7. Kayu yang siap diolah

Dari hasil observasi di atas dapat disimpulkan bahwa pembantu tukang memiliki tugas dan tanggung jawab membantu tukang menyiapkan pembahanan mulai dari mencabut paku yang terdapat pada kayu sampai memotong kayu sesuai dengan ukuran yang diberikan oleh bagian desain grafis melalui mandor yang nantinya akan diproses hingga menjadi produk setengah jadi. Setiap 4 orang pembantu tukang masing-masing mengerjakan 2 proses tersebut selama total 8 jam kerja. Pembantu tukang dapat berpindah untuk melakukan proses yang berbeda atau dapat membantu proses pengerjaan yang lainnya sesuai dengan intruksi dari mandor dari total 8 jam kerja tersebut, apabila dibutuhkan agar dapat membuat pembahanan yang lebih banyak, sehingga tukang dapat mempercepat proses pembuatan produk setengah jadi. Sama halnya seperti tukang dari kondisi lingkungan yang diamati, pembantu tukang bekerja satu stasiun dengan tukang sehingga kondisi lingkungannya sama begitu juga dengan resiko yang dapat terjadi.

C. Observasi Karyawan Finishing

Observasi dilakukan dengan mengamati pekerjaan karyawan *finishing* mulai dari proses awal pengerjaan produk setengah jadi hingga menjadi produk jadi yang siap dikirimkan kepada *buyer*.



Gambar 5.8. Proses penambalan



Gambar 5.9. Proses penghalusan



Gambar 5.10. Proses pendempulan



Gambar 5.11. Proses melamin



Gambar 5.12. Proses Pengecekan



Gambar 5.13. Proses Packing

Dari hasil observasi di atas dapat disimpulkan bahwa karyawan *finishing* memiliki tugas dan tanggung jawab menyelesaikan produk setengah jadi hingga menjadi produk jadi dengan melalui 6 proses yaitu di mulai dengan proses penambalan, penghalusan, pendempulan, melamin, pengecekan hingga *packing*. Setiap karyawan memegang masing-masing 1 (satu) proses saat bekerja selama total 8 jam kerja, akan tetapi karyawan dapat berpindah untuk melakukan proses yang berbeda atau dapat membantu proses pengerjaan yang lainnya sesuai dengan intruksi dari mandor dari total 8 jam kerja tersebut, apabila dibutuhkan agar dapat menyelesaikan target produksi sesuai dengan *deadline* dari *buyer*. Sehingga 1 karyawan dapat melakukan semua proses *finishing* yang ada. Namun sebelum melakukan proses *finishing*, karyawan harus terlebih dahulu menerima Dari kondisi lingkungan yang diamati, proses *finishing* dilakukan di ruangan terbuka dengan kondisi tidak terlalu panas akan tetapi banyak terdapat debu yang bertebaran sehingga karyawan perlu memakai masker. Namun dari yang diamati beberapa karyawan tidak memakai masker, sehingga hal ini cukup berbahaya bagi

kesehatan. Resiko lainnya adalah bahaya terkena alat yang digunakan, contohnya dalam menggunakan gerinda untuk menghaluskan produk. Sehingga karyawan perlu mendapat fasilitas yang baik dari perusahaan untuk memperlancar kegiatan produksi dan menghindari terkena penyakit akibat debu.

5.2.2. Hasil Wawancara

Wawancara terstruktur dilakukan kepada Kepala Produksi CV. Racak Furniture. Peneliti menggunakan kuesioner untuk memandu wawancara berdasarkan dari buku Gary Dessler yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” Edisi 14, Tahun 2015 halaman 126-127 yang di sesuaikan dengan kebutuhan departemen produksi. Wawancara dilakukan pada tanggal 20 juni 2019 di Gedung Lantai Produksi CV. Racak Furniture. Wawancara terstruktur dilakukan untuk memperoleh informasi terkait dengan pekerjaan karyawan produksi. Hasil wawancara terstruktur digunakan untuk menyusun *job description* dari karyawan produksi itu sendiri. Adapun tabel hasil wawancara terstruktur yang dilakukan kepada Kepala Produksi CV. Racak Furniture adalah sebagai berikut :

Tabel 5.1. Hasil Wawancara Analisis Pekerjaan

Hari/ Tanggal : Kamis, 20 Juni 2019		Alat dan Bahan : - Kertas
Tempat : CV. Racak Furniture		- Pulpen
Partisipan : Peneliti dan Kepala Produksi		- Handphone
		Waktu : 11.00 – 12.00
Tema : Analisis Pekerjaan Pembantu Tukang		
No	Pertanyaan	Respon/Jawaban
1	Berikan deskripsi singkat mengenai fungsi/tujuan utama dari pekerjaan pembantu tukang. Pernyataan ini haruslah merupakan rangkuman singkat mengenai tanggung jawab yang disebutkan dalam bagian selanjutnya	Membantu pembahanan tukang, sesuai dengan order dari <i>buyer</i> .
2	Tolong sebutkan tugas/tanggung jawab dari pekerjaan pembantu tukang secara spesifik pada bagian yang sudah disediakan	- Melakukan pengukuran bahan baku untuk memastikan kayu sesuai dengan yang dipesan kepada <i>supplier</i> .

Tabel 5.2. Lanjutan

		<ul style="list-style-type: none"> - Menghilangkan paku-paku yang masih menempel pada bahan baku. - Membelah kayu sesuai dengan ukuran yang disesuaikan dengan spesifikasi order.
3	<p>Apa saja sesuatu yang berhak karyawan terima atau perintah yang dapat dilakukan karyawan untuk membantu tercapainya tujuan dalam pekerjaan pembantu tukang?</p>	<p>Menerima pelatihan selama \pm 1 bulan dari mandor/ tukang.</p>
4	<p>Tingkat pendidikan minimum apa yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan pembantu tukang? Pengalaman serta rentang usia yang dibutuhkan pekerjaan ini.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat pendidikan minimum yang diperlukan adalah SMP. - Tidak ada pengalaman, yang penting punya kemauan kerja. - Rentang usia 20-50 tahun.
5	<p>Apakah terdapat pelatihan pada pekerjaan yang dibutuhkan seseorang untuk melakukan pekerjaan pembantu tukang? Siapa yang memberi pelatihan?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pelatihan dilakukan selama \pm 1 bulan. - Yang memberikan pelatihan adalah mandor/tukang.
6	<p>Tolong deskripsikan secara singkat tuntutan fisik utama pekerjaan ini. Sebagai contoh, apakah pekerjaan ini melibatkan duduk? Berjalan? Berdiri? Mengangkat? Dan lain-lain</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan ini seringkali dilakukan dengan cara berdiri dan beberapa kali duduk atau jongkok.
7	<p>Tolong sebutkan kondisi kerja pekerjaan ini, seperti : kerja kantor berpendingin udara, panas atau dingin ekstrem luar ruang atau dalam ruang, bising, bahaya pekerjaan, bekerja dalam kondisi ketinggian dan lain-lain</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ruangan terbuka, tidak terlalu panas, ruangan bising. - Bahaya bisa terkena mesin <i>circle</i> tangan/ terkena debu hasil pemotongan yang dapat menyebabkan penyakit.

Tabel 5.3. Lanjutan

Hari/ Tanggal : Kamis, 20 Juni 2019 Tempat : CV. Racak Furniture Partisipan : Peneliti dan Kepala Produksi		Alat dan Bahan : - Kertas - Pulpen - Handphone Waktu : 11.00 – 12.00
Tema : Analisis Pekerjaan Tukang		
No	Pertanyaan	Respon/Jawaban
1	Berikan deskripsi singkat mengenai fungsi/tujuan utama dari pekerjaan tukang. Pernyataan ini haruslah merupakan rangkuman singkat mengenai tanggung jawab yang disebutkan dalam bagian selanjutnya	Membuat bahan baku balok menjadi produk setengah jadi melalui proses pemotongan sampai proses perakitan berdasarkan gambar produk yang dibuat oleh desain grafis, sesuai dengan keinginan <i>buyer</i> .
2	Tolong sebutkan tugas/tanggung jawab dari pekerjaan tukang secara spesifik pada bagian yang sudah disediakan	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan pemotongan bahan baku sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan oleh <i>buyer</i>, hingga diperoleh komponen-komponen produk yang akan dirakit. - Melakukan perakitan komponen-komponen produk satu per satu sehingga menjadi barang setengah jadi. - Mengerjakan order dari <i>buyer</i> sesuai dengan jumlah produk yang dipesan. - Mengerjakan order dari <i>buyer</i> sesuai dengan <i>deadline</i> yang telah ditentukan oleh <i>buyer</i>.
3	Apa saja sesuatu yang berhak karyawan terima atau perintah yang dapat dilakukan karyawan untuk	<ul style="list-style-type: none"> - Menerima gambar produk dari desain grafis yang berisi spesifikasi produk yang diinginkan <i>buyer</i>.

Tabel 5.4. Lanjutan

	membantu tercapainya tujuan dalam pekerjaan tukang?	- Menerima pelatihan selama \pm 1 bulan dari mandor/ tukang senior.
4	Tingkat pendidikan minimum apa yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tukang? Pengalaman serta rentang usia yang dibutuhkan pekerjaan ini.	- Tingkat pendidikan minimum yang diperlukan adalah SMP. - Pernah bekerja sebagai tukang. - Rentang usia 20-50 tahun.
5	Apakah terdapat pelatihan pada pekerjaan yang dibutuhkan seseorang untuk melakukan pekerjaan tukang? Siapa yang memberi pelatihan?	- Pelatihan dilakukan selama \pm 1 bulan. - Yang memberikan pelatihan adalah mandor/tukang senior.
6	Tolong deskripsikan secara singkat tuntutan fisik utama pekerjaan ini. Sebagai contoh, apakah pekerjaan ini melibatkan duduk? Berjalan? Berdiri? Mengangkat? Dan lain-lain	- Pekerjaan ini seringkali dilakukan dengan cara berjalan, berdiri, mengangkat untuk memindahkan barang/ alat.
7	Tolong sebutkan kondisi kerja pekerjaan ini, seperti : kerja kantor berpendingin udara, panas atau dingin ekstrem luar ruang atau dalam ruang, bising, bahaya pekerjaan, bekerja dalam kondisi ketinggian dan lain-lain	- Ruang terbuka, tidak terlalu panas, ruangan bising. - Bahaya bisa terkena mesin <i>jointer</i> dan gergaji duduk (mesin) serta terkena debu hasil pemotongan yang dapat menyebabkan penyakit.

Tabel 5.5. Lanjutan

Hari/ Tanggal : Kamis, 20 Juni 2019 Tempat : CV. Racak Furniture Partisipan : Peneliti dan Kepala Produksi		Alat dan Bahan : - Kertas - Pulpen - Handphone Waktu : 11.00 – 12.00
Tema : Analisis Pekerjaan Karyawan <i>Finishing</i>		
No	Pertanyaan	Respon/Jawaban
1	Berikan deskripsi singkat mengenai fungsi/tujuan utama dari pekerjaan karyawan <i>finishing</i> . Pernyataan ini haruslah merupakan rangkuman singkat mengenai tanggung jawab yang disebutkan dalam bagian selanjutnya	Melakukan finishing produk setengah jadi yang telah dikerjakan oleh tukang melalui proses penambalan, pendempulan, pengamplasan, <i>Quality Control</i> hingga proses <i>packing</i> hingga menjadi produk jadi yang siap dikirimkan kepada <i>buyer</i> .
2	Tolong sebutkan tugas/tanggung jawab dari pekerjaan karyawan <i>finishing</i> secara spesifik pada bagian yang sudah disediakan	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan proses penambalan/ pendempulan produk setengah jadi. - Melakukan proses penghalusan produk setengah jadi melalui tahap pengamplasan. - Melakukan proses pengecekan barang/ produk yang sudah jadi untuk memastikan produk memiliki kualitas yang baik. - Melakukan proses pelapisan produk, agar produk menjadi lebih mengilat dan bagus. - Melakukan proses pengepakan pada produk jadi sehingga produk siap

Tabel 5.6. Lanjutan

		<p>dikirimkan kepada <i>buyer</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mengerjakan produk setengah jadi hingga produk jadi sesuai dengan jumlah dan <i>deadline</i> yang telah ditentukan oleh <i>buyer</i>.
3	<p>Apa saja sesuatu yang berhak karyawan terima atau perintah yang dapat dilakukan karyawan untuk membantu tercapainya tujuan dalam pekerjaan karyawan <i>finishing</i>?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Menerima produk setengah jadi dari tukang agar dapat menyelesaikan produk jadi sesuai dengan jumlah yang telah diselesaikan oleh tukang. - Menerima pelatihan selama \pm 1 minggu dari mandor/ karyawan <i>finishing</i> senior.
4	<p>Tingkat pendidikan minimum apa yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan karyawan <i>finishing</i>? Pengalaman serta rentang usia yang dibutuhkan pekerjaan ini.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat pendidikan minimum yang diperlukan adalah SMP. - Tidak ada, yang penting punya kemauan kerja. - Rentang usia 20-50 tahun.
5	<p>Apakah terdapat pelatihan pada pekerjaan yang dibutuhkan seseorang untuk melakukan pekerjaan karyawan <i>finishing</i>? Siapa yang memberi pelatihan?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pelatihan dilakukan selama \pm 1 minggu. - Yang memberikan pelatihan adalah mandor/ karyawan <i>finishing</i> senior.
6	<p>Tolong deskripsikan secara singkat tuntutan fisik utama pekerjaan ini. Sebagai contoh, apakah pekerjaan ini melibatkan duduk? Berjalan? Berdiri? Mengangkat? Dan lain-lain</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan ini seringkali dilakukan dengan cara berjalan, berdiri, terkadang mengangkat atau memindahkan barang.
7	<p>Tolong sebutkan kondisi kerja pekerjaan ini, seperti : kerja kantor berpendingin udara, panas atau</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ruangan terbuka, tidak terlalu panas, ruangan bising. - Bahaya terkena gerinda atau

Tabel 5.7. Lanjutan

dingin ekstrem luar ruang atau dalam ruang, bising, bahaya pekerjaan, bekerja dalam kondisi ketinggian dan lain-lain	terkena debu hasil gerinda yang bisa menyebabkan penyakit.
--	--

Hasil dari *job description* tukang tidak digunakan dalam analisis indikator penilaian kinerja, hal ini dikarenakan tukang tidak terdaftar sebagai karyawan yang dinilai kinerjanya berdasarkan absensi dan juga tidak mendapat *reward*. Hanya dilampirkan sebagai pelengkap hasil analisis pekerjaan dari karyawan produksi. Berbeda dengan tukang hasil dari *job description* pembantu tukang dan karyawan *finishing* digunakan sebagai acuan untuk melakukan analisis indikator penilaian kinerja, hal ini dikarenakan pembantu tukang dan karyawan *finishing* terdaftar sebagai karyawan yang dinilai kinerjanya berdasarkan absensi dan juga mendapat *reward*. Sehingga nantinya *job description* dari pembantu tukang dan karyawan *finishing* digunakan untuk menentukan indikator kinerja apa saja yang dipakai untuk menilai kinerja pembantu tukang dan karyawan *finishing*. Di bawah ini merupakan gambar 5.14. dan 5.15. saat melakukan wawancara terstruktur dengan Kepala Produksi untuk melengkapi kuesioner analisis pekerjaan.



Gambar 5.14. Wawancara dengan Kepala Produksi





Gambar 5.15. Wawancara dengan Kepala Produksi (1)

5.2.3. Job Description Karyawan Produksi CV. Racak Furniture

Dari hasil Observasi, wawancara terstruktur dengan kepala produksi CV. Racak Furniture, maka peneliti dapat menyusun dan menyimpulkan bahwa *job description* CV. Racak Furniture dengan berdasarkan persetujuan mandor dan diketahui oleh kepala produksi adalah sebagai berikut :

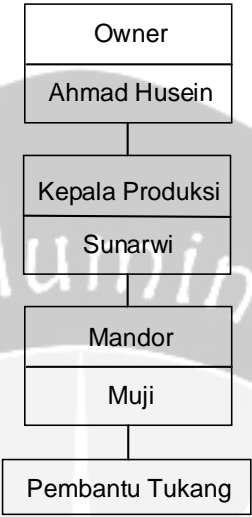
Tabel 5.8. Job Description Karyawan Produksi

 CV. R A C A K <small>recycled teak furniture & handycraft</small> <small>Jl. Ring Road Selatan No.133 Wojo, Bangun Harjo, Sewon, Bantul, Yogyakarta</small> <small>Jl. Imogiri Barat Km.6,5 Ngoto, Bangun Harjo, Sewon, Bantul, Yogyakarta</small> <small>Telp : 0274-2870814 , HP : 0878-3855-6261</small>	
Job Description Tukang CV. Racak Furniture	
A. Identitas Jabatan	
Nama Jabatan	Tukang
Departemen	Produksi
B. Kedudukan dalam Organisasi	
Atasan Langsung	Mandor
Bawahan Langsung	-
C. Struktur Organisasi	
 <pre> graph TD A[Owner Ahmad Husein] --- B[Kepala Produksi Sunarwi] B --- C[Mandor Muji] C --- D[Tukang] </pre>	
D. Rangkuman Tugas/Tanggung Jawab	
Membuat bahan baku balok kayu menjadi produk setengah jadi mulai dari tahapan pengukuran, pemotongan, penghalusan hingga tahapan perakitan yang nantinya produk setengah jadi akan dilanjutkan oleh karyawan <i>finishing</i> hingga menjadi produk jadi sesuai dengan jumlah produk dan <i>deadline</i> yang telah ditentukan oleh <i>buyer</i>	

Tabel 5.9. Lanjutan

E. Daftar Tugas/Tanggung Jawab	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat produk setengah jadi sesuai dengan spesifikasi yang telah ditentukan oleh <i>buyer</i> mulai dari tahapan pengukuran, pemotongan, penghalusan hingga tahapan perakitan. 2. Membuat bahan baku menjadi produk setengah jadi sesuai dengan <i>deadline</i> yang sudah ditentukan oleh <i>buyer</i>. 3. Membuat bahan baku menjadi produk setengah jadi sesuai dengan jumlah yang telah ditentukan oleh <i>buyer</i>. 4. Memastikan produk setengah jadi memiliki spesifikasi (bentuk dan ukuran) yang sesuai dengan keinginan <i>buyer</i>. 	
F. Wewenang	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Menerima gambar produk dari bagian desain grafis melalui mandor yang berisi spesifikasi produk yang diinginkan oleh <i>buyer</i> yang nantinya menjadi acuan untuk membuat produk setengah jadi. 2. Menerima pelatihan selama 1 (satu) bulan yang diberikan dan dibimbing oleh mandor tukang atau tukang senior. 3. Menerima fasilitas yang baik dari perusahaan untuk membantu melancarkan pekerjaan dan mencegah karyawan terkena penyakit. 	
G. Spesifikasi Jabatan	
Pendidikan Minimal	SMP (Sekolah Menengah Pertama)
Usia	20-50 Tahun
Pengalaman	Pernah memiliki pengalaman menjadi tukang
Job Description Pembantu Tukang CV. Racak Furniture	
A. Identitas Jabatan	
Nama Jabatan	Pembantu Tukang
Departemen	Produksi
B. Kedudukan dalam Organisasi	
Atasan Langsung	Mandor
Bawahan Langsung	-

Tabel 5.10. Lanjutan

<p>C. Struktur Organisasi</p>
 <pre> graph TD A[Owner Ahmad Husein] --> B[Kepala Produksi Sunarwi] B --> C[Mandor Muji] C --> D[Pembantu Tukang] </pre>
<p>D. Rangkuman Tugas/Tanggung Jawab</p>
<p>Membantu tukang menyiapkan pembahanan agar bahan baku siap diolah ke dalam proses pembuatan produk setengah jadi.</p>
<p>E. Daftar Tugas/Tanggung Jawab</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pengukuran untuk memastikan bahwa bahan baku sesuai dengan spesifikasi yang dipesan dari supplier. 2. Mencabut paku-paku yang masih menempel pada bahan baku. 3. Membelah dan memotong bahan baku sesuai dengan bentuk dan ukuran yang diberikan oleh bagian desain grafis melalui mandor. 4. Menyelesaikan pembahanan sesuai dengan jumlah yang diberikan oleh bagian desain grafis melalui mandor. 5. Menyelesaikan pembahanan sesuai dengan <i>deadline</i> yang telah ditentukan oleh <i>buyer</i>. 6. Memastikan bahan baku siap diolah ke dalam proses pembuatan produk setengah jadi.
<p>F. Wewenang</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Menerima ukuran bahan baku kayu dari bagian desain grafis melalui mandor yang nantinya menjadi acuan untuk mempersiapkan pembahanan. 2. Menerima pelatihan selama 1 (satu) bulan yang diberikan dan dibimbing oleh mandor.

Tabel 5.11. Lanjutan

3. Menerima fasilitas yang baik dari perusahaan untuk membantu melancarkan pekerjaan dan mencegah karyawan terkena penyakit.	
G. Spesifikasi Jabatan	
Pendidikan Minimal	SMP (Sekolah Menengah Pertama)
Usia	20-50 Tahun
Pengalaman	-
Job Description Karyawan <i>Finishing</i> CV. Racak Furniture	
A. Identitas Jabatan	
Nama Jabatan	Karyawan <i>Finishing</i>
Departemen	Produksi
B. Kedudukan dalam Organisasi	
Atasan Langsung	Mandor
Bawahan Langsung	-
C. Struktur Organisasi	
<pre> graph TD A["Owner Ahmad Husein"] --- B["Kepala Produksi Sunarwi"] B --- C["Mandor Bagas, Rizal, Sumadi, Surai"] C --- D["Karyawan <i>Finishing</i>"] </pre>	
D. Rangkuman Tugas/Tanggung Jawab	
Melakukan tahapan <i>finishing</i> produk setengah jadi yang sudah dikerjakan bagian tukang hingga menjadi produk jadi yang siap dikirimkan kepada <i>buyer</i> dengan proses mulai dari tahapan penambalan, penghalusan, pendempulan, proses melamin, pengecekan produk hingga tahapan <i>packing</i> sesuai dengan jumlah produk dan <i>deadline</i> yang telah ditentukan oleh <i>buyer</i> .	

Tabel 5.12. Lanjutan

E. Daftar Tugas/Tanggung Jawab	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pekerjaan <i>finishing</i> produk setengah jadi menjadi produk jadi mulai dari proses penambalan, penghalusan, pendempulan, proses melamin, pengecekan produk hingga proses <i>packing</i>. 2. Menyelesaikan produk setengah jadi menjadi produk jadi sesuai dengan <i>deadline</i> yang sudah ditentukan oleh <i>buyer</i>. 3. Menyelesaikan produk setengah jadi menjadi produk jadi sesuai dengan jumlah yang telah ditentukan oleh <i>buyer</i>. 4. Memastikan produk jadi memiliki kualitas yang baik sesuai dengan keinginan <i>buyer</i>. 	
F. Wewenang	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Menerima produk setengah jadi dari tukang sesuai dengan jumlah yang telah diselesaikan. 2. Menerima pelatihan selama 1 (satu) minggu yang diberikan dan dibimbing oleh mandor yang bersangkutan. 3. Menerima fasilitas yang baik dari perusahaan untuk membantu melancarkan pekerjaan dan mencegah karyawan terkena penyakit. 	
G. Spesifikasi Jabatan	
Pendidikan Minimal	SMP (Sekolah Menengah Pertama)
Usia	20-50 Tahun
Pengalaman	-

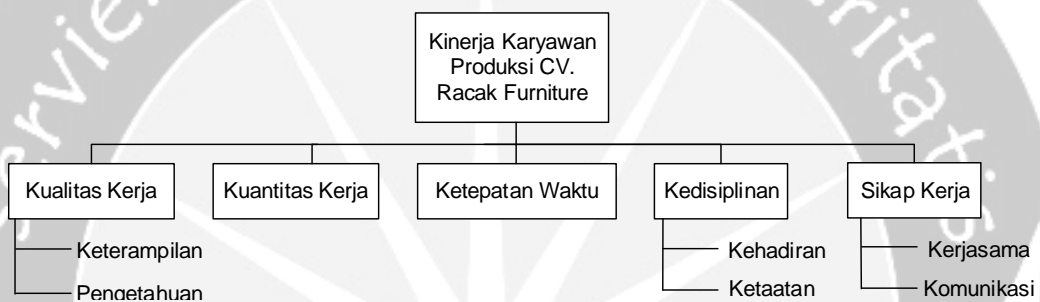
Adapun *job description* nantinya akan digunakan untuk melakukan analisis terkait penentuan indikator atau kriteria penilaian kinerja karyawan produksi.

BAB 6

PERANCANGAN SISTEM PENILAIAN KINERJA

6.1. Penentuan Kriteria dan Sub Kriteria

Indikator atau kriteria penilaian kinerja diperoleh dari deskripsi pekerjaan karyawan dengan mengusulkan beberapa kriteria yang diperoleh dari berbagai sumber buku yang nantinya akan dilakukan proses penetapan kriteria oleh peneliti dengan meminta persetujuan kepala produksi. Setelah melakukan tahapan studi literatur dan membandingkan dengan *job description* karyawan produksi CV. Racak Furniture maka peneliti memutuskan memilih kriteria dan sub kriteria sebagai berikut :



Gambar 6.1. Bagan Kriteria dan Sub Kriteria Kinerja

Dengan asumsi bahwa kriteria satu dan lainnya tidak saling mempengaruhi, begitupun dengan masing-masing sub kriteria. Setelah peneliti telah memutuskan kriteria dan sub kriteria apa saja yang akan di gunakan dalam penilaian kinerja karyawan, maka selanjutnya akan mengusulkan hasil kriteria dan sub kriteria kepada Kepala Produksi CV. Racak Furniture untuk meminta persetujuan apakah sudah sesuai dengan atau belum. Apabila Kepala Produksi menyetujui, maka tahap selanjutnya adalah melakukan pembobotan terhadap setiap kriteria dan sub kriteria dari kinerja karyawan. Adapun perbandingan antara kriteria serta sub kriteria yang di pilih oleh peneliti dan telah di setujui oleh Kepala Produksi CV. Racak Furniture dapat di lihat pada Tabel 6.1 sampai Tabel 6.4.

Tabel 6.1. Kriteria dan Sub Kriteria Kinerja Pembantu Tukang

No	Kriteria	Indikator Kesuksesan	No	Sub Kriteria	Indikator Kesuksesan
1	Kualitas Kerja	Pembantu tukang mampu menghasilkan pembahanan yang siap diolah ke dalam proses pembuatan produk setengah jadi sesuai dengan spesifikasi yang telah ditentukan	1	Keterampilan	Pembantu tukang mampu menguasai dan terampil menggunakan alat-alat produksi (meteran, <i>circle machine</i>) selama proses pengukuran dan pemotongan kayu
			2	Pengetahuan	Pembantu tukang mengerti dan memahami ukuran serta bentuk bahan baku yang siap digunakan sebagai pembahanan serta mengerti setiap proses pembahanan yang dilakukan
2	Kuantitas Kerja	Pembantu tukang mampu menghasilkan pembahanan yang siap diolah ke dalam proses pembuatan produk setengah jadi sesuai dengan jumlah yang telah ditentukan	-	-	-

Tabel 6.2. Lanjutan

3	Ketepatan Waktu	Pembantu tukang mampu menyelesaikan proses pembahanan sesuai atau lebih cepat dari <i>deadline</i> yang ditentukan oleh <i>buyer</i>	-	-	-
4	Kedisiplinan	Pembantu tukang mampu datang tepat waktu selama 1 minggu kerja dan selalu mematuhi peraturan yang berlaku	1	Kehadiran	Pembantu tukang selalu hadir tepat waktu selama 1 minggu
			2	Ketaatan	Pembantu tukang taat dan patuh dengan peraturan yang berlaku
5	Sikap Kerja	Pembantu tukang memiliki perilaku yang baik terhadap pekerjaan serta memiliki komunikasi yang baik dengan atasan maupun terhadap rekan kerja yang mendukung berjalan lancarnya proses pembahanan	1	Kerjasama	Karyawan memiliki kemampuan untuk melakukan kerjasama dengan karyawan yang lain serta mampu memberi bantuan kepada rekan kerja yang mengalami kendala/masalah
			2	Komunikasi	Pembantu tukang memiliki komunikasi yang baik dengan mandor, tukang maupun sesama pembantu tukang

Tabel 6.3. Kriteria dan Sub Kriteria Kinerja Karyawan *Finishing*

No	Kriteria	Indikator Kesuksesan	No	Sub Kriteria	Indikator Kesuksesan
1	Kualitas Kerja	Karyawan <i>finishing</i> mampu menghasilkan produk jadi yang siap dikirimkan kepada <i>buyer</i> sesuai dengan spesifikasi yang telah ditentukan oleh <i>buyer</i>	1	Keterampilan	Karyawan <i>finishing</i> mampu menguasai dan terampil menggunakan alat-alat <i>finishing</i> (gerinda, <i>spray machine</i> , dll) selama proses <i>finishing</i>
			2	Pengetahuan	Karyawan mengerti dan memahami setiap proses <i>finishing</i> (penambalan, penghalusan, pendempulan, proses melamin, pengecekan produk dan <i>packing</i>)
2	Kuantitas Kerja	Karyawan <i>finishing</i> mampu menghasilkan produk jadi yang siap dikirimkan kepada <i>buyer</i> sesuai dengan jumlah yang telah ditentukan oleh <i>buyer</i>	-	-	-

Tabel 6.4. Lanjutan

3	Ketepatan Waktu	Karyawan <i>finishing</i> mampu menyelesaikan produk jadi sesuai atau lebih cepat dari <i>deadline</i> yang ditentukan oleh <i>buyer</i>	-	-	-
4	Kedisiplinan	Karyawan <i>finishing</i> mampu datang tepat waktu selama 1 minggu kerja dan selalu mematuhi peraturan yang berlaku	1	Kehadiran	Karyawan <i>finishing</i> selalu hadir tepat waktu selama 1 minggu
			2	Ketaatan	Karyawan <i>finishing</i> taat dan patuh dengan peraturan yang berlaku
5	Sikap Kerja	Karyawan <i>finishing</i> memiliki perilaku yang baik terhadap pekerjaan serta memiliki komunikasi yang baik dengan atasan maupun terhadap rekan kerja yang mendukung berjalan lancarnya proses <i>finishing</i>	1	Kerjasama	Karyawan memiliki kemampuan untuk melakukan kerjasama dengan karyawan yang lain serta mampu memberi bantuan kepada rekan kerja yang mengalami kendala/masalah
			2	Komunikasi	Karyawan memiliki komunikasi yang baik dengan mandor, tukang maupun sesama pembantu tukang

6.2. Perhitungan Bobot Kriteria dan Sub Kriteria

Tahap pertama yang dilakukan adalah dengan melakukan perbandingan berpasangan untuk setiap kriteria dan subkriteria, berdasarkan hierarki. Perbandingan berpasangan diperoleh berdasarkan hasil kuesioner yang telah diberikan kepada para penilai kinerja karyawan di CV. Racak Furniture yaitu para mandor. Berikut ini adalah hasil perbandingan berpasangan untuk kriteria dan subkriteria penilaian kinerja dari masing-masing penilai.

6.2.1. Kriteria Penilaian Kinerja Pembantu Tukang

Tabel 6.5. Perbandingan berpasangan kriteria kinerja

	Kualitas Kerja	Kuantitas Kerja	Ketepatan Waktu	Kedisiplinan	Sikap Kerja
Kualitas Kerja	1	3	1	1	1
Kuantitas Kerja	0,33	1	0,5	0,5	0,5
Ketepatan Kerja	1	2	1	0,5	1
Kedisiplinan	1	2	2	1	1
Sikap Kerja	1	2	1	1	1
Jumlah kolom	4,33	10	5,5	4	4,5

Nilai-nilai yang tertera di dalam tabel adalah intensitas kepentingan dari setiap kriteria, sebagai contoh di dalam kolom antara pertemuan kriteria kualitas dan kuantitas kerja bernilai 3 yang berarti kriteria kualitas kerja sedikit lebih penting daripada kriteria kuantitas kerja kualitas berdasarkan pada tabel matriks perbandingan berpasangan. Begitupun dengan nilai-nilai yang lainnya dapat didefinisikan sesuai dengan nilai intensitas kepentingannya. Setelah di peroleh nilai-nilai setiap kriteria, maka langkah selanjutnya adalah jumlahkan setiap kolom secara vertikal kebawah dari semua kriteria, setelah itu bagi tiap kolom dengan jumlah kolom yang bersangkutan untuk memperoleh nilai bobot. Nilai bobot dari setiap kriteria dapat dilihat pada tabel 6.6. di bawah ini.

Tabel 6.6. Hasil pembagian tiap kolom

	Kualitas Kerja	Kuantitas Kerja	Ketepatan Waktu	Kedisiplinan	Sikap Kerja	Jumlah Baris	Eigen Vektor Normalisasi (Bobot)
Kualitas Kerja	0,23	0,30	0,18	0,25	0,22	1,18	0,24
Kuantitas Kerja	0,08	0,10	0,09	0,13	0,11	0,50	0,10
Ketepatan Kerja	0,23	0,20	0,18	0,13	0,22	0,96	0,19
Kedisiplinan	0,23	0,20	0,36	0,25	0,22	1,27	0,25
Sikap Kerja	0,23	0,20	0,18	0,25	0,22	1,08	0,22

Dari tabel di atas dapat di simpulkan bahwa berdasarkan perhitungan bobot kriteria, maka kriteria kedisiplinan memiliki bobot yang paling tinggi yaitu 0,25 dan kriteria kuantitas kerja memiliki bobot paling rendah yaitu 0,10 hal ini membuktikan bahwa kriteria kedisiplinan menjadi kriteria yang sangat menjadi perhatian mandor dalam hal ini sebagai penilai kinerja pembantu tukang sedangkan kuantitas kerja mendapat perhatian paling sedikit, sehingga apabila diurutkan berdasarkan nilai bobot dari yang paling tinggi hingga paling rendah, maka peneliti menyimpulkan bahwa kedisiplinan menjadi kriteria yang paling penting dalam penilaian kinerja pembantu tukang, selanjutnya adalah kualitas kerja, sikap kerja, ketepatan kerja dan yang paling terakhir adalah kuantitas kerja. Apabila di implementasikan dalam penilaian kinerja kriteria kedisiplinan menyumbang nilai paling besar di banding kriteria lainnya. Setelah itu melakukan perhitungan *Consistency Ratio* (CR). Perhitungan ini digunakan untuk mengecek apakah perbandingan tiap kriteria penilaian kinerja yang diperoleh sudah cukup konsisten atau belum. Adapun perhitungan *Consistency Ratio* adalah sebagai berikut :

A. Menghitung Nilai *Eigen* Maksimum (λ_{maks})

$$\lambda_{maks} = (\text{jumlah kolom kriteria}_i \times \text{bobot kriteria}_i) + \dots + (\text{jumlah kolom kriteria}_n \times \text{bobot kriteria}_n)$$

$$\lambda_{maks} = (4,33 \times 0,24) + (10 \times 0,10) + (5,5 \times 0,19) + (4 \times 0,25) + (4,5 \times 0,22)$$

$$\lambda_{maks} = 5,08$$

B. Menghitung Indeks Konsistensi (CI)

$$CI = (\lambda_{maks} - N) / (N - 1)$$

$$CI = (5,08 - 5) / (5 - 1)$$

$$CI = 0,02$$

C. Menghitung Rasio Konsistensi (CR)

$$CR = CI / CR$$

$$CR = 0,02 / 1,12$$

$$CR = 0,018$$

Dari hasil perhitungan nilai konsistensi diperoleh nilai CR = 0,018, nilai tersebut memenuhi persyaratan di mana CR < 10% sehingga data tersebut adalah konsisten dan tidak perlu dilakukan *adjustment*.

6.2.2. Subkriteria Kualitas Kerja

Tabel 6.7. Perbandingan berpasangan

	Keterampilan	Pengetahuan
Keterampilan	1	0,5
Pengetahuan	2	1
Jumlah kolom	3	1,5

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai-nilai yang tertera di dalam tabel adalah intensitas kepentingan dari masing-masing sub kriteria, di mana di dalam kolom antara pertemuan antara sub kriteria keterampilan dan pengetahuan bernilai 2 yang berarti keterampilan sedikit lebih penting daripada pengetahuan. Hal ini berdasarkan pada matriks perbandingan berpasangan. Setelah di peroleh nilai-nilai setiap sub kriteria, maka langkah selanjutnya adalah jumlahkan setiap kolom secara vertikal kebawah dari semua sub kriteria, setelah itu bagi tiap kolom dengan jumlah kolom yang bersangkutan untuk memperoleh nilai bobot. Nilai bobot dari setiap sub kriteria dapat dilihat pada tabel 6.8. di bawah ini.

Tabel 6.8. Hasil pembagian tiap kolom

	Keterampilan	Pengetahuan	Jumlah Baris	Eigen Vektor Normalisasi (Bobot)
Keterampilan	0,33	0,33	0,67	0,33
Pengetahuan	0,67	0,67	1,33	0,67
		Jumlah Kolom	2	

Berdasarkan tabel disimpulkan bahwa pengetahuan memiliki bobot 0,67 dan lebih besar dibanding keterampilan, hal ini membuktikan bahwa pengetahuan mendapat perhatian yang lebih dari mandor, sehingga pengetahuan menyumbang nilai yang lebih tinggi daripada keterampilan apabila di implementasikan kedalam penilaian kinerja. Setelah mendapatkan nilai *eigen vektor normalisasi* / bobot tidak perlu dilakukan perhitungan *Consistency Ratio* (CR). Hal ini dikarenakan jumlah sub kriteria hanya 2.

6.2.3. Subkriteria Kedisiplinan

Tabel 6.9. Perbandingan berpasangan

	Kehadiran	Ketaatan
Kehadiran	1	0,5
Ketaatan	2	1
Jumlah kolom	3	1,5

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai-nilai yang tertera di dalam tabel adalah intensitas kepentingan dari masing-masing sub kriteria, di mana di dalam kolom antara pertemuan antara sub kriteria keterampilan dan pengetahuan bernilai 2 yang berarti keterampilan sedikit lebih penting daripada pengetahuan. Hal ini berdasarkan pada matriks perbandingan berpasangan. Setelah di peroleh nilai-nilai setiap kriteria, maka langkah selanjutnya adalah jumlahkan setiap kolom secara vertikal kebawah dari semua kriteria, setelah itu bagi tiap kolom dengan jumlah kolom yang bersangkutan untuk memperoleh nilai bobot. Nilai bobot dari setiap sub kiteria dapat dilihat pada tabel 6.8. di bawah ini.

Tabel 6.10. Hasil pembagian tiap kolom

	Kehadiran	Ketaatan	Jumlah Baris	Eigen Vektor Normalisasi (Bobot)
Kehadiran	0,33	0,33	0,67	0,33
Ketaatan	0,67	0,67	1,33	0,67
		Jumlah Kolom	2	

Berdasarkan tabel disimpulkan bahwa ketaatan memiliki bobot 0,67 dan lebih besar dibanding kehadiran, hal ini membuktikan bahwa ketaatan mendapat perhatian yang lebih dari mandor, sehingga ketaatan menyumbang nilai yang lebih tinggi daripada kehadiran apabila di implementasikan ke dalam penilaian kinerja. Setelah mendapatkan nilai *eigen vektor normalisasi* / bobot tidak perlu dilakukan perhitungan *Consistency Ratio* (CR). Hal ini dikarenakan jumlah sub kriteria hanya 2.

6.2.4. Subkriteria Sikap Kerja

Tabel 6.11. Perbandingan berpasangan

	Kerjasama	Komunikasi
Kerjasama	1	0,5
Komunikasi	2	1
Jumlah kolom	3	1,5

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai-nilai yang tertera di dalam tabel adalah intensitas kepentingan dari masing-masing sub kriteria, di mana di dalam kolom pertemuan antara sub kriteria kerjasama dan komunikasi bernilai 1/2 yang berarti kerjasama sedikit tidak lebih penting daripada komunikasi. Hal ini berdasarkan pada matriks perbandingan berpasangan. Setelah di peroleh nilai-nilai setiap kriteria, maka langkah selanjutnya adalah jumlahkan setiap kolom secara vertikal kebawah dari semua kriteria, setelah itu bagi tiap kolom dengan jumlah kolom yang bersangkutan, untuk memperoleh nilai bobot. Nilai bobot dari setiap sub kriteria dapat dilihat pada tabel 6.12. di bawah ini.

Tabel 6.12. Hasil pembagian tiap kolom

	Kerjasama	Komunikasi	Jumlah Baris	Eigen Vektor Normalisasi (Bobot)
Kerjasama	0,33	0,33	0,67	0,33
Komunikasi	0,67	0,67	1,33	0,67
		Jumlah Kolom	2	

Berdasarkan tabel disimpulkan bahwa komunikasi memiliki bobot 0,67 dan lebih besar dibanding kerjasama, hal ini membuktikan bahwa komunikasi mendapat perhatian yang lebih dari mandor, sehingga komunikasi menyumbang nilai yang lebih tinggi daripada kerjasama apabila di implementasikan ke dalam penilaian kinerja. Setelah mendapatkan nilai *eigen vektor normalisasi* / bobot tidak perlu dilakukan perhitungan *Consistency Ratio* (CR). Hal ini dikarenakan jumlah sub kriteria hanya 2.

6.2.5. Kriteria Penilaian Kinerja Karyawan Finishing

Tabel 6.13. Perbandingan berpasangan Kriteria Kinerja

	Kualitas Kerja	Kuantitas Kerja	Ketepatan Waktu	Kedisiplinan	Sikap Kerja
Kualitas Kerja	1	1	1	3	4
Kuantitas Kerja	1	1	1	3	3
Ketepatan Kerja	1	1	1	5	4
Kedisiplinan	0,33	0,33	0,20	1	2
Sikap Kerja	0,25	0,33	0,25	0,5	1
Jumlah kolom	3,58	3,67	3,45	12,50	14

Nilai-nilai yang tertera di dalam tabel adalah intensitas kepentingan dari setiap kriteria, sebagai contoh di dalam kolom antara pertemuan kriteria kuantitas kerja dan ketepatan waktu bernilai 1 yang berarti kriteria kuantitas kerja sama pentingnya dengan kriteria ketepatan waktu berdasarkan pada tabel matriks perbandingan berpasangan. Begitupun dengan nilai-nilai yang lainnya dapat didefinisikan sesuai dengan nilai intensitas kepentingannya. Setelah di peroleh nilai-nilai setiap kriteria, maka langkah selanjutnya adalah jumlahkan setiap kolom secara vertikal kebawah dari semua kriteria, setelah itu bagi tiap kolom dengan jumlah kolom yang bersangkutan untuk memperoleh nilai bobot. Nilai bobot dari setiap kriteria dapat dilihat pada tabel 6.14. di bawah ini.

Tabel 6.14. Hasil pembagian tiap kolom

	Kualitas Kerja	Kuantitas Kerja	Ketepatan Waktu	Kedisiplinan	Sikap Kerja	Jumlah Baris	Eigen Vektor Normalisasi (Bobot)
Kualitas Kerja	0,28	0,27	0,29	0,24	0,29	1,37	0,27
Kuantitas Kerja	0,28	0,27	0,29	0,24	0,21	1,30	0,26
Ketepatan Kerja	0,28	0,27	0,29	0,40	0,29	1,53	0,31
Kedisiplinan	0,09	0,09	0,06	0,08	0,14	0,46	0,09
Sikap Kerja	0,07	0,09	0,07	0,04	0,07	0,34	0,07

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa berdasarkan perhitungan bobot kriteria, maka kriteria ketepatan kerja memiliki bobot yang paling tinggi yaitu 0,31 dan kriteria sikap kerja memiliki bobot paling rendah yaitu 0,07 hal ini membuktikan bahwa kriteria ketepatan menjadi kriteria yang sangat menjadi perhatian mandor dalam hal ini sebagai penilai kinerja karyawan *finishing* sedangkan sikap kerja mendapat perhatian paling sedikit, sehingga apabila diurutkan berdasarkan nilai bobot dari yang paling tinggi hingga paling rendah, maka peneliti menyimpulkan bahwa ketepatan kerja menjadi kriteria yang paling penting dalam penilaian kinerja karyawan *finishing*, selanjutnya adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, kedisiplinan dan yang paling terakhir adalah sikap kerja. Apabila di implementasikan dalam penilaian kinerja kriteria ketepatan kerja menyumbang nilai paling besar di banding kriteria lainnya. Setelah itu dilakukan perhitungan *Consistency Ratio* (CR). Perhitungan ini dilakukan untuk mengecek apakah perbandingan tiap kriteria penilaian kinerja yang diperoleh sudah cukup konsisten atau belum. Adapun perhitungan *Consistency Ratio* adalah sebagai berikut :

A. Menghitung Nilai *Eigen* Maksimum (λ_{maks})

$$\lambda_{maks} = (\text{jumlah kolom kriteria}_i \times \text{bobot kriteria}_i) + \dots + (\text{jumlah kolom kriteria}_n \times \text{bobot kriteria}_n)$$

$$\lambda_{maks} = (3,58 \times 0,27) + (3,67 \times 0,26) + (3,45 \times 0,31) + (12,50 \times 0,09) + (14 \times 0,07)$$

$$\lambda_{maks} = 5,11$$

B. Menghitung Indeks Konsistensi (CI)

$$CI = (\lambda_{maks} - N) / (N - 1)$$

$$CI = (5,11 - 5) / (5 - 1)$$

$$CI = 0,028$$

C. Menghitung Rasio Konsistensi (CR)

$$CR = CI / CR$$

$$CR = 0,028 / 1,12$$

$$CR = 0,025$$

Dari hasil perhitungan nilai konsistensi diperoleh nilai CR = 0,025, nilai tersebut memenuhi persyaratan di mana CR < 10% sehingga data tersebut adalah konsisten dan tidak perlu dilakukan *adjustment*.

6.2.6. Subkriteria Kualitas Kerja

Tabel 6.15. Perbandingan berpasangan

	Keterampilan	Pengetahuan
Keterampilan	1	0,33
Pengetahuan	3	1
Jumlah kolom	4	1,33

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai-nilai yang tertera di dalam tabel adalah intensitas kepentingan dari masing-masing sub kriteria, di mana di dalam kolom antara pertemuan antara sub kriteria keterampilan dan pengetahuan bernilai 0,33 yang berarti pengetahuan sedikit lebih penting daripada keterampilan. Hal ini berdasarkan pada matriks perbandingan berpasangan. Setelah di peroleh nilai-nilai setiap sub kriteria, maka langkah selanjutnya adalah jumlahkan setiap kolom secara vertikal kebawah dari semua sub kriteria, setelah itu bagi tiap kolom dengan jumlah kolom yang bersangkutan untuk memperoleh nilai bobot. Nilai bobot dari setiap sub kiteria dapat dilihat pada tabel 6.16. di bawah ini.

Tabel 6.16. Hasil pembagian tiap kolom

	Keterampilan	Pengetahuan	Jumlah Baris	Eigen Vektor Normalisasi (Bobot)
Keterampilan	0,25	0,25	0,50	0,25
Pengetahuan	0,75	0,75	1,50	0,75
		Jumlah Kolom	2	

Berdasarkan tabel disimpulkan bahwa pengetahuan memiliki bobot 0,75 dan lebih besar dibanding keterampilan, hal ini membuktikan bahwa pengetahuan mendapat perhatian yang lebih dari mandor, sehingga pengetahuan menyumbang nilai yang lebih tinggi daripada keterampilan apabila di implementasikan ke dalam penilaian kinerja. Setelah mendapatkan nilai *eigen vektor normalisasi* / bobot tidak perlu dilakukan perhitungan *Consistency Ratio* (CR). Hal ini dikarenakan jumlah sub kriteria hanya 2.

6.2.7. Subkriteria Kedisiplinan

Tabel 6.17. Perbandingan berpasangan

	Kehadiran	Ketaatan
Kehadiran	1	0,17
Ketaatan	6	1
Jumlah kolom	7	1,17

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai-nilai yang tertera di dalam tabel adalah intensitas kepentingan dari masing-masing sub kriteria, di mana di dalam kolom antara pertemuan antara sub kriteria kehadiran dan ketaatan bernilai 0,17 atau 1/7 yang berarti ketaatan lebih penting atau jelas mutlak lebih penting daripada kehadiran. Hal ini berdasarkan pada matriks perbandingan berpasangan. Setelah di peroleh nilai-nilai setiap sub kriteria, maka langkah selanjutnya adalah jumlahkan setiap kolom secara vertikal kebawah dari semua sub kriteria, setelah itu bagi tiap kolom dengan jumlah kolom yang bersangkutan untuk memperoleh nilai bobot. Nilai bobot dari setiap sub kriteria dapat dilihat pada tabel 6.18. di bawah ini.

Tabel 6.18. Hasil pembagian tiap kolom

	Kehadiran	Ketaatan	Jumlah Baris	Eigen Vektor Normalisasi (Bobot)
Kehadiran	0,14	0,14	0,29	0,14
Ketaatan	0,86	0,86	1,71	0,86
		Jumlah Kolom	2	

Berdasarkan tabel disimpulkan bahwa ketaatan memiliki bobot 0,86 dan lebih besar dibanding kehadiran, hal ini membuktikan bahwa ketaatan mendapat perhatian yang lebih dari mandor, sehingga ketaatan menyumbang nilai yang lebih tinggi daripada kehadiran apabila di implementasikan ke dalam penilaian kinerja. Setelah mendapatkan nilai *eigen vektor normalisasi* / bobot tidak perlu dilakukan perhitungan *Consistency Ratio* (CR). Hal ini dikarenakan jumlah sub kriteria hanya 2.

6.2.8. Subkriteria Sikap Kerja

Tabel 6.19. Perbandingan berpasangan

	Kerjasama	Komunikasi
Kerjasama	1	7
Komunikasi	0,14	1
Jumlah kolom	1,14	8

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai-nilai yang tertera di dalam tabel adalah intensitas kepentingan dari masing-masing sub kriteria, di mana di dalam kolom pertemuan antara sub kriteria kerjasama dan komunikasi bernilai 7 yang berarti kerjasama jelas lebih mutlak penting daripada komunikasi. Hal ini berdasarkan pada matriks perbandingan berpasangan. Setelah di peroleh nilai-nilai setiap sub kriteria, maka langkah selanjutnya adalah jumlahkan setiap kolom secara vertikal ke bawah dari semua sub kriteria, setelah itu bagi tiap kolom dengan jumlah kolom yang bersangkutan untuk memperoleh nilai bobot. Nilai bobot dari setiap sub kriteria dapat dilihat pada tabel 6.20. di bawah ini.

Tabel 6.20. Hasil pembagian tiap kolom

	Kerjasama	Komunikasi	Jumlah Baris	Eigen Vektor Normalisasi (Bobot)
Kerjasama	0,88	0,88	1,75	0,88
Komunikasi	0,13	0,13	0,25	0,13
		Jumlah Kolom	2	

Berdasarkan tabel dapat disimpulkan bahwa kerjasama memiliki bobot 0,88 dan lebih besar dibanding komunikasi, hal ini membuktikan bahwa kerjasama mendapat perhatian yang lebih dari mandor, sehingga kerjasama menyumbang nilai yang lebih tinggi daripada komunikasi apabila di implementasikan ke dalam penilaian kinerja. Setelah mendapatkan nilai *eigen vektor normalisasi* / bobot tidak perlu dilakukan perhitungan *Consistency Ratio* (CR). Hal ini dikarenakan jumlah sub kriteria hanya 2.

6.2.9. Rangkuman Hasil Perhitungan Bobot Kriteria dan Subkriteria

Berdasarkan perhitungan pembobotan dengan bantuan *Analytical Hierarchy Process* (AHP), diperoleh bobot dari setiap kriteria dan sub kriteria sebagai berikut.

Tabel 6.21. Bobot Kriteria dan Sub Kriteria Pembantu Tukang

Kriteria dan Sub kriteria			Bobot
		Kualitas Kerja	0,24
1	1	Keterampilan	0,33
	2	Pengetahuan	0,67
2		Kuantitas Kerja	0,10
3		Ketepatan Waktu	0,19
		Kedisiplinan	0,25
4	1	Kehadiran	0,75
	2	Ketaatan	0,25
		Sikap Kerja	0,22
5	1	Kerjasama	0,33
	2	Komunikasi	0,67

Tabel 6.22. Bobot Kriteria dan Sub Kriteria Karyawan Finishing

Kriteria dan Alternatif		Bobot	
1	Kualitas Kerja		0,27
	1	Keterampilan	0,25
	2	Pengetahuan	0,75
2	Kuantitas Kerja		0,26
3	Ketepatan Waktu		0,31
4	Kedisiplinan		0,09
	1	Kehadiran	0,14
	2	Ketaatan	0,86
5	Sikap Kerja		0,07
	1	Kerjasama	0,88
	2	Komunikasi	0,13

Hasil dari bobot kriteria dan sub kriteria di atas kemudian digunakan untuk menentukan skor yang diperoleh karyawan. Skor ini di peroleh dengan cara mengalikan antara bobot dan nilai kinerja karyawan. Untuk nilai kinerja setiap karyawan akan ditentukan oleh mandor berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh mandor terhadap karyawan pembantu tukang maupun karyawan *finishing* selama 1 (satu) minggu. Adapun nilai kinerja karyawan mengacu pada jurnal yang di susun oleh Utami, D.Y dan Amalia, R.M (2018) yang berjudul "Pemberian *reward* berdasarkan penilaian kinerja karyawan dengan metode AHP pada PT. Anugerah Protecindo.

Tabel 6.23. Skala Penilaian Kinerja Karyawan

Skala Penilaian	Keterangan
1	Tidak Memuaskan
2	Perlu Perbaikan
3	Memenuhi Harapan
4	Melebihi Harapan
5	Luar Biasa

6.3. Perhitungan Reward

Pemberian *reward* diberikan dalam bentuk bonus. Sesuai dengan hasil wawancara kepada kepala produksi CV. Racak Furniture di mana bonus tersebut diberikan sebesar Rp. 50.000 atau sekitar 16,67% dari gaji 1 (satu) minggu pekerja. Adapun gaji pekerja dalam satu minggu adalah sebesar Rp. 300.000. Sehingga tidak terdapat perhitungan pemberian *reward* pada CV. Racak Furniture. Setiap perusahaan memiliki perhitungan *reward* masing-masing, oleh karena CV. Racak Furniture belum memiliki *standard* kinerja dan belum menerapkan penilaian kinerja sama sekali. Oleh karena itu penulis mengusulkan 2 perhitungan yang pertama dengan mempertimbangkan persentase kinerja karyawan, perhitungan *reward* adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Jumlah reward} &= (\text{Total Poin Kinerja Karyawan} / \text{Total Poin Kinerja Maksimal} \\ &\quad \times \text{Bonus Maksimal yang diberikan perusahaan} \\ &= (\text{TPKK} / \text{TPKM}) \times \text{Rp. 50.000} \end{aligned}$$

dengan catatan karyawan akan mendapat *reward* apabila tingkat kehadirannya adalah 100%. Minimum *reward* yang dapat diterima karyawan produksi adalah sebesar Rp. 10.000.

Yang kedua adalah berdasarkan jurnal yang di susun oleh Utami, D.Y dan Amalia, R.M (2018) yang berjudul “Pemberian *reward* berdasarkan penilaian kinerja karyawan dengan metode AHP pada PT. Anugerah Protecindo”, dan jurnal yang di susun Nurmianto, E. (2006) yang berjudul “Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi *Spencer* Dengan Metode *Analytical Hierarchy Process*”, perhitungan *reward* sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Jumlah reward} &= (\text{Total Poin Kinerja Karyawan} - \text{Poin Kinerja Standard}) / \text{Angka} \\ &\quad \text{pembagi} \times \text{Bonus Maksimal yang diberikan perusahaan} \\ &= (\text{TPKK} - \text{PKS}) / A \times \text{Rp. 50.000} \\ &= (\text{TPKK} - 20) / 30 \times \text{Rp. 50.000} \end{aligned}$$

sama halnya dengan perhitungan pertama, dimana karyawan akan mendapat *reward* apabila tingkat kehadirannya adalah 100%. Dengan catatan karyawan produksi akan memperoleh *reward* sesuai dengan persentase kenaikan *reward* apabila total poin kinerja yang di peroleh lebih besar daripada 20, apabila tidak maka karyawan produksi tidak dapat memperoleh *reward*. Angka pembagi tidak sama dengan poin *standard* kinerja dikarenakan untuk menjaga agar *reward* yang di peroleh karyawan produksi tidak melebihi maksimal bonus yang diberikan oleh perusahaan.

6.4. Desain Formulir Penilaian Kinerja

Bobot kriteria dan sub kriteria yang telah diperoleh angkanya kemudian dimasukkan ke dalam formulir penilaian kinerja karyawan pembantu tukang dan karyawan *finishing*. Formulir penilaian kinerja mengacu pada buku yang di tulis oleh Suwanto (2017) halaman 132, dan dengan menyesuaikan pada kebutuhan perusahaan. Berikut ini merupakan formulir penilaian kinerja karyawan pembantu tukang dan karyawan *finishing* CV. Racak Furniture.



Formulir Penilaian Kinerja Pembantu Tukang

Nama Pekerja :
 Jabatan : Pembantu Tukang
 Departemen : Produksi
 Tgl. Review :/...../.....
 % Presensi :

1. Isilah sesuai kenyataan/hasil capaian :

Bobot (B1)	Kriteria	Sub kriteria	Bobot (B2)	Nilai (N)	Skor (B1 x B2 x N)
0,24	Kualitas Kerja	Keterampilan	0,33		
		Pengetahuan	0,67		
0,10	Kuantitas Kerja	-	-		
0,19	Ketepatan Waktu	-	-		
0,25	Kedisiplinan	Kehadiran	0,75		
		Ketaatan	0,25		
0,22	Sikap Kerja	Kerjasama	0,33		
		Komunikasi	0,67		

Total Poin Kinerja (TPK) x 10	
Category TPK	
Jumlah <i>Reward</i>	

Catatan :

TPK = 0-10 tidak memuaskan, TPK = 11-20 perlu perbaikan, TPK = 21-30 memenuhi harapan, TPK = 31-40 melebihi harapan, TPK = 41-50 luar biasa.

2. Komentar Penilai :

Tanggal :/...../.....
 Tanda tangan,

Tanggal :/...../.....
 Tanda tangan,

Muji
 Mandor

.....
 Karyawan

Gambar 6.2. Formulir Penilaian Kinerja Pembantu Tukang

Formulir Penilaian Kinerja Karyawan Finishing

Nama Pekerja :

Jabatan : Karyawan Finishing

Departemen : Produksi

Tgl. Review :/...../.....

% Presensi :

1. Isilah sesuai kenyataan/hasil capaian :

Bobot (B1)	Kriteria	Sub kriteria	Bobot (B2)	Nilai (N)	Skor (B1 x B2 x N)
0,27	Kualitas Kerja	Keterampilan	0,25		
		Pengetahuan	0,75		
0,26	Kuantitas Kerja	-	-		
0,31	Ketepatan Waktu	-	-		
0,09	Kedisiplinan	Kehadiran	0,14		
		Ketaatan	0,86		
0,07	Sikap Kerja	Kerjasama	0,88		
		Komunikasi	0,13		

Total Poin Kinerja (TPK) x 10	
Category TPK	
Jumlah <i>Reward</i>	

Catatan :

TPK = 0-10 tidak memuaskan, TPK = 11-20 perlu perbaikan, TPK = 21-30 memenuhi harapan, TPK = 31-40 melebihi harapan, TPK = 41-50 luar biasa.

2. Komentar Penilai :

.....

.....

.....

Tanggal :/...../.....

Tanggal :/...../.....

Tanda tangan,

Tanda tangan,

.....

.....

Mandor

Karyawan

Gambar 6.3. Formulir Penilaian Kinerja Karyawan Finishing

BAB 7 KESIMPULAN DAN SARAN

7.1. Kesimpulan

- a. Berdasarkan analisis *job description* dan didukung dengan studi literatur yang dilakukan peneliti, maka diperoleh 5 kriteria dan 6 sub kriteria yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan produksi (pembantu tukang dan karyawan *finishing*), di mana untuk kriteria kuantitas kerja dan ketepatan waktu tidak memiliki sub kriteria sisanya setiap kriteria memiliki 2 sub kriteria. Adapun kriteria dan sub kriteria yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan CV. Racak Furniture bagian produksi adalah sebagai berikut:
1. Kriteria yang pertama adalah kualitas kerja dalam kriteria ini terdapat 2 (dua) sub kriteria yaitu: keterampilan dan pengetahuan.
 2. Kriteria yang kedua adalah kuantitas kerja, dalam kriteria ini tidak terdapat sub kriteria.
 3. Kriteria yang ketiga adalah ketepatan kerja, dalam kriteria ini tidak terdapat sub kriteria.
 4. Kriteria yang keempat adalah kedisiplinan, dalam kriteria ini terdapat 2 (dua) sub kriteria yaitu: kehadiran dan ketaatan.
 5. Kriteria yang kelima adalah sikap kerja, dalam kriteria ini terdapat 2 (dua) sub kriteria yaitu : kerjasama dan komunikasi.
- b. Hasil dari penelitian diperoleh *form* penilaian kinerja karyawan produksi CV. Racak Furniture, yaitu penilaian kinerja untuk karyawan pembantu tukang dan untuk karyawan *finishing*. Terdapat perbedaan antara kedua penilaian tersebut yaitu, masing-masing Kriteria dan Sub Kriteria memiliki bobot yang berbeda. Adanya perbedaan dikarenakan masing-masing mandor dari setiap karyawan memiliki pendapat yang berbeda untuk menentukan pembobotan.

7.2. Saran

- a. CV. Racak Furniture perlu mencoba menerapkan atau mengaplikasikan sistem penilaian kinerja karyawan yang baru dan melihat dampak yang dihasilkan terhadap kinerja karyawan produksi maupun terhadap biaya yang dikeluarkan perusahaan akibat pemberian *reward* atau bonus yang diberikan kepada karyawan. Apabila memberikan dampak yang baik terhadap kinerja karyawan dan biaya yang dikeluarkan perusahaan maka tetap dilanjutkan dan terus dilakukan pengembangan, namun jika masih belum memberikan dampak yang baik atau masih tetap sama dengan penilaian kinerja di awal, maka terlebih dahulu perlu dilakukan evaluasi, sehingga dapat dilakukan perbaikan dan penerepan kembali sampai memberikan dampak yang lebih baik baru dapat dilakukan pengembangan.
- b. Apabila ada peneliti yang hendak melakukan penelitian di CV. Racak Furniture dengan kasus yang sama, maka peneliti harus terlebih dahulu melihat dampak apa yang ditimbulkan dari penerapan dan pengaplikasian sistem penilaian kinerja tersebut, untuk dapat melihat apa saja temuan-temuan yang perlu dilakukan evaluasi dan pengembangan, karena sistem penilaian kinerja tersebut masih baru dan belum terlihat dampaknya bagi kinerja pekerja dan perusahaan. Namun pada penelitian selanjutnya peneliti juga dapat menggunakan metode lain untuk merancang sistem penilaian kinerja karyawan CV. Racak Furniture pada bagian produksi untuk membandingkan dampak yang ditimbulkan terhadap kinerja karyawan dan perusahaan dengan sistem penilaian kinerja karyawan yang telah dirancang saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Aggarwal, A., dan Thakur, G.S.M., 2013, Techniques of Performance Appraisal – A Review, *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, Vol 2 Issue 3, pp. 617-621.
- Amalia, R.M., dan Utami, D.Y., 2018, Pemberian Reward Berdasarkan Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode AHP Pada PT. Anugerah Protecindo, *Jurnal Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Komputer*, Vol 3 No 2, pp. 181-188.
- Bintoro., dan Daryanto., 2017, *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*, Cetakan I, pp. 105-158, Penerbit Gava Media, Malang.
- Dessler, G., 2015, *Human Resource Management (terjemahan Angelica, D)*, Edisi 14, pp. 117-137, pp. 329-345, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Efranto, R.Y., Riawati, L., dan Dinaputri, R.S., 2015, Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan pada Perusahaan Furniture dengan Metode 360 Degrees Feedback, Vol 3 No 2, pp. 111-119.
- Evita, S.N., Muizu, W.O.Z., dan Atmojo, R.T.W., 2017, Penilaian Kinerja Karyawan dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale dan Management By Objectives, *Pekbis Jurnal*, Vol 9 No.1, pp. 18-32.
- Furniture, Racak, 2017, Profil Perusahaan, <http://www.racakfurniture.com/>, diakses tanggal 20 Februari 2019.
- Mahesh, M., dan Lee, J., 2014, Performance Appraisal Methods In Manufacturing Industries-Review And Suggestions, *Journal of Lafayette*, pp. 452-457.
- Munthafa, A.E., dan Mubarak, H., 2017, Penerapan Metode Analytical Hierarchy Process dalam Sistem Pendukung Keputusan Penentuan Mahasiswa Berprestasi, *Jurnal Siliwangi*, Vol 3 No 2, pp. 192-201.
- Nurmianto, E., dan Siswanto, N., 2006, Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer dengan Metode Analytical Hierarchy Process, *Jurnal Teknik Industri*, Vol 8 No 1, pp. 40-53.
- Ranupandojo, H., dan Husnan, S., 1984, *Manajemen Personalia*, Edisi 3, pp. 23-30, Penerbit BPFE Yogyakarta, Yogyakarta.
- Rivai, V., dan Basri, A.F.M., 2005, *Performance Appraisal*, Edisi 1, pp. 47-60, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Saefulloh, A.N., Katili, P.B., dan Suparno, 2017, Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan PKWT di PT. Agung Mandalika dengan Metode Analytical Hierarchi Process dan Fuzzy Simple Additive Weighted, *Jurnal Teknik Industri*, Vol. 5 No. 2, pp. 184-189.

Singh, R.K., 2013, Prioritizing the Factors Coordinated Supply Chain Using Analytic Hierarchy Process (AHP), *Measuring Business Excellence Journal*, Vol 17 Issue 1, pp. 80-98.

Susanty, A., dan Fauziyyah, A., 2014, Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Operator dengan Analytic Hierarchy Process, Rating Scale, dan Fuzzy Logic, *Jurnal MIX*, Vol. 4 No. 3, pp. 311-322.

Suwarto, F.X., 2014, *Manajemen Kinerja*, Cetakan 1, pp. 125-156, Penerbit Cahaya Atma Pustaka, Yogyakarta.

Tannady, H., 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 1, Penerbit Expert, Jakarta.

Wikipedia, 2019, Sistem, <https://id.wikipedia.org/wiki/Sistem>, diakses tanggal 20 Februari 2019.

Wikipedia, 2019, Desain, <https://id.wikipedia.org/wiki/Desain>, diakses tanggal 20 Februari 2019.



**SIMULASI PENGGUNAAN SISTEM PENILAIAN KINERJA PEMBANTU
TUKANG TANPA STANDAR KINERJA**

Formulir Penilaian Kinerja

Nama Pekerja : Surono
 Jabatan : Pembantu Tukang
 Departemen : Produksi
 Tgl. Review : 26/08/2019
 % Presensi : 100%

1. Isilah sesuai kenyataan/hasil capaian :

Bobot (B1)	Kriteria	Sub kriteria	Bobot (B2)	Nilai (N)	Skor (B1 x B2 x N)
0,24	Kualitas Kerja	Keterampilan	0,33	4	0,32
		Pengetahuan	0,67	3	0,48
0,10	Kuantitas Kerja	-	-	3	0,30
0,19	Ketepatan Waktu	-	-	3	0,57
0,25	Kedisiplinan	Kehadiran	0,75	3	0,56
		Ketaatan	0,25	4	0,25
0,22	Sikap Kerja	Kerjasama	0,33	5	0,36
		Komunikasi	0,67	4	0,59

Total Poin Kinerja (TPK) x 10	34
Category TPK	Melebihi Harapan
Jumlah <i>Reward</i>	Rp. 34.343

Catatan :

TPK = 0-10 tidak memuaskan, TPK = 11-20 perlu perbaikan, TPK = 21-30 memenuhi harapan, TPK = 31-40 melebihi harapan, TPK = 41-50 luar biasa.

2. Komentor Penilai :

.....

.....

.....

Tanggal : 26/08/2019

Tanggal : 26/08/2019

Tanda tangan,

Tanda tangan,

Muji
Mandor

Surono
Karyawan

**SIMULASI PENGGUNAAN SISTEM PENILAIAN KINERJA PEMBANTU
TUKANG TANPA STANDAR KINERJA (1)**

Formulir Penilaian Kinerja

Nama Pekerja : Surono
 Jabatan : Pembantu Tukang
 Departemen : Produksi
 Tgl. Review : 26/08/2019
 % Presensi : 80% (<100%)

1. Isilah sesuai kenyataan/hasil capaian :

Bobot (B1)	Kriteria	Sub kriteria	Bobot (B2)	Nilai (N)	Skor (B1 x B2 x N)
0,24	Kualitas Kerja	Keterampilan	0,33	4	0,32
		Pengetahuan	0,67	3	0,48
0,10	Kuantitas Kerja	-	-	3	0,30
0,19	Ketepatan Waktu	-	-	3	0,57
0,25	Kedisiplinan	Kehadiran	0,75	3	0,56
		Ketaatan	0,25	4	0,25
0,22	Sikap Kerja	Kerjasama	0,33	5	0,36
		Komunikasi	0,67	4	0,59

Total Poin Kinerja (TPK) x 10	34
Category TPK	Melebihi Harapan
Jumlah <i>Reward</i>	Rp. 0

Catatan :

TPK = 0-10 tidak memuaskan, TPK = 11-20 perlu perbaikan, TPK = 21-30 memenuhi harapan, TPK = 31-40 melebihi harapan, TPK = 41-50 luar biasa.

2. Komentar Penilai :

.....

.....

.....

Tanggal : 26/08/2019

Tanggal : 26/08/2019

Tanda tangan,

Tanda tangan,

Muji
Mandor

Surono
Karyawan

**SIMULASI PENGGUNAAN SISTEM PENILAIAN KINERJA PEMBANTU
TUKANG DENGAN STANDAR KINERJA**

Formulir Penilaian Kinerja

Nama Pekerja : Surono
 Jabatan : Pembantu Tukang
 Departemen : Produksi
 Tgl. Review : 26/08/2019
 % Presensi : 100%

1. Isilah sesuai kenyataan/hasil capaian :

Bobot (B1)	Kriteria	Sub kriteria	Bobot (B2)	Nilai (N)	Skor (B1 x B2 x N)
0,24	Kualitas Kerja	Keterampilan	0,33	4	0,32
		Pengetahuan	0,67	3	0,48
0,10	Kuantitas Kerja	-	-	3	0,30
0,19	Ketepatan Waktu	-	-	3	0,57
0,25	Kedisiplinan	Kehadiran	0,75	3	0,56
		Ketaatan	0,25	4	0,25
0,22	Sikap Kerja	Kerjasama	0,33	5	0,36
		Komunikasi	0,67	4	0,59

Total Poin Kinerja (TPK) x 10	34
Category TPK	Melebihi Harapan
Jumlah <i>Reward</i>	Rp. 23.905

Catatan :

TPK = 0-10 tidak memuaskan, TPK = 11-20 perlu perbaikan, TPK = 21-30 memenuhi harapan, TPK = 31-40 melebihi harapan, TPK = 41-50 luar biasa.

2. Komentor Penilai :

.....

.....

.....

Tanggal : 26/08/2019

Tanggal : 26/08/2019

Tanda tangan,

Tanda tangan,

Muji
Mandor

Surono
Karyawan

**SIMULASI PENGGUNAAN SISTEM PENILAIAN KINERJA PEMBANTU
TUKANG DENGAN STANDAR KINERJA (1)**

Formulir Penilaian Kinerja

Nama Pekerja : Surono
 Jabatan : Pembantu Tukang
 Departemen : Produksi
 Tgl. Review : 26/08/2019
 % Presensi : 80% (<100%)

1. Isilah sesuai kenyataan/hasil capaian :

Bobot (B1)	Kriteria	Sub kriteria	Bobot (B2)	Nilai (N)	Skor (B1 x B2 x N)
0,24	Kualitas Kerja	Keterampilan	0,33	4	0,32
		Pengetahuan	0,67	3	0,48
0,10	Kuantitas Kerja	-	-	3	0,30
0,19	Ketepatan Waktu	-	-	3	0,57
0,25	Kedisiplinan	Kehadiran	0,75	3	0,56
		Ketaatan	0,25	4	0,25
0,22	Sikap Kerja	Kerjasama	0,33	5	0,36
		Komunikasi	0,67	4	0,59

Total Poin Kinerja (TPK) x 10	34
Category TPK	Melebihi Harapan
Jumlah <i>Reward</i>	Rp. 0

Catatan :

TPK = 0-10 tidak memuaskan, TPK = 11-20 perlu perbaikan, TPK = 21-30 memenuhi harapan, TPK = 31-40 melebihi harapan, TPK = 41-50 luar biasa.

2. Komentar Penilai :

.....

.....

.....

Tanggal : 26/08/2019

Tanggal : 26/08/2019

Tanda tangan,

Tanda tangan,

Muji
Mandor

Surono
Karyawan

**SIMULASI PENGGUNAAN SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN
FINISHING TANPA STANDAR KINERJA**

Formulir Penilaian Kinerja

Nama Pekerja : Eko
 Jabatan : Karyawan Finishing
 Departemen : Produksi
 Tgl. Review : 26/08/2019
 % Presensi : 100%

1. Isilah sesuai kenyataan/hasil capaian :

Bobot (B1)	Kriteria	Sub kriteria	Bobot (B2)	Nilai (N)	Skor (B1 x B2 x N)
0,27	Kualitas Kerja	Keterampilan	0,25	4	0,27
		Pengetahuan	0,75	3	0,61
0,26	Kuantitas Kerja	-	-	3	0,78
0,31	Ketepatan Waktu	-	-	3	0,93
0,09	Kedisiplinan	Kehadiran	0,14	3	0,04
		Ketaatan	0,86	4	0,31
0,07	Sikap Kerja	Kerjasama	0,88	5	0,31
		Komunikasi	0,13	4	0,04

Total Poin Kinerja (TPK) x 10	33
Category TPK	Melebihi Harapan
Jumlah <i>Reward</i>	Rp. 32.793

Catatan :

TPK = 0-10 tidak memuaskan, TPK = 11-20 perlu perbaikan, TPK = 21-30 memenuhi harapan, TPK = 31-40 melebihi harapan, TPK = 41-50 luar biasa.

2. Komentor Penilai :

.....

.....

.....

Tanggal : 26/08/2019

Tanda tangan,

Sumadi
Mandor

Tanggal : 26/08/2019

Tanda tangan,

Eko
Karyawan

**SIMULASI PENGGUNAAN SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN
FINISHING TANPA STANDAR KINERJA (1)**

Formulir Penilaian Kinerja

Nama Pekerja : Eko
 Jabatan : Karyawan Finishing
 Departemen : Produksi
 Tgl. Review : 26/08/2019
 % Presensi : 80% (<100%)

1. Isilah sesuai kenyataan/hasil capaian :

Bobot (B1)	Kriteria	Sub kriteria	Bobot (B2)	Nilai (N)	Skor (B1 x B2 x N)
0,27	Kualitas Kerja	Keterampilan	0,25	4	0,27
		Pengetahuan	0,75	3	0,61
0,26	Kuantitas Kerja	-	-	3	0,78
0,31	Ketepatan Waktu	-	-	3	0,93
0,09	Kedisiplinan	Kehadiran	0,14	3	0,04
		Ketaatan	0,86	4	0,31
0,07	Sikap Kerja	Kerjasama	0,88	5	0,31
		Komunikasi	0,13	4	0,04

Total Poin Kinerja (TPK) x 10	33
Category TPK	Melebihi Harapan
Jumlah <i>Reward</i>	Rp. 0

Catatan :

TPK = 0-10 tidak memuaskan, TPK = 11-20 perlu perbaikan, TPK = 21-30 memenuhi harapan, TPK = 31-40 melebihi harapan, TPK = 41-50 luar biasa.

2. Komentor Penilai :

.....

.....

.....

Tanggal : 26/08/2019

Tanggal : 26/08/2019

Tanda tangan,

Tanda tangan,

Sumadi
Mandor

Eko
Karyawan

**SIMULASI PENGGUNAAN SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN
FINISHING DENGAN STANDAR KINERJA**

Formulir Penilaian Kinerja

Nama Pekerja : Eko
 Jabatan : Karyawan Finishing
 Departemen : Produksi
 Tgl. Review : 26/08/2019
 % Presensi : 100%

1. Isilah sesuai kenyataan/hasil capaian :

Bobot (B1)	Kriteria	Sub kriteria	Bobot (B2)	Nilai (N)	Skor (B1 x B2 x N)
0,27	Kualitas Kerja	Keterampilan	0,25	4	0,27
		Pengetahuan	0,75	3	0,61
0,26	Kuantitas Kerja	-	-	3	0,78
0,31	Ketepatan Waktu	-	-	3	0,93
0,09	Kedisiplinan	Kehadiran	0,14	3	0,04
		Ketaatan	0,86	4	0,31
0,07	Sikap Kerja	Kerjasama	0,88	5	0,31
		Komunikasi	0,13	4	0,04

Total Poin Kinerja (TPK) x 10	33
Category TPK	Melebihi Harapan
Jumlah <i>Reward</i>	Rp. 21.321

Catatan :

TPK = 0-10 tidak memuaskan, TPK = 11-20 perlu perbaikan, TPK = 21-30 memenuhi harapan, TPK = 31-40 melebihi harapan, TPK = 41-50 luar biasa.

2. Komentor Penilai :

.....

.....

.....

Tanggal : 26/08/2019

Tanggal : 26/08/2019

Tanda tangan,

Tanda tangan,

Sumadi
Mandor

Eko
Karyawan

**SIMULASI PENGGUNAAN SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN
FINISHING DENGAN STANDAR KINERJA (1)**

Formulir Penilaian Kinerja

Nama Pekerja : Eko
 Jabatan : Karyawan Finishing
 Departemen : Produksi
 Tgl. Review : 26/08/2019
 % Presensi : 80% (<100%)

1. Isilah sesuai kenyataan/hasil capaian :

Bobot (B1)	Kriteria	Sub kriteria	Bobot (B2)	Nilai (N)	Skor (B1 x B2 x N)
0,27	Kualitas Kerja	Keterampilan	0,25	4	0,27
		Pengetahuan	0,75	3	0,61
0,26	Kuantitas Kerja	-	-	3	0,78
0,31	Ketepatan Waktu	-	-	3	0,93
0,09	Kedisiplinan	Kehadiran	0,14	3	0,04
		Ketaatan	0,86	4	0,31
0,07	Sikap Kerja	Kerjasama	0,88	5	0,31
		Komunikasi	0,13	4	0,04

Total Poin Kinerja (TPK) x 10	33
Category TPK	Melebihi Harapan
Jumlah <i>Reward</i>	Rp. 0

Catatan :

TPK = 0-10 tidak memuaskan, TPK = 11-20 perlu perbaikan, TPK = 21-30 memenuhi harapan, TPK = 31-40 melebihi harapan, TPK = 41-50 luar biasa.

2. Komentor Penilai :

.....

.....

.....

Tanggal : 26/08/2019

Tanda tangan,

Sumadi
Mandor

Tanggal : 26/08/2019

Tanda tangan,

Eko
Karyawan