



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PERANCANGAN SISTEM INSENTIF BERDASARKAN
PENILAIAN KINERJA KARYAWAN**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

SRI FORTIANI

NIM. 500019859

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2015**

ABSTRACT**THE DESIGN OF INCENTIVE SYSTEM BASED ON THE ASSESMENT
OF EMPLOYEE PERFORMANCE**

Sri Fortiani
Sri.fortiani@gmail.com

Graduate Studies Program
Indonesia Open University

A company needs to know how big contribution of labor to firm. Performance assessment activities a useful measure of labor and work performance reward for the provision of financial incentives should be done periodically. Design of Employee performance Appraisal system (SPKK) and Incentive System based on Austin-Hayne framework is an alternative system raised to identify the real employee work performance and give worthy and proporsional award for the work performance. Determination of Performance appraisal criteria based on Austin-hayne framework is divided within five criterias. Where Performance Appraisal based on five factors are work performance, responsibility, obedience, cooperation, and honesty. The Study takes a scope at executive level unit in PT.X. The method used is analytical hierarchy process method with expert choise support. Data collection uses two kind of questionairs, they are weighting framework based on Austin hayne and the weighting to details of the task.

The research result shows that by framework based on Austin hayne approach, Performance appraisal is identified more perfcet and Incentive system given be expected to motivate employee to higher achievers. Incentive of profit sharing combined with performance appraisal will reflect an appropriate Incentive of employee performance achievements.

Keyword: SPKK, Insentif, AHP

ABSTRAK

PERANCANGAN SISTEM INSENTIF BERDASARKAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN

Sri Fortiani
Sri.fortiani@gmail.com

Program Pascasarjana
Universitas Terbuka

Suatu perusahaan perlu mengetahui seberapa besar kontribusi yang diberikan tenaga kerja untuk perusahaan. Kegiatan penilaian kinerja yang bermanfaat mengukur prestasi kerja tenaga kerja dan memberikan *reward* berupa pemberian insentif *financial* perlu dilakukan secara periodik. Perancangan sistem penilaian kinerja karyawan (SPKK) dan sistem insentif berdasarkan atas kerangka kerja dasar Austin-Hayne adalah alternatif yang dimunculkan untuk mengidentifikasi prestasi kerja karyawan yang sesungguhnya dan pemberian penghargaan yang layak dan proporsional terhadap prestasi karyawan tersebut. Penentuan kriteria penilaian prestasi kerja didasarkan pada kerangka kerja dasar Austin-Hayne yang membagi dalam 5 kriteria. Dimana penilaian prestasinya berdasarkan atas 5 faktor, yaitu Prestasi kerja, Tanggung jawab, Ketaatan, Kerjasama dan Kejujuran. Penelitian ini mengambil ruang lingkup di Unit Tingkat Pelaksana PT. X. Metode yang digunakan adalah metode Analytical Hierarchy Process dengan bantuan Expert Choice. Untuk pengumpulan data terdapat dua macam kuisisioner yang dibagikan, yaitu Kuisisioner Pembobotan kerangka kerja dasar Austin-Hayne dan Kuisisioner Pembobotan untuk rincian tugas.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dengan pendekatan kerangka kerja dasar Austin-Hayne, prestasi kinerja karyawan teridentifikasi lebih sempurna dan sistem insentif yang diberikan diharapkan lebih memotivasi karyawan untuk berprestasi lebih tinggi. Insentif dengan pembagian laba yang digabungkan dengan penilaian kinerja karyawan akan mencerminkan insentif yang sesuai dengan prestasi kinerja karyawan.

Kata kunci: SPKK, Insentif, AHP.

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN KEUANGAN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul PERANCANGAN SISTEM INSENTIF BERDASARKAN PENILAIAN PRESTASI KERJA KARYAWAN adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adalah penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 12 Desember 2015

Yang Menyatakan


6000
RIBUAN
(Sri Fortiani)

NIM 500019859

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Perancangan Sistem Insentif Berdasarkan Penilaian Kinerja Karyawan

Penyusun TAPM : Sri Fortiani

NIM : 500019859

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal :

Menyetujui :

Pembimbing II,



Dr. Ali Muktiyanto, M.Si

NIP. 19720824 200012 1 001

Pembimbing I,



Dr. Etty Puji Lestari, M.Si

NIP. 19740416 200212 2 001

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana

Suciati, M.Sc., Ph.D

NIP. 19520215 198503 2 001



Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen



Mohamad Nasoha, SE., M.Sc

NIP. 19781111 200501 1 001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA

PROGRAM STUDI: MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Sri Fortiani
NIM : 500019859
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Perancangan Sistem Insentif Berdasarkan Penilaian Kinerja Karyawan

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Rabu / 13 Januari 2016
W a k t u : 09.00 – 11.00 WIB

dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji: Dr. Sofjan Arifin, M.Si

Penguji Ahli : Dr. I.N. Baskara Wisnu Tedja, M.Ec

Pembimbing I : Dr. Etty Puji Lestari, SE., M.Si

Pembimbing II : Dr. Ali Muktiyanto, M.Si

Riwayat Hidup

Nama : Sri Fortiani
NIM : 500019859
Program Studi : Manajemen Keuangan
Tempat/ Tanggal Lahir : Aekkanopan / 19 Juni 1983

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di SD Negeri 112298 Aekkanopan pada tahun 1995
Lulus SLTP di SLTP Negeri 2 Aekkanopan pada tahun 1998
Lulus SMU di SMU Negeri 1 Aekkanopan pada tahun 2001
Lulus S1 di Universitas Indonesia pada tahun 2006

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2006 s/d 2008 sebagai Dosen Statistik di AKBID Yaspem Jakarta Timur
Tahun 2008 s/d Sekarang sebagai Mining Analyst di PT.Darma Henwa, TBK

Bengalon, Januari 2016

SRI FORTIANI
NIM 500019859

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas segala karunia dan ridho-NYA, sehingga tesis dengan judul “Perancangan Sistem Insentif Berdasarkan Penilaian Kinerja Karyawan”. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M) dalam bidang Manajemen Keuangan di Universitas Terbuka Jakarta. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya, kepada:

1. Ibu Dr. Etty Puji Lestari, M.Si. atas bimbingan, arahan dan waktu yang telah diluahkan kepada penulis untuk berdiskusi selama menjadi dosen pembimbing I dan dosen perkuliahan.
2. Bapak Dr. Ali Muktiyanto, M.Si. atas bimbingan, arahan dan waktu yang telah diluahkan kepada penulis untuk berdiskusi selama menjadi dosen pembimbing II.
3. Bapak Dr. I.N. Baskara Wisnu Tedja, M.Ec selaku dosen Penguji Ahli memberikan arahan dan bimbingan.
4. Bapak Mohamad Nasoha, SE, M.Sc. selaku dosen program pascasarjana dan KABID Pascasarjana Manajemen Keuangan atas bimbingan, dukungan dan arahnya.
5. Seluruh Dosen program Pascasarja Manajemen Keuangan telah memberikan arahan dan bimbingan untuk mendalami ilmu Manajemen Keuangan.
6. Ibu Ratna Martha Dhewi, MAcc,Ak. Dosen UPBJJ-UT Bogor dan Koordinator BBLBA UPBJJ-UT Bogor atas bantuan dan dukungannya.
7. Ayahanda Drs. MD. Sitorus, Ibunda Salamah, Kakak-kakak saya dan adik adik saya atas segala dukungan dan doanya.
8. Johannes Tri Mardhiana/Rozak Firdaus Akbar (My luph) atas segala motivasi, perhatian dan doanya serta kesabaran menunggu pada saat belajar dan ujian.
9. Ibu Wati, ibunya hanif dan Hanifah (Istri Bos Bembeng) dan Keluarga Abang Julpan Bogor atas segala waktunya mengantar ujian.
10. Sahabatku, Setyowati Yasmin Yusro (My Inspiration) dan Sahabat CECEPI (Bunda Galuh, Mak Dian, Princess Ria, Kasma) dan Andina mamanya Evan

yang telah meluangkan waktu dalam membantu dan sebagai penyemangat hingga tesis ini selesai.

11. Bapak Dwi Cahyo Pramono, Bapak Bambang Kusindratno, Saharuddin, Yusa Baar Ruridanang dan rekan-rekan di PT. Darma Henwa, TBK, khususnya Contract Mining Departemen atas dukungan dan bantuannya.
12. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Manajemen Keuangan tahun 2014 atas dukungan dan bantuannya.
13. Rektor dan semua Civitas akademika Universitas Terbuka atas dukungan dan bantuannya.
14. Kepada semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Dengan keterbatasan pengalaman, ilmu maupun pustaka yang ditinjau, penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan dan pengembangan lanjut agar benar-benar bermanfaat. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran agar tesis ini lebih sempurna serta sebagai masukan bagi penulis untuk penelitian dan penulisan karya ilmiah di masa yang akan datang.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini memberikan manfaat bagi kita semua terutama untuk pengembangan ilmu pengetahuan.

Bengalon, Januari 2016

Sri Fortiani

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Plagiat	iii
Lembar Persetujuan	iv
Lembar Pengesahan	v
Riwayat Hidup	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Analisa Jabatan	9
B. Insentif	10
1. Pengertian Insentif	10
2. Jenis-jenis Insentif	12
3. Tujuan Pemberian Insentif	16
4. Sistem Pemberian Insentif	17
C. Prestasi Kerja	19
1. Manfaat Penilaian Prestasi Karyawan	22
2. Metode Penilaian Prestasi Karyawan	24
D. Kinerja	26
1. Pengertian Kinerja	26
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	27
3. Indikator Kinerja	28
E. Penilaian Kinerja	29

1. Definisi Penilaian Kinerja	29
2. Tujuan dan Manfaat dari Penilaian Kinerja	31
3. Instrumen Penilaian Kinerja	34
4. Proses Penilaian Kinerja	37
5. Mengukur <i>Performance</i>	38
F. Penelitian Terdahulu	42
G. Kerangka Pemikiran Penelitian	44
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Tahap Penelitian	46
1. Tahap Persiapan	46
2. Tahap Pengumpulan Data	46
3. Tahap Pengolahan Data	47
4. Tahap Analisis	55
5. Tahap Penarikan Kesimpulan	56
B. Tempat dan Waktu Penelitian	56
C. Kerangka Pemikiran Tahapan Penelitian	57
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil <i>Analytical Hierarchy Process</i>	58
B. Perhitungan Insentif Usulan	71
C. Summary Perhitungan Insentif Usulan	104
D. Keterbatasan Penelitian	107
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	108
B. Saran	109
Daftar Pustaka	
Lampiran	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Perbedaan Analisa Jabatan dengan Studi Gerak dan Waktu	9
Tabel 3.1 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan	51
Tabel 3.2 Contoh Matriks Perbandingan Berpasangan	52
Tabel 3.3 Nilai Indeks Random	55
Tabel 4.1 Kriteria Kerangka Kerja Dasar Austin-Hayne	58
Tabel 4.2 Bobot Penilaian Kinerja Terhadap Masing-masing Jabatan Ternilai	59
Tabel 4.3 Perhitungan Insentif Usulan Administrasi (Responden 1)	71
Tabel 4.4 Perhitungan Insentif Usulan Pit Control (Responden 2)	73
Tabel 4.5 Perhitungan Insentif Usulan Pit Control (Responden 3)	75
Tabel 4.6 Perhitungan Insentif Usulan Pit Control (Responden 4)	76
Tabel 4.7 Perhitungan Insentif Usulan Pit Control (Responden 5)	78
Tabel 4.8 Perhitungan Insentif Usulan Pit Control (Responden 6)	79
Tabel 4.9 Perhitungan Insentif Usulan Pit Control (Responden 7)	81
Tabel 4.10 Perhitungan Insentif Usulan Pit Control (Responden 8)	82
Tabel 4.11 Perhitungan Insentif Usulan Pit Control (Responden 9)	84
Tabel 4.12 Perhitungan Insentif Usulan Pit Control (Responden 10)	86
Tabel 4.13 Perhitungan Insentif Usulan Pit Control (Responden 11)	87
Tabel 4.14 Perhitungan Insentif Usulan Data Entry (Responden 12)	89
Tabel 4.15 Perhitungan Insentif Usulan Data Entry (Responden 13)	91
Tabel 4.16 Perhitungan Insentif Usulan Data Entry (Responden 14)	92
Tabel 4.17 Perhitungan Insentif Usulan Data Entry (Responden 15)	94
Tabel 4.18 Perhitungan Insentif Usulan Data Entry (Responden 16)	96
Tabel 4.19 Perhitungan Insentif Usulan Data Entry (Responden 17)	97
Tabel 4.20 Perhitungan Insentif Usulan Data Entry (Responden 18)	99
Tabel 4.21 Perhitungan Insentif Usulan Contract Admin (Responden 19)	101
Tabel 4.22 Perhitungan Insentif Usulan Contract Admin (Responden 20)	103
Tabel 4.23 Summary Perhitungan Insentif Usulan	105

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 2.1	Elemen-elemen Kunci Sistem Penilaian <i>Performance</i>	39
Gambar 2.2	Kerangka Pemikiran Penelitian	44
Gambar 3.1	Struktur Hierarki Prosedur AHP	50
Gambar 3.2	Kerangka Pemikiran Tahapan Penelitian	57
Gambar 4.1	Jumlah Orang Jabatan Ternilai	59
Gambar 4.2	Perbandingan Preferensi Kriteria Penilaian Kinerja di PT. X ..	60
Gambar 4.3	Perbandingan Preferensi Kriteria Penilaian Kinerja dengan Jabatan Ternilai di PT. X	61
Gambar 4.4	Perbandingan Preferensi Kriteria Tanggung Jawab dengan Jabatan Ternilai di PT. X	62
Gambar 4.5	Perbandingan Preferensi Kriteria Ketaatan dengan Jabatan Ternilai di PT. X	63
Gambar 4.6	Perbandingan Preferensi Kriteria Kerja Sama dengan Jabatan Ternilai di PT. X	64
Gambar 4.7	Perbandingan Preferensi Kriteria Kejujuran dengan Jabatan Ternilai di PT. X	65
Gambar 4.8	Perbandingan Preferensi Alternatif Penilaian Kinerja Karyawan dengan Jabatan Ternilai di PT. X	66
Gambar 4.9	Bobot Rincian Tugas Administrasi di PT. X	67
Gambar 4.10	Bobot Rincian Tugas Pit Control di PT. X	68
Gambar 4.11	Bobot Rincian Tugas Data Entry di PT. X	69
Gambar 4.12	Bobot Rincian Tugas Contract Admin di PT. X	70

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia merupakan satu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi. Hal ini disebabkan manajemen sumber daya manusia mengatur tenaga kerja yang ada di dalam organisasi, untuk terwujudnya tujuan organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Manajemen sumber daya manusia juga dapat menghasilkan kinerja yang baik dalam sebuah perusahaan dengan cara penilaian, pemberian balas jasa dalam setiap individu anggota organisasi sesuai dengan kemampuan kerjanya (Sukma, 2004).

Setiap anggota dari suatu organisasi mempunyai kepentingan dan tujuan sendiri ketika ia bergabung pada organisasi tersebut. Bagi sebagian karyawan, harapan untuk mendapatkan uang adalah satu-satunya alasan untuk bekerja, akan tetapi sebagian yang lain berpendapat bahwa uang hanyalah salah satu dari banyak kebutuhan yang terpenuhi melalui kerja. Seseorang yang bekerja akan merasa lebih dihargai oleh masyarakat di sekitarnya, dibandingkan yang tidak bekerja. Untuk menjamin tercapainya keselarasan tujuan, pimpinan organisasi bisa memberikan perhatian dengan memberikan kompensasi, karena kompensasi merupakan bagian dari hubungan timbal balik antara organisasi dengan sumber daya manusia.

Menurut Handoko (2001) mengemukakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja

mereka. "Kompensasi juga merupakan penghargaan yang diberikan karyawan baik langsung maupun tidak langsung, *financial* maupun non *financial* yang adil kepada karyawan atas kinerja mereka dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga pemberian kompensasi sangat dibutuhkan oleh perusahaan manapun guna meningkatkan kinerja karyawannya". Adapun bentuk kompensasi *financial* adalah gaji, tunjangan, bonus (insentif) dan komisi. Sedangkan untuk kompensasi non *financial* diantaranya pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja serta lingkungan kerja yang mendukung. Jadi untuk mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan kinerja karyawan maka dibutuhkan pula karyawan-karyawan yang memiliki potensi yang baik guna tercapainya tujuan bersama. Oleh karena itu di dalam sebuah kompensasi terdapat beberapa kompensasi berupa kompensasi *financial* yaitu insentif. Dalam pencapaian guna memenuhi kebutuhannya maka karyawan harus memiliki kinerja yang baik agar tercapainya tujuan bersama. Untuk dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan sebaik mungkin maka dibutuhkan kinerja yang baik dari sehingga terciptanya hasil kerja yang baik juga bagi perusahaan. Dari kinerja yang baik, karyawan dapat meningkatkan penjualan yang mungkin melampaui target. Dari hasil penjualan yang telah melampaui target membuat karyawan mendapatkan insentif dari hasil penjualan tersebut.

Pemberian insentif merupakan salah satu hal pokok yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Semangat tidaknya karyawan bisa juga disebabkan oleh besar kecilnya insentif yang diterima. Apabila karyawan tidak mendapatkan insentif yang sesuai dengan besarnya pengorbanan dalam bekerja, maka karyawan tersebut cenderung malas bekerja dan tidak bersemangat yang

ada akhirnya mereka bekerja semauanya tanpa ada motivasi yang tinggi. Dengan adanya pemberian insentif yang tepat serta cara kerja yang baik sehingga ke depannya, proses kerja organisasi dapat berjalan sesuai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Rivai (2004) mengemukakan bahwa insentif adalah “Bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan”. Begitu juga menurut Mangkunegara (2002), mengemukakan bahwa insentif adalah “suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja karyawan dan kontribusi terhadap organisasi (perusahaan)”.

Para ahli di atas semakin menjelaskan bahwa insentif merupakan pemberian uang di luar gaji yang dilakukan oleh pemimpin organisasi sebagai pengakuan terhadap kinerja karyawan kepada perusahaan. Apabila insentif yang diberikan perusahaan sudah tepat, maka insentif yang diberikan akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Efendy (2002) mengatakan bahwa “Kinerja adalah unjuk kerja yang merupakan hasil kerja dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi”.

Para ahli di atas semakin menjelaskan kinerja merupakan hasil dan perilaku kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi dalam suatu periode tertentu. Kinerja pegawai yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya untuk meningkatkan produktivitas. Oleh karena, itu salah satu cara terbaik untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberikan insentif kepada karyawan agar

dapat memotivasi sehingga karyawan lebih meningkatkan lagi kinerjanya, sehingga kinerjanya meningkat dan perusahaan pun mampu menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif.

PT. X, merupakan perusahaan bergerak di bidang Pertambangan khususnya Tambang Batubara yang berlokasi di Kalimantan Timur. Di samping membangun kompetensi di bidang distribusi, perusahaan juga memberikan perhatian khusus kepada pembinaan SDM dalam proses alih teknologi untuk menangani pertambangan batubara secara keseluruhan.

Kegiatan pertama yang dilakukan manajemen personalia sebelum melakukan perbaikan prestasi kerja dan perencanaan pengembangan karir karyawan adalah menciptakan landasan bagi perbaikan prestasi kerja dan perencanaan pengembangan karir karyawan. Skala penilaian di PT. X yang digunakan ada lima skala, yaitu satu (1) Tidak Memenuhi Kebutuhan, dua (2) Perlu Perbaikan, tiga (3) Memenuhi Kebutuhan, empat (4) Melampaui Kebutuhan dan lima (5) berarti Luar Biasa (*Outstanding*), dimana skala penilaian tersebut belum dilaksanakan secara maksimal dan tidak mencerminkan prestasi kinerja sebenarnya. Dari hasil diskusi maka akan diusulkan mengenai sistem penilaian kinerja berdasarkan atas kerangka kerja dasar Austin-Hayne, karena dengan kerangka kerja tersebut akan mencerminkan faktor-faktor yang sangat berhubungan dengan kinerja karyawan secara langsung. Sistem penilaian prestasi kinerja karyawan akan mempertimbangkan keseluruhan faktor yang berpengaruh akan dapat menunjukkan prestasi kinerja karyawan yang sesungguhnya sehingga nantinya akan diperoleh insentif yang sesuai, karena sebelumnya insentif yang diberikan

di PT. X belum mencerminkan kondisi sesungguhnya dari prestasi kinerja karyawan. Dengan demikian adalah masuk akal jika insentif yang diberikan kepada karyawan berhubungan lebih langsung dengan kinerja yang diperlihatkan oleh karyawan tersebut.

Integrasi antara penilaian hasil kerja dan model kompetensi akan memperoleh informasi pencapaian tujuan dan tingkat penyelesaian tugas dan tanggung jawab setiap fungsi dan posisi sehingga *intangible assets* dapat dipertahankan dan diharapkan untuk berkembang. Sistem pengukuran kinerja diharapkan akan memberikan hasil pengukuran yang lebih detail dan kuantitatif dengan peningkatan objektivitas. Hal tersebut akan membantu dalam pengembangan sistem pemberian insentif serta rekomendasi *training* atau pengembangan lainnya. Dalam proses pemilihan karyawan yang akan diberikan *reward*. HRD PT. X mengalami berbagai kendala yang dihadapi, diantaranya kesulitan dalam memilih karyawan-karyawan yang layak mendapat bonus utama dengan banyaknya kriteria sebagai penilaian, dimana kriteria ini didasarkan atas persepsi orang. Kendala yang lain adalah pimpinan PT. X mengharapkan *output* dari proses pemilihan tersebut, yaitu karyawan yang diprioritaskan untuk mendapat bonus utama segera dilaporkan, sedangkan pada pihak HRD tidak saja menangani permasalahan-permasalahan karyawan tetapi juga serangkaian tugas yang berkaitan dengan permasalahan perusahaan lainnya. Untuk membantu pihak HRD PT. X dalam mengambil keputusan karyawan yang diprioritaskan mendapat bonus utama di perusahaan diperlukan suatu sistem pendukung keputusan. Sistem pendukung keputusan ini akan membantu

pihak HRD dalam menganalisa karyawan yang diprioritaskan untuk mendapat bonus utama.

Berdasarkan uraian di atas, maka dibuat suatu sistem yang dapat membantu tugas dari pihak HRD PT X untuk menilai kinerja dari masing-masing karyawan berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditentukan sebelumnya untuk selanjutnya karyawan yang telah terpilih berhak mendapatkan bonus utama dari perusahaan. Dalam sistem pendukung keputusan pemberian *reward* ini kriteria-kriteria yang telah ditentukan sebelumnya.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka penulis tertarik untuk melaksanakan penelitian tentang kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat diangkat judul: **“PERANCANGAN SISTEM INSENTIF BERDASARKAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN”**.

B. Rumusan masalah

Sistem penilaian prestasi kinerja karyawan akan mempertimbangkan keseluruhan faktor yang berpengaruh akan dapat menunjukkan prestasi kinerja karyawan yang sesungguhnya sehingga nantinya akan diperoleh insentif yang sesuai, karena sebelumnya insentif yang diberikan di PT. X belum mencerminkan kondisi sesungguhnya dari prestasi kinerja karyawan. HRD PT. X mengalami berbagai kendala yang dihadapi, diantaranya kesulitan dalam memilih karyawan-karyawan yang layak mendapat bonus utama dengan banyaknya kriteria sebagai penilaian, dimana kriteria ini didasarkan atas persepsi orang. Kendala yang lain adalah pimpinan PT. X mengharapkan *output*

dari proses pemilihan tersebut, yaitu karyawan yang diprioritaskan untuk mendapat bonus utama segera dilaporkan, sedangkan pada pihak HRD tidak saja menangani permasalahan-permasalahan karyawan tetapi juga serangkaian tugas yang berkaitan dengan permasalahan perusahaan lainnya. Untuk membantu pihak HRD PT. X dalam mengambil keputusan karyawan yang diprioritaskan mendapat bonus utama di perusahaan diperlukan suatu sistem pendukung keputusan. Sistem pendukung keputusan ini akan membantu pihak HRD dalam menganalisa karyawan yang diprioritaskan untuk mendapat bonus utama.

Pada penelitian ini akan dilakukan suatu rekomendasi rancangan sistem Insentif berdasarkan prestasi kerja dengan metode *Analytical Hierarchy Process* dan dengan pendekatan kerangka kerja dasar Austin-Hayne. Berdasarkan permasalahan di atas dapat ditarik sebuah permasalahan, yaitu Perancangan Sistem Insentif Berdasarkan Penilaian Kinerja Karyawan di PT. X.

C. Tujuan penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis sistem penilaian kerja karyawan yang telah ada saat ini
2. Menentukan kriteria penilaian yang akan digunakan
3. Bagaimana membuat perancangan sistem insentif berdasarkan penilaian kinerja karyawan
4. Membandingkan sistem penilaian sekarang dengan sistem penilaian baru

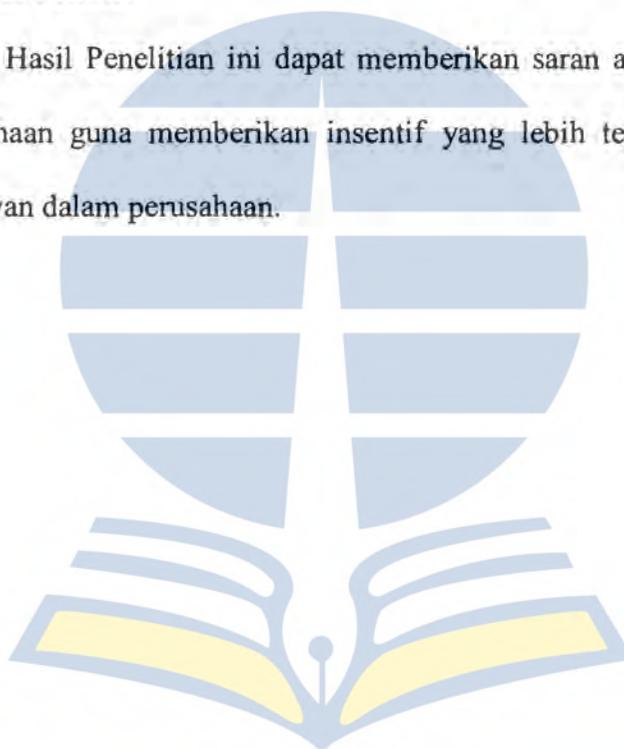
D. Manfaat penelitian

1. Manfaat Teoristis

Untuk menambah wawasan atau pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan mengetahui sistem pemberian insentif yang berdasarkan kinerja ini akan tercipta suatu sistem pengupahan yang adil bagi setiap pekerja.

2. Manfaat Praktis

Hasil Penelitian ini dapat memberikan saran atau masukan kepada perusahaan guna memberikan insentif yang lebih tepat terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Analisa Jabatan (*Job Analysis*)

Dessler (1997) menyebutkan bahwa organisasi-organisasi terdiri dari posisi-posisi yang harus diisi. Analisis jabatan (*Job Analysis*) merupakan pondasi bagi sebagian besar sistem sumber daya manusia dalam organisasi ataupun perusahaan. Beberapa hal yang memanfaatkan data-data yang didapatkan dari analisis jabatan adalah *Corporate Restructuring*, program-program peningkatan kualitas, perencanaan sumber daya manusia, perancangan kerja, *recruiting*, *selection*, pelatihan, pengembangan karir, penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) dan pemberian kompensasi. Sedangkan analisa jabatan yang akan dibahas di sini adalah analisa jabatan dengan pengertian yang berbeda dari studi gerak dan waktu. Adapun perbedaan utama antara analisa jabatan dengan studi gerak adalah sebagai berikut.

Tabel 2.1. Perbedaan Analisa Jabatan dengan Studi Gerak dan Waktu

Faktor	Analisa Jabatan	Studi Gerak
Tujuan	Memberikan gambaran terhadap suatu jabatan	Mengubah dan memperbaiki jabatan
Ruang Lingkup	Menyeluruh mencakup tugas, kewajiban, pengawas dan sebagainya	Mengubah dan memperbaiki JabatanTingkat
Tingkat Ketelitian	Kurang teliti	Sangat teliti
Organisasi	dilakukan oleh Personalia	dilakukan oleh Industrial <i>Engineers</i>
Teknik yang digunakan	Observasi, wawancara,	Observasi potografi dan

Faktor	Analisa Jabatan	Studi Gerak
	kuisisioner	stopwatch
Kegunaan	untuk penarikan tenaga kerja	memperbaiki metode dan standarisasi

Sumber: Heidjrachmad dan Suad Hasan, 1997

Sistem Penilaian kinerja karyawan (SPKK)

Definisi penilaian prestasi kerja karyawan menurut Dessler (1997), adalah proses apa saja yang meliputi:

1. Penetapan standar prestasi kerja.
2. Penilaian prestasi kerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar ini.
3. Memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan prestasi kerja.

B. Insentif

1. Pengertian Insentif

Insentif sebagai sarana motivasi yang mendorong para pegawai untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan sebagai pendapatan ekstra di luar gaji atau upah yang telah ditentukan. Pemberian insentif dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para pegawai dan keluarga mereka. Istilah sistem insentif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar kinerja pegawai atau profitabilitas organisasi.

Insentif dapat dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai kepada pegawai yang prestasinya melebihi standar yang telah ditetapkan. Insentif merupakan suatu faktor pendorong bagi pegawai untuk bekerja lebih baik agar kinerja pegawai dapat meningkat. Dari pengertian di atas untuk lebih jelas tentang insentif, di bawah ini ada beberapa ahli manajemen mengemukakan pengertian mengenai insentif. Menurut Hasibuan (2001) mengemukakan bahwa "Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang di pergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi".

Panggabean (2002) mengemukakan bahwa insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena prestasi melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja.

Menurut Mangkunegara (2002) mengemukakan bahwa Insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja karyawan dan kontribusi terhadap organisasi (perusahaan).

Jadi menurut pendapat-pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan, bahwa Insentif adalah dorongan pada seseorang agar mau bekerja dengan baik dan agar lebih dapat mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi sehingga dapat menambah kemauan kerja dan motivasi seorang pegawai

agar terciptanya suatu kinerja yang berkualitas sesuai dengan tujuan perusahaan.

2. Jenis-jenis Insentif

Sarwoto (1996) insentif dapat dikelompokkan sebagai berikut:

a. Insentif Finansial

Merupakan insentif yang diberikan kepada karyawan atas hasil kerja mereka yang biasanya diberikan dalam bentuk uang berupa bonus, komisi, pembagian laba, dan kompensasi yang ditangguhkan, serta dalam bentuk jaminan sosial berupa pemberian rumah dinas, tunjangan lembur, tunjangan kesehatan, dan tunjangan tunjangan lainnya.

b. Insentif Non Finansial

Dapat berupa:

- 1) Pemberian piagam penghargaan
- 2) Pemberian pujian lisan atau tertulis, secara resmi ataupun pribadi
- 3) Ucapan terima kasih secara formal maupun informal
- 4) Promosi jabatan kepada karyawan yang baik selama masa tertentu serta dianggap mampu
- 5) Pemberian tanda jasa atau medali kepada karyawan yang telah mencapai masa kerja yang cukup lama dan mempunyai loyalitas yang tinggi
- 6) Pemberian hak untuk menggunakan sesuatu atribut jabatan (misalnya pada mobil atau lainnya)
- 7) Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja.

Insentif juga dapat berupa:

a. Insentif jangka panjang

Berupa dana bonus, dimana dana bonus ditentukan oleh formula yang umumnya berhubungan langsung dengan keuntungan bisnis tahunan atau bunga hasil investasi. Alokasi hadiah individu biasanya ditentukan melalui pencapaian sasaran atau budget tertentu.

b. Insentif jangka pendek

Bertujuan untuk menyeimbangkan bonus yang diberikan dari hasil jangka pendek dengan yang diberikan oleh program bonus jangka pendek. Tujuan lain adalah menyediakan kompensasi eksekutif dengan pajak yang menguntungkan dan biasanya melibatkan pemberian modal perusahaan yang berkembang dan sukses.

Sedangkan dari segi penerima insentif dapat dikelompokkan sebagai berikut:

a. Insentif individu

Insentif individu bertujuan untuk memberikan penghasilan tambahan selain gaji pokok bagi individu yang dapat mencapai standar prestasi tertentu. Insentif individu dapat diberikan berdasarkan kuantitas hasil kerja atau berdasarkan waktu (*timing*).

b. Insentif kelompok

Insentif kelompok merupakan insentif yang diberikan karena menghasilkan sebuah produk yang membutuhkan kerjasama dengan orang lain. Terdapat tiga cara pembayaran insentif kelompok yaitu:

- 1) Seluruh anggota menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh mereka yang paling tinggi prestasinya.
- 2) Seluruh anggota menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh mereka yang paling rendah prestasinya.
- 3) Seluruh anggota menerima pembayaran yang sama dengan rata-rata pembayaran yang diterima oleh kelompok.

Insentif berupa uang lebih dapat meningkatkan produktivitas dibandingkan dengan teknik-teknik lainnya, seperti penetapan tujuan, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemerikayaan pekerjaan.

Sistem pemberian insentif pada masing-masing organisasi berbeda, dimana sistem insentif dapat berjalan dengan baik pada satu organisasi, mungkin akan gagal diterapkan pada organisasi yang lain. Program insentif yang terbaikpun tetap akan mempunyai beberapa hambatan pada waktu diterapkan pertama kali dan membutuhkan beberapa penyesuaian sebelum akhirnya menghasilkan apa yang diharapkan.

Jenis-jenis insentif dalam suatu perusahaan harus dituangkan secara jelas sehingga dapat diketahui oleh pegawai dan oleh perusahaan tersebut dapat dijadikan kontribusi yang baik untuk dapat menambah gairah kerja bagi pegawai yang bersangkutan.

Menurut ahli manajemen sumber daya manusia Siagian (2002), jenis-jenis insentif tersebut adalah:

a. *Piece work*

Piece work adalah teknik yang digunakan untuk mendorong kinerja pegawai berdasarkan hasil pekerjaan pegawai yang dinyatakan dalam jumlah unit produksi.

b. Bonus

Bonus adalah insentif yang diberikan kepada pegawai yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui.

c. Komisi

Komisi adalah bonus yang diterima karena berhasil melaksanakan tugas dan sering diterapkan oleh tenaga-tenaga penjualan.

d. Insentif bagi eksekutif

Insentif bagi eksekutif ini adalah insentif yang diberikan kepada pegawai khususnya manajer atau pegawai yang memiliki kedudukan tinggi dalam suatu perusahaan, misalnya untuk membayar cicilan rumah, kendaraan bermotor atau biaya pendidikan anak.

e. Kurva Kematangan

Kurva kematangan adalah insentif yang diberikan kepada tenaga kerja yang karena masa kerja dan golongan pangkat serta gaji tidak bisa mencapai pangkat dan penghasilan yang lebih tinggi lagi, misalnya dalam bentuk penelitian ilmiah atau dalam bentuk beban mengajar yang lebih besar dan sebagainya.

Berdasarkan pengertian di atas, maka jenis-jenis insentif adalah:

a. Insentif material

Dapat diberikan dalam bentuk:

- 1) Bonus
- 2) Komisi
- 3) Pembagian laba
- 4) Kompensasi yang ditanggungkan
- 5) Bantuan hari tua

b. Insentif non-material

Dapat diberikan dalam bentuk:

- 1) Jaminan sosial
- 2) Pemberian piagam penghargaan
- 3) Pemberian promosi
- 4) Pemberian pujian lisan atau tulisan

Dengan adanya jenis-jenis insentif ini maka perusahaan mampu mendorong motivasi dan gairah kerja pegawai, sehingga pegawai akan terus menjaga dan meningkatkan hasil kerjanya dan pada akhirnya pula akan meningkatkan keuntungan tersendiri dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

3. Tujuan Pemberian Insentif

Tujuan pemberian insentif adalah untuk memenuhi kepentingan berbagai pihak, yaitu:

a. Bagi perusahaan

- 1) Mempertahankan tenaga kerja yang terampil dan cakap agar loyalitasnya tinggi terhadap perusahaan
- 2) Mempertahankan dan meningkatkan moral kerja pegawai yang ditunjukkan akan menurunnya tingkat perputaran tenaga kerja dan absensi
- 3) Meningkatkan produktivitas perusahaan yang berarti hasil produksi bertambah untuk setiap unit per satuan waktu dan penjualan yang meningkat

b. Bagi pegawai

- 1) Meningkatkan standar kehidupannya dengan diterimanya pembayaran diluar gaji pokok
- 2) Meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga mendorong mereka untuk berprestasi lebih baik.

4. Sistem Pemberian Insentif

Menurut Rivai (2004) mengemukakan bahwa “Salah satu alasan pentingnya pembayaran insentif karena adanya ketidaksesuaian tingkat kompensasi yang dibayarkan kepada eksekutif dengan pekerja lain. Program insentif adalah salah satu cara untuk memungkinkan seluruh pekerja merasakan bersama kemakmuran perusahaan. Selain itu, ada kesadaran yang tumbuh bahwa program pembayaran tradisional seringkali tidak bagus dalam menghubungkan pembayaran dengan kinerja. Jika organisasi mau mencapai inisiatif strategis mereka, maka pembayaran perlu dihubungkan

dengan kinerja sedemikian rupa sehingga pembayaran itu mengikuti tujuan karyawan dan tujuan organisasi.”

a. Bonus Tahunan

Banyak perusahaan menggantikan peningkatan pendapatan karyawan berdasarkan jasa dengan pemberian bonus kinerja tahunan, setengah tahunan atau triwulanan. Umumnya bonus ini lebih sering dibagikan sekali dalam setahun. Bonus mempunyai beberapa kelebihan dibandingkan dengan peningkatan gaji. Pertama, bonus meningkatkan arti pembayaran karena karyawan menerima upah dalam jumlah yang besar. Kedua, bonus memaksimalkan hubungan antara bayaran dan kinerja.

b. Insentif Langsung

Tidak seperti sistem bayaran berdasarkan kinerja yang lain, bonus langsung tidak didasarkan pada rumus, kriteria khusus, atau tujuan. Imbalan atas kinerja yang kadang-kadang disebut bonus kilat ini dirancang untuk mengakui kontribusi luar biasa karyawan. Seringkali penghargaan itu berupa sertifikat, plakat, uang tunai, obligasi tabungan, atau karangan bunga.

c. Insentif Individu

Insentif individu adalah bentuk bayaran insentif paling tua dan paling populer. Dalam jenis ini, standar kinerja individu ditetapkan dan dikomunikasikan sebelumnya, dan penghargaan didasarkan pada *output* individu.

d. Insentif Tim

Insentif tim berada di antara program individu dan program seluruh organisasi seperti pembagian hasil dan pembagian laba. Insentif tim menghubungkan tujuan individu dengan tujuan kelompok.

e. Pembagian Keuntungan

Program pembagian keuntungan terbagi dalam tiga kategori. Pertama, program distribusi sekarang menyediakan persentase untuk dibagikan tiap triwulan atau tiap tahun kepada karyawan. Kedua, program distribusi yang ditangguhkan menempatkan penghasilan dalam suatu dana tujuan untuk pensiun, pemberhentian, kematian, atau cacat. Ketiga, program gabungan yang membagikan sebagian keuntungan langsung kepada karyawan, dan menyisihkan sisanya dalam rekening yang ditentukan.

f. Bagi Hasil

Program bagi hasil (*gainsharing*) dilandasi oleh asumsi adanya kemungkinan mengurangi biaya dengan menghilangkan bahan-bahan dan buruh yang mubadzir, dengan mengembangkan produk atau jasa yang baru atau yang lebih bagus, atau bekerja lebih cerdas. Biasanya program bagi hasil melibatkan seluruh karyawan dalam suatu unit kerja atau perusahaan.

C. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati

bersama (Soeprihanto, 2001). Sedangkan menurut Hasibuan (2003) prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Dessler (1997) penilaian prestasi kerja adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Menurut Handoko (1996) penilaian prestasi kinerja adalah proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Menurut Stoner et al. (1996) penilaian prestasi kinerja adalah proses yang meliputi: (1) penetapan standar prestasi kerja; (2) penilaian prestasi kerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar ini; dan (3) memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan prestasi kerja.

Pemberian insentif dimaksudkan sebagai motivator bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Penataan sistem kesejahteraan PNS dapat dimulai dengan sistem penggajian berdasarkan kinerja (*performance based salary*). Artinya, besarnya gaji disesuaikan dengan tanggung jawab yang diemban sehingga ada unsur motivasi. Begitu pula dengan besarnya insentif yang diterima pegawai seharusnya disesuaikan dengan kinerja yang dicapai pegawai tersebut. Untuk itu perlu dilakukan penilaian prestasi kerja pegawai agar

pemberian insentif dapat lebih adil. Menurut Nurmianto dan Wijaya (2003) tujuan penilaian prestasi kinerja ada dua, yaitu:

1. Untuk tujuan administrasi personalia
 - a. Menjadi dasar pembuatan keputusan manajemen mengenai promosi, mutasi, demosi dan pemberhentian pegawai.
 - b. Menjadi dasar dalam pemberian balas jasa.
 - c. Menjadi dasar dalam menetapkan program pendidikan dan pelatihan guna mendukung efektivitas unit kerja organisasi.
 - d. Menjadi dasar penetapan kriteria untuk seleksi dan penetapan pegawai.
 - e. Memberikan data mengenai produktivitas organisasi secara keseluruhan atau unit-unit kerja dan individu pegawai khususnya.
2. Untuk tujuan bimbingan dan konseling
 - a. Merupakan forum pembimbingan dan konseling antara atasan dan bawahannya untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai. Mengidentifikasi kelebihan atau kekurangan pegawai yang menjadi salah satu dasar pertimbangan dalam melibatkan pegawai pada program prestasi kerja pegawai - prestasi kerja standar x100% pelatihan dan pengembangan pegawai - prestasi kerja standar
 - b. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dapat dicapai kinerja yang baik dalam rangka pencapaian tujuan unit kerja dan organisasi.
 - c. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan atau pejabat penilai mengamati perilaku kerja pegawai sebagai totalitas hingga diketahui minat, kemampuan, serta kebutuhan pegawai.

1. Manfaat Penilaian Prestasi Karyawan

Penilaian prestasi kerja mempunyai dasar yang sangat penting bagi perusahaan sebagai alat untuk mengambil keputusan bagi karyawannya. Penilaian prestasi mempunyai banyak kegunaan di dalam suatu organisasi.

Menurut Handoko (1995) terdapat sepuluh manfaat yang dapat dipetik dari penilaian prestasi kerja tersebut sebagai berikut:

a. Perbaikan Prestasi Kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.

b. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

c. Keputusan-keputusan penempatan

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan prestasi kerja masa lalu.

d. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

e. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik prestasi kerja seseorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

f. Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

g. Ketidakakuratan informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sdm, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.

h. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.

i. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

j. Tantangan-tantangan eksternal

Kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti; keluarga, kesehatan, kondisi *financial* atau masalah-

masalah pribadi lainnya. Departemen personalia dimungkinkan untuk menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan.

Penilaian prestasi kerja karyawan bermanfaat untuk perbaikan prestasi kerja karyawan, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan untuk latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karier, penyimpangan proses *staffing*, ketidakakuratan informasional, kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang adil, dan tantangan eksternal.

2. Metode Penilaian Prestasi Karyawan

Ada banyak metode untuk melakukan penilaian prestasi kerja karyawan, namun tidak ada satupun metode yang dapat diberlakukan secara umum. Masing-masing mempunyai kelebihan dan kelemahan sendiri-sendiri. Jadi kuncinya adalah mengenali keterbatasan metode yang dipergunakan perusahaan dan mengolahnya sebisa mungkin. Kadang-kadang, pendekatan baru yang lebih rumit terhadap penilaian prestasi kerja ternyata lebih buruk dari yang lebih sederhana.

Menurut Bacal (2002), ada tiga pendekatan yang paling sering dipakai dalam penilaian prestasi kerja karyawan:

a. Sistem Penilaian (*rating system*)

Sistem ini terdiri dari dua bagian, yaitu suatu daftar karakteristik, bidang, ataupun perilaku yang akan dinilai dan sebuah skala ataupun cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari tiap halnya. Perusahaan yang menggunakan sistem ini bertujuan untuk menciptakan

keseagaman dan konsistensi dalam proses penilaian prestasi kerja. Kelemahan sistem ini adalah karena sangat mudahnya untuk dilakukan, para manajer pun jadi mudah lupa mengapa mereka melakukannya dan sistem ini pun disingkirkannya.

b. Sistem Peringkat (*ranking system*)

Sistem peringkat memperbandingkan karyawan yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya total pendapatan ataupun kemampuan manajemen.

Sistem ini hampir selalu tidak tepat untuk digunakan, karena sistem ini mempunyai efek samping yang lebih besar daripada keuntungannya. Sistem ini memaksa karyawan untuk bersaing satu sama lain dalam pengertian yang sebenarnya. Pada kejadian yang positif, para karyawan akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan menghasilkan lebih banyak prestasi untuk bisa mendapatkan peringkat yang lebih tinggi.

Sedangkan pada kejadian yang negatif, para karyawan akan berusaha untuk membuat rekan sekerja (pesaing)-nya menghasilkan kinerja yang lebih buruk dan mencapai prestasi yang lebih sedikit dibandingkan dirinya.

c. Sistem Berdasarkan Tujuan (*object-based system*)

Berbeda dengan kedua sistem di atas, penilaian prestasi berdasarkan tujuan mengukur kinerja seseorang berdasarkan standar ataupun target yang dirundingkan secara perorangan. Sasaran dan

standar tersebut ditetapkan secara perorangan agar memiliki fleksibilitas yang mencerminkan tingkat perkembangan serta kemampuan setiap karyawan.

Jadi, ada tiga pendekatan yang paling sering dipakai dalam penilaian prestasi kerja karyawan yakni sistem penilaian, sistem peringkat, dan sistem berdasarkan tujuan. Dalam penelitian ini digunakan sistem berdasarkan tujuan.

D. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja bagian produktivitas kerja, produktivitas berasal dari kata “Produktif”. Artinya sesuatu yang mengandung potensi untuk digali, sehingga produktivitas dapatlah dikatakan sesuatu proses kegiatan yang terstruktur guna menggali potensi yang ada dalam sebuah komoditi atau objek. Filosofi produktivitas sebenarnya dapat mengandung arti keinginan dan usaha dari setiap manusia (individu maupun kelompok) untuk selalu meningkatkan mutu kehidupan dan penghidupannya.

Agar dapat lebih jelas lagi dalam penjelasan mengenai kinerja berikut ini ada beberapa pengertian kinerja menurut para ahli.

Menurut Mangkunegara (2001) mengemukakan bahwa hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Hasibuan (2002) mengemukakan bahwa

pengorbanan jasa, jasmani dan pikiran untuk menghasilkan barang-barang dan jasa-jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu.

Menurut Sedarmayanti (2001) mengemukakan bahwa "*performance* atau kinerja adalah *output drive from processes, human or otherwise*". Jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.

Begitu juga menurut Sulistiyan dan Rosidah (2003) mengemukakan bahwa kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Sedangkan kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan. Pengertian kinerja di sini tidak bermaksud menilai karakteristik individu tetapi mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh selama periode waktu tertentu. Menurut Hidayat (2009), penilaian kinerja mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap tenaga kerja apakah prestasi yang dicapai setiap tenaga kerja baik, sedang, kurang.

Jadi menurut pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam penentuan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu perusahaan.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2001) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu: (a) Kemampuan mereka, (b) Motivasi, (c) Dukungan yang diterima, (d) Keberadaan pekerjaan yang

mereka lakukan, dan (e) Hubungan mereka dengan organisasi. Berdasarkan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Mangkunegara (2001), berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

3. Indikator Kinerja

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan sesuatu yang dapat dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam perusahaan dan perseorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Menurut Mathis (2002) kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk:

a. Kuantitas kerja

Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja normal) dengan kemampuan sebenarnya.

b. Kualitas kerja

Standar ini lebih menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibanding volume kerja.

c. Pemanfaatan waktu

Yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.

Berdasarkan keseluruhan definisi di atas dapat dilihat bahwa kinerja karyawan merupakan *output* dari penggabungan faktor-faktor yang penting yakni kemampuan dan minat, penerimaan seorang pekerja atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat seorang pekerja atas penjelasan delegasi tugas. Semakin tinggi faktor-faktor di atas, maka semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan.

E. Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)

1. Definisi Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga sebagai penimbangan karya, penilaian kinerja, penimbangan unjuk kerja, atau penilaian prestasi kerja. Disini penggunaan kata penilaian kinerja lebih lanjut akan disebut dengan penilaian kinerja. Munandar (2001) mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses penilaian dari ciri-ciri kepribadian,

perilaku kerja, dan hasil kerja seorang tenaga kerja/karyawan (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang untuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadapnya di bidang ketenagakerjaan.

Sedangkan menurut Ilyas (2002), penilaian kinerja merupakan proses menilai hasil karya personel dalam suatu organisasi melalui instrumen penilaian kinerja. Rivai, dkk (2008) berpendapat bahwa penilaian kinerja merupakan proses yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi *job performance*. Beberapa ahli lain juga ikut mengemukakan pendapatnya mengenai penilaian kinerja, Cascio (2010) menjelaskan penilaian kinerja sebagai berikut *Performance appraisal is a review of the job-relevant strengths and weakness of an individual or a team in an organization*. Cummings dan Worley (2001) juga memberikan batasan tentang penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut *Performance appraisal is a feedback system that involves the direct evaluation of individual or work group performance by a supervisor, manager, or peers*. Sedangkan Simamora (2001) mendefinisikan penilaian prestasi kerja sebagai suatu alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja daripada karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses untuk mengukur kerja individu, menilai kinerjanya dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dilakukan dalam periode-periode waktu tertentu. Proses penilaian kinerja tidak berjalan satu arah, melainkan karyawan memiliki hak untuk terlibat secara aktif dalam

proses penilaian kinerja tersebut. Keterlibatan karyawan secara aktif, diperlukan karena dari hasil penilaian kinerja dapat dibuat perencanaan tindakan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi.

2. Tujuan dan Manfaat dari Penilaian Kinerja

a. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Cleveland dan Murphy dalam Gomez-Meija, dkk (1998), secara garis besar ada dua tujuan diadakannya penilaian kinerja dalam suatu organisasi, yaitu:

- 1) Tujuan administratif. Penilaian kinerja digunakan secara administratif ketika informasi dari penilaian kinerja dijadikan dasar dalam mengambil keputusan yang terkait mengenai pekerjaan seperti promosi, pemutusan hubungan kerja, penentuan gaji, dan lain-lain.
- 2) Tujuan pengembangan. Penilaian kinerja dilakukan untuk tujuan pengembangan jika dilakukan untuk meningkatkan kinerja dari karyawannya dengan menyadarkan mereka akan potensinya serta bagaimana memanfaatkan secara optimal dalam rangka memenuhi tujuan organisasi. Hal ini mencakup pemberian umpan balik mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan dan analisis kebutuhan pelatihan (*skill gap analysis*).

b. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. Pihak-pihak yang

berkepentingan dalam penilaian adalah orang yang dinilai (karyawan), Penilai dan organisasi (Rivai, 2005).

Werther dan Davis (1996) serta Rivai, dkk (2008) secara umum mengemukakan manfaat dari diadakannya penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kinerja. Umpan balik mengenai kinerja memungkinkan bagi karyawan dan manajer untuk memilih tindakan yang tepat guna meningkatkan kinerja pada masa yang akan datang.
- 2) Penyesuaian kompensasi evaluasi. Kinerja membantu manajer dalam menentukan siapa yang layak mendapatkan kenaikan gaji. Banyak organisasi yang mengandalkan nilai karyawan dalam bekerja sebagai dasar kenaikan gaji atau pemberian bonus. Nilai karyawan tersebut diperoleh melalui penilaian kinerja.
- 3) Penempatan promosi, pemindahan, atau demosi, biasanya didasari oleh kinerja karyawan selama periode tertentu. Promosi biasanya merupakan imbalan atas kinerja yang baik, sedangkan demosi dikenakan terhadap karyawan atas hasil kinerja yang buruk.
- 4) Mengidentifikasi kebutuhan untuk pelatihan dan pengembangan. Kinerja yang buruk merupakan indikasi dari diperlukannya pelatihan ulang terhadap karyawan. Begitu juga dengan kinerja yang baik yang merupakan indikasi dari adanya potensi yang perlu untuk dikembangkan.
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik mengenai kinerja dapat dijadikan sebagai penuntun dalam menentukan jenjang

- karir spesifik dari karyawan sebagai tahapan untuk pengembangan diri karyawan tersebut.
- 6) Menyediakan informasi tambahan dalam proses pengurangan karyawan. Kinerja yang baik dan buruk mengindikasikan kelebihan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf departemen tersebut pada khususnya dan organisasi pada umumnya.
 - 7) Menyediakan data yang akurat. Kinerja yang buruk dapat menunjukkan adanya kesalahan dalam analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia, atau dalam bagian lain dari sistem informasi manajemen personel. Hal ini memungkinkan terjadinya ketidaksesuaian dalam memilih proses penyeleksian, pelatihan, dan pemberian konseling terhadap karyawan. Kegiatan penilaian kinerja membantu menyediakan data tersebut.
 - 8) Petunjuk bagi desain kerja yang salah. Kinerja yang buruk dapat menjadi gejala dari desain pekerjaan yang tidak tepat. Penilaian terhadap kinerja dapat membantu dalam mendiagnosa kesalahan ini.
 - 9) **Penyamaraan kesempatan bagi karyawan.** Penilaian kinerja yang akurat, yang benar-benar mengukur kinerja sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, membantu manajer dalam membuat keputusan-keputusan terhadap karyawan dalam organisasi secara adil.
 - 10) Menjawab tantangan dari luar. Kinerja dapat juga dipengaruhi oleh berbagai faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, keadaan keuangan dan kesehatan. Faktor-faktor tersebut dapat diketahui melalui penilaian kinerja, maka manajer dapat

memberikan bantuan yang dibutuhkan untuk mengurangi beban tersebut.

11) Umpan balik bagi karyawan. Penilaian kinerja menunjukkan kinerja karyawan yang baik dan buruk. Hasil ini digunakan sebagai indikasi seberapa baiknya fungsi sumber daya manusia berperan dalam organisasi.

3. Instrumen Penilaian Kinerja

a. Elemen Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja yang baik adalah yang mampu untuk menciptakan gambaran yang tepat mengenai kinerja pegawai yang dinilai. Penilaian tidak ditujukan untuk menilai dan memperbaiki kinerja yang buruk, namun juga untuk mendorong para pegawai untuk bekerja lebih baik lagi.

Penilaian kinerja membutuhkan standar pengukuran, cara penilaian dan analisis data hasil pengukuran, serta tindak lanjut atas hasil pengukuran. Elemen-elemen utama dalam sistem penilaian kinerja menurut Wether dan Davis (1996):

1) *Performance Standard*

Penilaian kinerja memerlukan standar yang jelas untuk dijadikan tolok ukur atau patokan terhadap kinerja yang akan diukur. Standar kinerja merupakan identifikasi tugas pekerjaan, kewajiban dan elemen kritis yang menggambarkan apa yang harus dilakukan. Standar kinerja terfokus pada seberapa baik tugas akan dilaksanakan. Minimal, sebuah standar kinerja, harus berisi dua

jenis informasi dasar tentang apa yang harus dilakukan dan seberapa baik harus melakukannya (Cokroaminoto, 2007). Standar yang dibuat harus berhubungan dengan jenis pekerjaan yang akan diukur dan hasil yang diharapkan akan terlihat dengan adanya penilaian kinerja ini.

Agar berdayaguna, setiap standar atau kriteria harus dinyatakan secara cukup jelas sehingga manajer, bawahan atau kelompok kerja mengetahui apa yang diharapkan dan apakah telah tercapai atau tidak. Standar haruslah dinyatakan secara tertulis dalam upaya menggambarkan kinerja yang sungguh-sungguh memuaskan untuk tugas yang kritis maupun yang tidak kritis (Cokroaminoto, 2007).

Ada empat hal yang harus diperhatikan dalam menyusun standar penilaian kinerja yang baik dan benar menurut Werther dan Davis (1996):

- a) *Validity* adalah keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Keabsahan yang dimaksud adalah standar tersebut memang benar-benar sesuai atau relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai.
- b) *Agreement* berarti persetujuan, yaitu standar penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua pegawai yang akan mendapat penilaian.
- c) *Realism* berarti standar penilaian tersebut bersifat realistis, dapat dicapai oleh para pegawai dan sesuai dengan kemampuan

pegawai.

- d) *Objectivity* berarti standar tersebut bersifat obyektif, yaitu adil, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya tanpa menambah atau mengurangi kenyataan dan sulit untuk dipengaruhi oleh bias penilai.

b. Kriteria Penilaian Kinerja

Ada 3 macam kriteria yang paling sering digunakan dalam menilai unjuk kerja karyawan yaitu hasil kerja individu, perilaku, dan *traits* (Robbins, 2005):

- 1) Hasil kerja individu, Jika hasil kerja adalah aspek kerja yang diutamakan pada jabatan tersebut, maka hasil kerja individu dapat dijadikan kriteria penilaian. Kriteria ini berfokus pada apa yang dicapai.
- 2) Perilaku Kriteria ini menekankan pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Pada banyak jabatan-jabatan, sulit menentukan keluaran tertentu yang dapat dijadikan kriteria penilaian. Pada jabatan-jabatan semacam ini, pihak manajemen dapat menggunakan perilaku sebagai kriteria penilaian. Sebab, perilaku merupakan faktor penentu efektifitas kerja karyawan. Perilaku yang dinilai tidak selalu perilaku yang secara langsung berkaitan dengan produktivitas. Yang penting perilaku tersebut membantu efektifitas kerja organisasi, misalnya perilaku yang membangun suasana keorganisasian sehingga perlu dinilai secara khusus.
- 3) Sifat (*Traits*). *Traits* adalah karakteristik individu yang sering tampil

dan menggambarkan tingkah laku individu (Robbins, 2005). Kriteria ini berdasarkan pada kepribadian seseorang bukan apa yang berhasil dicapai dan yang tidak. Meskipun kriteria berdasarkan sifat paling mudah untuk disusun tetapi penggunaannya paling lemah.

Untuk memilih kriteria dalam penilaian kinerja, dimensi-dimensi yang menjadi kriteria haruslah dimensi yang benar-benar penting pada jabatan tersebut. Sehingga yang menjadi dasar untuk menentukan dimensi yang akan diukur adalah melalui analisa jabatan (Riggio, 2000).

4. Proses Penilaian Kinerja

Siagian (2008) berpendapat bahwa dalam penilaian kinerja karyawan suatu organisasi terdapat berbagai faktor yang perlu diperhatikan seperti:

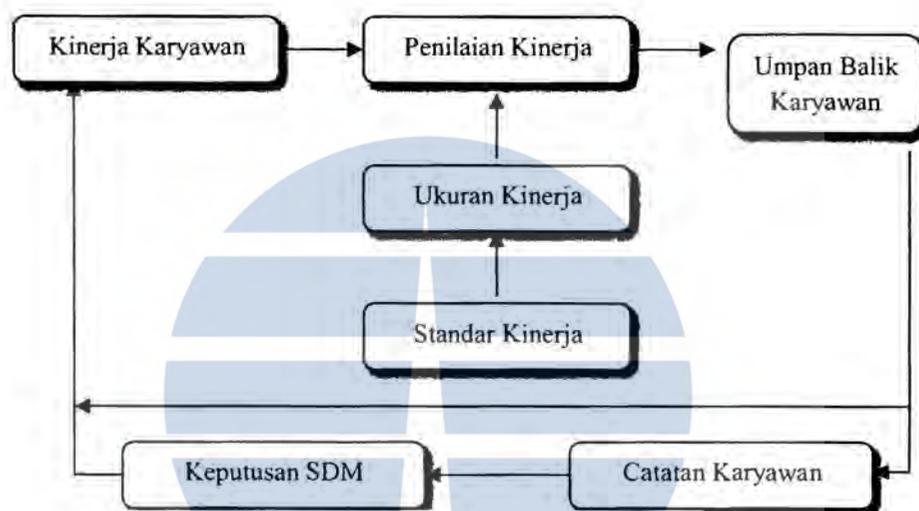
- a. Penilaian dilakukan pada manusia sehingga disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan;
- b. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolok ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif;
- c. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan lima maksud;
- d. Apabila penilaian tersebut positif maka penilaian tersebut menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi

- lagi pada masa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karir lebih terbuka baginya;
- e. Apabila penilaian tersebut negatif maka pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan sedemikian rupa mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut;
 - f. Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya;
 - g. Hasil penilaian yang diperoleh secara berkala itu terdokumentasikan secara rapi dalam arsip kepegawaian setiap pegawai sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan karyawan bersangkutan;
 - h. Hasil penilaian prestasi kerja setiap karyawan menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

5. Mengukur *Performance*

Departemen sumber daya manusia menggunakan informasi yang dikumpulkan melalui penilaian *performance* untuk mengevaluasi keberhasilan kegiatan rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, pelatihan dan pengembangan, serta kegiatan lainnya. Meskipun penilaian informal selama kegiatan berlangsung hari demi hari adalah penting bagi kegiatan yang cepat.

Mangkuprawira (2003) menyatakan bahwa: “Pendekatan penilaian *performance* hendaknya mengidentifikasi standar *performance* yang terkait, mengukur kriteria, dan kemudian memberikan umpan balik pada karyawan dan Departemen Sumber Daya Manusia”. Untuk lebih jelasnya berikut ilustrasi gambar elemen-elemen kunci sistem penilaian *performance*.



Sumber : Sjafrri Mangkuprawira (2003)

Gambar 2.1. Elemen-Elemen Kunci Sistem Penilaian *Performance*

Jika standar *performance* atau perhitungan tidak ada kaitannya dengan pekerjaan, evaluasi dapat mengarah pada ketidakakuratan atau hasil yang bias, merenggangkan hubungan manajer dengan karyawan, dan memperkecil kesempatan kerja yang sama. Tanpa umpan balik, perbaikan dalam perilaku sumber daya manusia tidaklah mungkin terjadi dan departemen tidak akan memiliki catatan akurat dalam sistem informasi sumber daya manusianya. Dengan demikian, keputusan-keputusan dasar dalam membuat rancangan pekerjaan sampai kompensasi akan terganggu.

Departemen sumber daya manusia biasanya merancang dan mengelola sistem penilaian *performance* perusahaan. Sentralisasi menjamin terjadinya keseragaman. Meskipun departemen sumber daya manusia dapat mengembangkan pendekatan yang berbeda untuk para manajer, profesional, pekerja, dan kelompok lain. Namun keseragaman dalam tiap kelompok dibutuhkan untuk menjamin hasil yang dapat dibandingkan. Departemen itu sendiri bisa jadi jarang menilai *performance* secara aktual.

Sejumlah penyebab umum yang sering menimbulkan kegagalan dan harus dihindarkan disebutkan oleh Dessler (1994) yang diikuti oleh Ruky (2002) sebagai berikut:

a. Tidak adanya standar

Tanpa adanya standar berarti tidak terjadi penilaian prestasi yang obyektif. Yang ada hanyalah penilaian subyektif yang mengandalkan perkiraan dan perasaan.

b. Standar yang tidak relevan dan bersifat subyektif

Standar seharusnya ditetapkan melalui proses analisa pekerjaan/jabatan untuk menentukan hasil atau *output* yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

c. Standar yang tidak realistis

Standar adalah sasaran-sasaran yang berpotensi merangsang motivasi. Standar yang masuk akal dan menantang akan lebih berpotensi untuk merangsang motivasi.

d. Ukuran prestasi yang tidak tepat

Obyektivitas dan perbandingan memerlukan bahwa kemajuan terhadap standar dan pencapaian standar dapat diukur dengan mudah dan transparan. Contoh-contoh ukuran yang bersifat kuantitatif adalah misalnya 1% tingkat kegagalan produksi karena kualitas, 10 order penjualan dari setiap 100 kunjungan. Sedangkan yang bersifat kualitatif misalnya “penyelesaian proyek pada tanggal yang ditetapkan”.

e. Kesalahan penilai

Termasuk dalam kesalahan penilai adalah “keberpihakan” (bias), perasaan syakwasangka, “*Halo effect*” (terpengaruh oleh yang dinilai), kecenderungan untuk “pelit” atau sebaliknya, kecenderungan untuk memilih nilai tengah dan takut untuk menghadapi bawahan.

f. Pemberian umpan balik secara buruk

Pada awal proses *manajemen performance*, standar harus dikomunikasikan kepada karyawan yang dinilai untuk diketahui dan disepakati. Demikian pula seluruh proses penilaian dan hasil penilaian harus dikomunikasikan pula kepada mereka sesuai dengan prinsip dan tujuan program, khususnya program *manajemen performance*.

g. Komunikasi yang negatif

Proses evaluasi ternyata terganggu oleh komunikasi yang didasari dengan sikap negatif seperti arogansi dan keakuan pada pihak penilai dan sikap membela diri dan tertutup pada pihak yang dinilai.

Penilaian seharusnya menciptakan gambaran akurat dari *performance* perorangan. Penilaian tidak dilakukan hanya untuk mengetahui *performance* buruk. Hasil-hasil yang baik dan dapat diterima harus diidentifikasi sehingga dapat dipakai sebagai dasar penilaian hal lainnya. Untuk mencapai tujuan ini, sistem penilaian hendaknya terkait dengan pekerjaan dan praktis, termasuk standar, dan menggunakan ukuran-ukuran yang terukur. Pekerjaan terkait berarti bahwa sistem mengevaluasi perilaku-perilaku kritis yang mengandung keberhasilan pekerjaan. Jika evaluasi tidak terkait dengan pekerjaan, hal ini tidaklah absah. Tanpa keabsahan dan derajat kepercayaan, sistem bisa jadi mendiskriminasi kesempatan penerapan hukum yang ada secara adil.

F. Penelitian Terdahulu

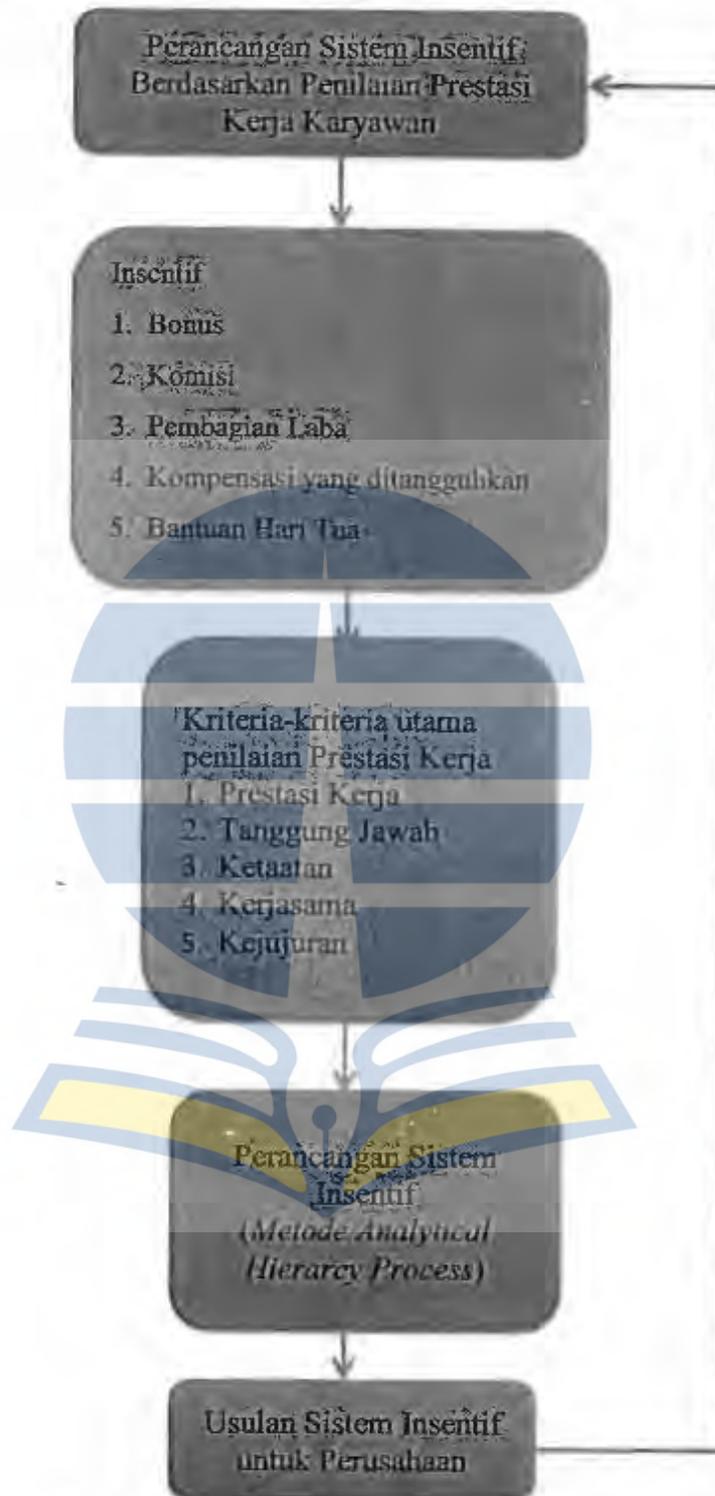
Deefi (2002) Perancangan Sistem Penilaian Prestruli Kerja Berdasarkan Metode *Contribution Related Pay* untuk Penyesuaian Penggajian di Unit Pembangkitan Gresik, PT PJB. Dalam penelitian ini dirancang sistem penilaian prestasi kerja berdasarkan metode *Contribution Related Pay* dengan perumusan faktor prestasi kerja yang meliputi performansi dan kompetensi. Selanjutnya dilakukan pembobotan terhadap kriteria dan subkriteria performansi kompetensi. Kemudian dilakukan penilaian terhadap faktor performansi dan kompetensi masing-masing jabatan dengan menggunakan skala 1-5. Nilai kompetensi dan performansi yang diperoleh digabungkan menjadi nilai prestasi kerja akhir untuk menentukan kenaikan gaji yang diterima oleh karyawan.

Musthabiq (2001), Perancangan Sistem Penilaian Karyawan Berbasis

AHP dalam Menentukan Training Tepat Bagi Karyawan. Dalam penelitian ini dilakukan perancangan prestasi kerja dengan menggunakan kriteria Penilaian analisa jabatan yang mengacu pada kerangka kerja dasar Austin-Hayne. Untuk merancang dimensi penilaian karyawan bagian *customer service* representatif PT. Telekomunikasi Indonesia Kandatel Surabaya Timur dengan berbasis AHP. Selanjutnya dilakukan pula penilaian prestasi kerja karyawan. Hasil penilaian ini digunakan sebagai dasar analisis terhadap kebutuhan pelatihan yang evaluasi yang terelalu dah pada setiap karyawan.

Sukma (2004), Penelitian ini mengambil ruang lingkup di Unit Tingkat Pelaksana PT. X. Metode yang digunakan adalah metode *Analytical Hierarchy Process* dengan bantuan *Expert Choice*. Untuk pengumpulan data terdapat dua macam kuisisioner yang dibagikan, yaitu Kuisisioner Pembobotan kerangka kerja dasar Austin-Hayne dan Kuisisioner Pembobotan untuk rincian tugas. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dengan pendekatan kerangka kerja dasar Austin-Hayne, prestasi kinerja karyawan teridentifikasi lebih sempurna dan sistem insentif yang diberikan diharapkan lebih memotivasi karyawan untuk berprestasi lebih tinggi. Insentif dengan pembagian laba yang digabungkan dengan penilaian kinerja karyawan akan mencerminkan insentif yang sesuai dengan prestasi kinerja karyawan.

G. Kerangka Pemikiran Penelitian

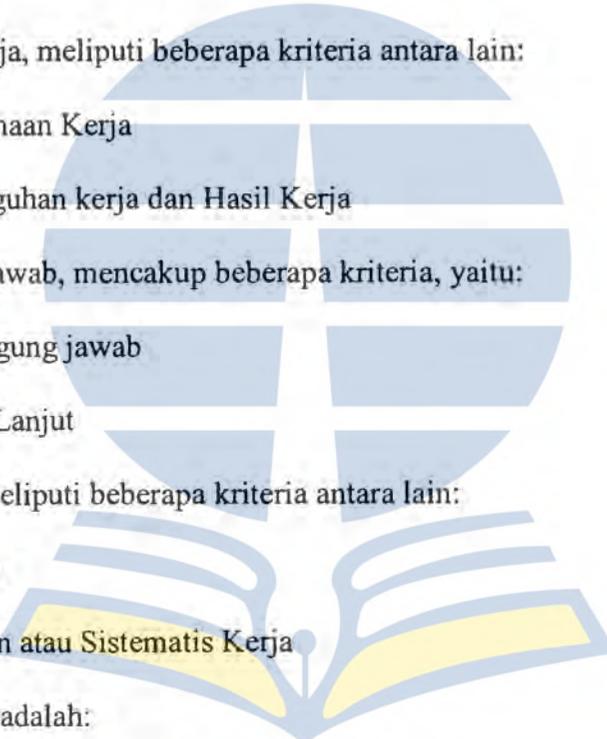


Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

Karyawan yang dijadikan obyek penelitian dalam Analisis Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan ini adalah karyawan yang bekerja di PT. X. Dimensi evaluasi dan kerangka kerja yang digunakan berdasarkan kerangka kerja dasar Austin-Hayne untuk karyawan pada masing-masing bagian tersebut, adalah sebagai berikut:

- 
- a. Prestasi Kerja, meliputi beberapa kriteria antara lain:
 - 1) Perencanaan Kerja
 - 2) Kesungguhan kerja dan Hasil Kerja
 - b. Tanggung jawab, mencakup beberapa kriteria, yaitu:
 - 1) Bertanggung jawab
 - 2) Tindak Lanjut
 - c. Ketaatan, meliputi beberapa kriteria antara lain:
 - 1) Disiplin
 - 2) Kerapian atau Sistematis Kerja
 - d. Kerjasama, adalah:
 - 1) Kemampuan untuk bekerjasama
 - 2) Pengendalian
 - e. Kejujuran, meliputi beberapa kriteria anatara lain:
 - 1) Jujur
 - 2) Integritas

A. Tahap Penelitian

Metode Penelitian ini dibagi menjadi lima tahap yaitu sebagai berikut:

1. Tahap Persiapan

Merupakan tahapan mengidentifikasi atau mengangkat permasalahan yaitu bagaimana merancang usulan sistem insentif berdasarkan penilaian prestasi kerja dengan berdasar pada pendekatan model campuran atau *mixed model* sebagai dasar untuk memodifikasi sistem penilaian *existing* berdasarkan visi, misi serta tujuan PT. X secara terukur dan objektif. Sehingga diperoleh tujuan penelitian yaitu memberikan saran perbaikan yang perlu dilakukan dalam sistem penilaian kinerja pekerja yang ada dengan merancang usulan sistem bonus berdasarkan penilaian prestasi kerja. Studi atau pembelajaran yang akan dijadikan dasar meliputi studi literatur dan studi lapangan.

2. Tahap Pengumpulan Data

Dilakukan dengan cara wawancara dan perolehan data secara langsung untuk mendapatkan *job description*, Laporan Penilaian Hasil Kerja (LPHK) PT. X, dan *goals and objectives* dan untuk pengumpulan data terdapat dua macam kuisisioner yang dibagikan, yaitu Kuisisioner Pembobotan kerangka kerja dasar Austin-Hayne dan Kuisisioner Pembobotan untuk rincian tugas. Kuesioner diberikan kepada *team supervisor* yang menangani *section* yang akan diteliti.

3. Tahap Pengolahan Data

Terdiri dari beberapa proses yaitu penyusunan kompetensi perilaku/kemampuan pribadi, penyusunan penilaian *job performance*, penentuan target level kompetensi, penentuan indikator, validasi, pembobotan dengan AHP dan dengan bantuan *Expert Choice*, penyusunan golongan sistem insentif, penyusunan *user interface* penilaian kinerja, dan penyusunan metode dan alur pelaksanaan sistem insentif.

a. Kerangka Kerja Dasar Austin-Hayne

Austin-Hayne menyajikan kepada penilai tentang dimensi evaluasi, diantaranya ketergantungan (*dependability*), inisiatif (*initiative*), komunikasi (*communication*), pengambilan keputusan (*decision making*), kepemimpinan (*leadership*), perencanaan (*planning*) dan produktivitas (*productivity*), serta masih banyak lagi yang lain, dalam masing-masing dimensi adalah berbagai faktor kinerja yang disajikan dalam formulir menu. Misalnya dibawah 'komunikasi' ada faktor-faktor terpisah, komunikasi verbal, reseptivitas terhadap umpan balik dan kritisme, ketrampilan mendengarkan, kemampuan untuk memusatkan perhatian pada hasil yang diinginkan, menjaga orang lain tertentu terinformasi dan keterbukaan.

b. AHP (*Analytical Hierarchy Process*)

AHP (*Analytical Hierarchy Process*) adalah salah satu bentuk model pengambilan keputusan mengenai pembobotan yang masukannya dapat berupa kuantitatif maupun kualitatif (Brodjonegoro, 1992). Model ini dapat membantu kerangka berpikir manusia karena memasukkan

persepsi manusia sebagai masukan kualitatif. Persepsi manusia yang dimasukkan disini adalah persepsi dari para ahli (*expert*), yaitu orang yang mengerti benar permasalahan yang diajukan, merasakan akibat suatu masalah, atau mempunyai kepentingan terhadap masalah tersebut. Pada dasarnya AHP adalah metode memecahkan suatu masalah yang kompleks dan tidak terstruktur ke dalam komponen-komponennya, mengatur komponen-komponen tersebut dalam suatu hierarki, memasukkan nilai numerik sebagai pengganti persepsi manusia dalam melakukan perbandingan relatif, dan akhirnya menghasilkan suatu sintesa yang menetapkan urutan dan nilai prioritas dari komponen-komponen tersebut. Metode ini dikembangkan pada tahun 70-an oleh TL. Saaty (Saaty, 1993).

Peralatan utama dari model ini adalah sebuah hirarki fungsional dengan input utamanya adalah persepsi manusia. Jadi perbedaan yang mencolok model AHP dengan model lainnya terletak pada jenis inputnya. Terdapat empat aksioma-aksioma yang terkandung dalam model AHP

- 1) ***Reciprocal Comparison***, artinya pengambilan keputusan harus dapat memuat perbandingan dan menyatakan preferensinya. Preferensi tersebut harus memenuhi syarat resiprokal yaitu apabila A lebih disukai daripada B dengan skala x , maka B lebih disukai daripada A dengan skala $1/x$
- 2) ***Homogeneity***, artinya preferensi seseorang harus dapat dinyatakan dalam skala terbatas atau dengan kata lain elemen-elemennya dapat

dibandingkan satu sama lainnya. Kalau aksioma ini tidak dipenuhi maka elemen-elemen yang dibandingkan tersebut tidak homogen dan harus dibentuk cluster (kelompok elemen) yang baru

- 3) **Independence**, artinya preferensi dinyatakan dengan mengasumsikan bahwa kriteria tidak dipengaruhi oleh alternatif-alternatif yang ada melainkan oleh objektif keseluruhan. Ini menunjukkan bahwa pola ketergantungan dalam AHP adalah searah, maksudnya perbandingan antara elemen-elemen dalam satu tingkat dipengaruhi atau tergantung oleh elemen-elemen pada tingkat di atasnya
- 4) **Expectation**, artinya untuk tujuan pengambil keputusan. Struktur hirarki diasumsikan lengkap. Apabila asumsi ini tidak dipenuhi maka pengambil keputusan tidak memakai seluruh kriteria atau objektif yang tersedia atau diperlukan sehingga keputusan yang diambil dianggap tidak lengkap

Selanjutnya Saaty (2001) menyatakan bahwa proses hirarki analitik (AHP) menyediakan kerangka yang memungkinkan untuk membuat suatu keputusan efektif atas isu kompleks dengan menyederhanakan dan mempercepat proses pendukung keputusan. Pada dasarnya AHP adalah suatu metode dalam merinci suatu situasi yang kompleks, yang terstruktur kedalam suatu komponen-komponennya. Artinya dengan menggunakan pendekatan AHP kita dapat memecahkan suatu masalah dalam pengambilan keputusan.

1) Prinsip Kerja AHP

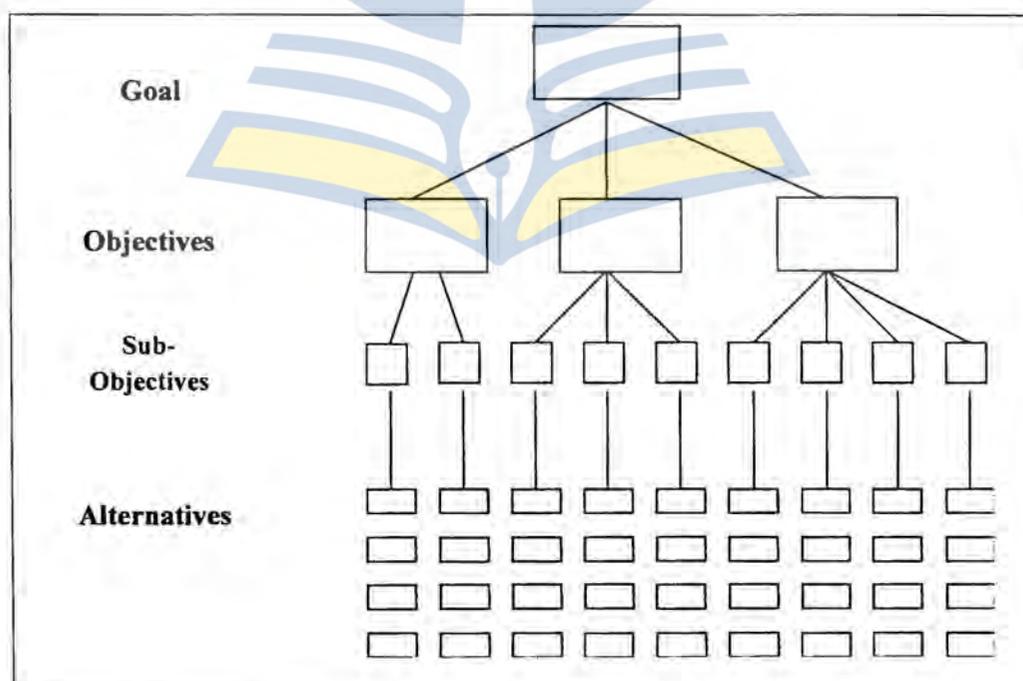
Prinsip kerja AHP adalah penyederhanaan suatu persoalan kompleks yang tidak terstruktur, strategik, dan dinamik menjadi bagian-bagiannya, serta menata dalam suatu hierarki. Kemudian tingkat kepentingan setiap variabel diberi nilai numerik secara subjektif tentang arti penting variabel tersebut secara relatif dibandingkan dengan variabel lain. Dari berbagai pertimbangan tersebut kemudian dilakukan sintesa untuk menetapkan variabel yang memiliki prioritas tinggi dan berperan untuk mempengaruhi hasil pada sistem tersebut (Marimin, 2004).

2) Prosedur AHP

Pada dasarnya langkah-langkah dalam metode AHP meliputi:

- a) Menyusun hirarki dari permasalahan yang dihadapi.

Persoalan yang akan diselesaikan, diuraikan menjadi unsur-unsurnya, yaitu kriteria dan alternatif, kemudian disusun menjadi struktur hierarki seperti Gambar 3.1. di bawah ini.



Gambar 3.1. Struktur Hierarki AHP

b) Penilaian kriteria dan alternatif

Kriteria dan alternatif dinilai melalui perbandingan berpasangan. Menurut Saaty (1988), untuk berbagai persoalan, skala 1 sampai 9 adalah skala terbaik dalam mengekspresikan pendapat. Nilai dan definisi pendapat kualitatif dari skala perbandingan Saaty dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1. Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

Intensitas Kepentingan	Keterangan
1	Kedua elemen sama pentingnya
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting daripada yang lainnya
7	Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya
9	Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya
2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan-pertimbangan yang berdekatan

Perbandingan dilakukan berdasarkan kebijakan pembuat keputusan dengan menilai tingkat kepentingan satu elemen terhadap elemen lainnya. Proses perbandingan berpasangan, dimulai dari level hirarki paling atas yang ditujukan untuk memilih kriteria, misalnya A, kemudian diambil elemen yang akan dibandingkan, misal A1, A2, dan A3. Maka susunan elemen-elemen yang dibandingkan tersebut akan tampak seperti pada gambar matriks di bawah ini.

Tabel 3.2. Contoh matriks perbandingan berpasangan

	A1	A2	A3
A1	1		
A2		1	
A3			1

Untuk menentukan nilai kepentingan relatif antar elemen digunakan skala bilangan dari 1 sampai 9 seperti pada Tabel 3.1, Penilaian ini dilakukan oleh seorang pembuat keputusan yang ahli dalam bidang persoalan yang sedang dianalisa dan mempunyai kepentingan terhadapnya.

Apabila suatu elemen dibandingkan dengan dirinya sendiri maka diberi nilai 1. Jika elemen i dibandingkan dengan elemen j mendapatkan nilai tertentu, maka elemen j dibandingkan dengan elemen i merupakan kebalikannya.

Dalam AHP ini, penilaian alternatif dapat dilakukan dengan metode langsung (*direct*), yaitu metode yang digunakan untuk memasukkan data kuantitatif. Biasanya nilai-nilai ini berasal dari sebuah analisis sebelumnya atau dari pengalaman dan pengertian yang detail dari masalah keputusan tersebut. Jika si pengambil keputusan memiliki pengalaman atau pemahaman yang besar mengenai masalah keputusan yang dihadapi, maka dia dapat langsung memasukkan pembobotan dari setiap alternatif.

c) Penentuan prioritas

Untuk setiap kriteria dan alternatif, perlu dilakukan perbandingan berpasangan (*pairwise comparisons*). Nilai-nilai perbandingan relatif kemudian diolah untuk menentukan peringkat alternatif dari seluruh alternatif.

Baik kriteria kualitatif, maupun kriteria kuantitatif, dapat dibandingkan sesuai dengan penilaian yang telah ditentukan untuk menghasilkan bobot dan prioritas. Bobot atau prioritas dihitung dengan manipulasi matriks atau melalui penyelesaian persamaan matematik.

Pertimbangan-pertimbangan terhadap perbandingan berpasangan disintesis untuk memperoleh keseluruhan prioritas melalui tahapan-tahapan berikut:

- (1) Kuadratkan matriks hasil perbandingan berpasangan.
- (2) Hitung jumlah nilai dari setiap baris, kemudian lakukan normalisasi matriks.

d) Konsistensi Logis

Semua elemen dikelompokkan secara logis dan diperingatkan secara konsisten sesuai dengan suatu kriteria yang logis.

Matriks bobot yang diperoleh dari hasil perbandingan secara berpasangan tersebut harus mempunyai hubungan kardinal dan ordinal. Hubungan tersebut dapat ditunjukkan sebagai berikut (Suryadi & Ramdhani, 1998).

Hubungan kardinal : $a_{ij} \cdot a_{jk} = a_{ik}$

Hubungan ordinal : $A_i > A_j, A_j > A_k$ maka $A_i > A_k$

Hubungan di atas dapat dilihat dari dua hal sebagai berikut :

- (1) Dengan melihat preferensi multiplikatif, misalnya bila anggur lebih enak empat kali dari mangga dan mangga lebih enak dua kali dari pisang maka anggur lebih enak delapan kali dari pisang.
- (2) Dengan melihat preferensi transitif, misalnya anggur lebih enak dari mangga dan mangga lebih enak dari pisang maka anggur lebih enak dari pisang.

Pada keadaan sebenarnya akan terjadi beberapa penyimpangan dari hubungan tersebut, sehingga matriks tersebut tidak konsisten sempurna. Hal ini terjadi karena ketidakkonsistenan dalam preferensi seseorang.

Penghitungan konsistensi logis dilakukan dengan mengikuti langkah-langkah sebagai berikut :

- (1) Mengalikan matriks dengan prioritas bersesuaian.
- (2) Menjumlahkan hasil perkalian per baris.
- (3) Hasil penjumlahan tiap baris dibagi prioritas bersangkutan dan hasilnya dijumlahkan.
- (4) Hasil c dibagi jumlah elemen, akan didapat λ_{maks} .
- (5) Indeks Konsistensi (CI) = $(\lambda_{maks} - n) / (n - 1)$

(6) Rasio Konsistensi = CI/RI , di mana RI adalah indeks random konsistensi. Jika rasio konsistensi ≤ 0.1 , hasil perhitungan data dapat dibenarkan.

Daftar RI dapat dilihat pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3. Nilai Indeks Random

Ukuran Matriks	Nilai RI
1,2	0,00
3	0,58
4	0,90
5	1,12
6	1,24
7	1,32
8	1,41
9	1,45
10	1,49
11	1,51
12	1,48
13	1,56
14	1,57
15	1,59

4. Tahap Analisis

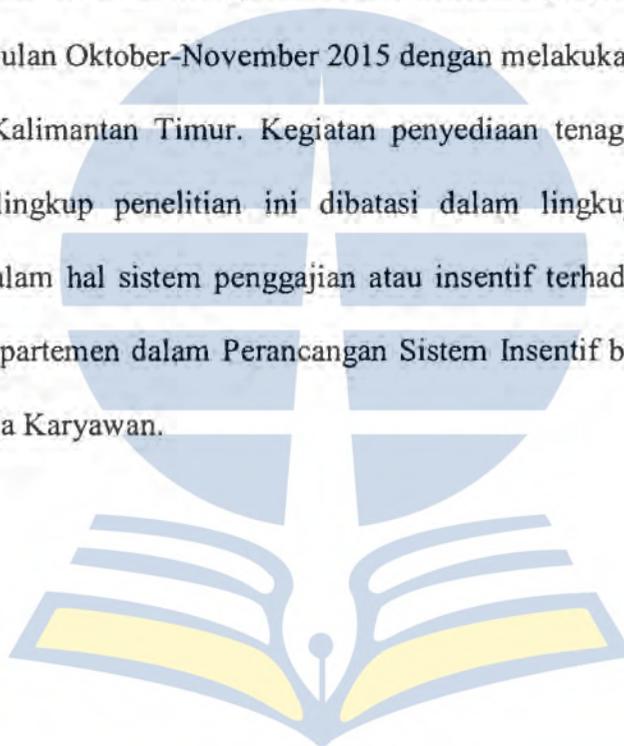
Selanjutnya, dianalisis *output* dari setiap langkah perancangan pengukuran kinerja dianalisis. Hal tersebut dilakukan untuk pengembangan lebih lanjut dalam keperluan perancangan sistem insentif. Dalam analisis juga dibandingkan kelemahan dan kelebihan dari sistem penilaian insentif yang berlaku saat ini (*existing*) dengan usulan sistem insentif yang telah dirancang.

5. Tahap Penarikan Kesimpulan

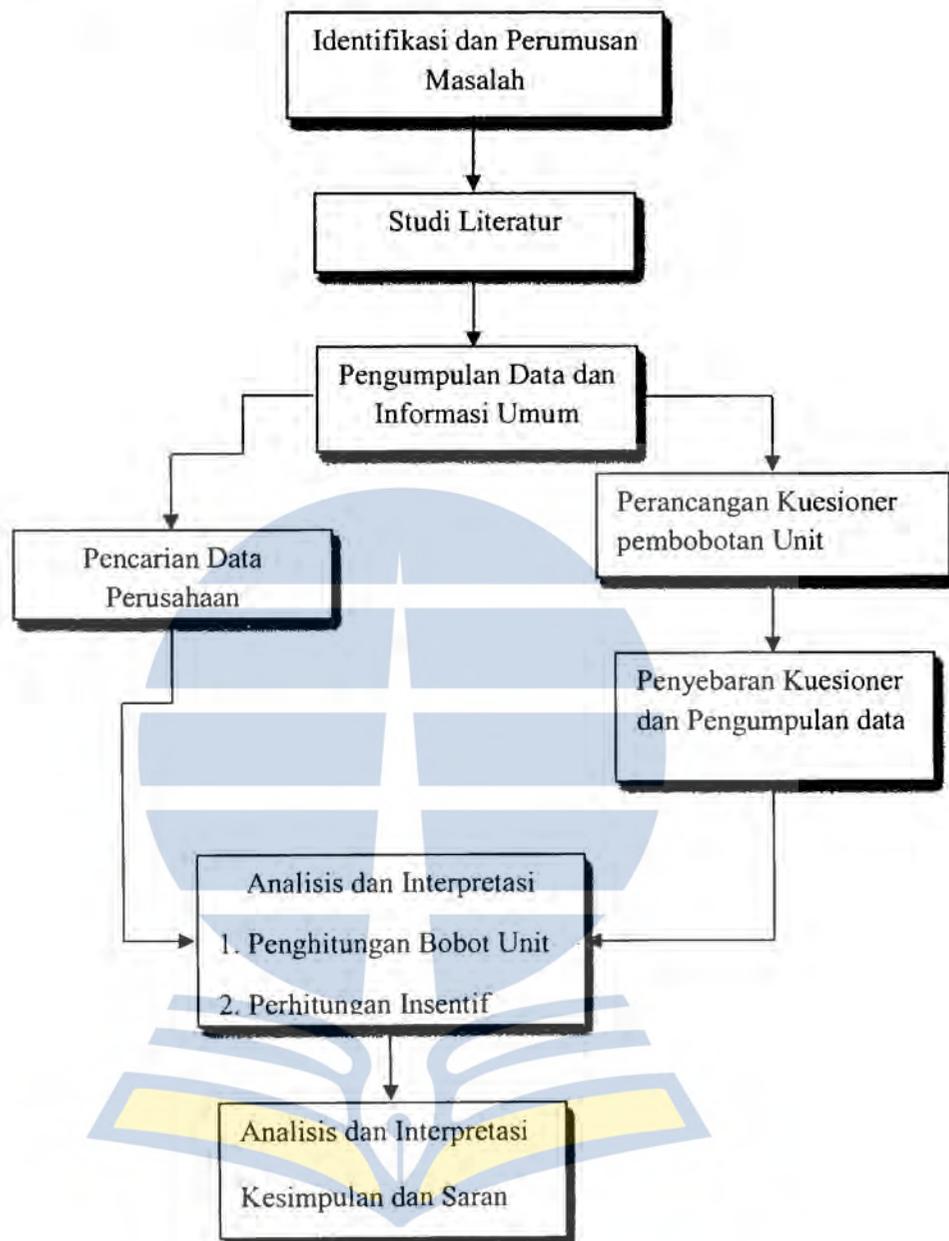
Pada tahap berikutnya dilakukan penarikan kesimpulan dan pemberian saran. Hal ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan dan peneliti lain yang ingin melakukan penelitian dengan pengembangan topik yang sama di masa yang akan datang.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan menganalisis dan merancang aplikasi mengakses data dimulai pada bulan Oktober-November 2015 dengan melakukan riset di PT. X yang lokasinya di Kalimantan Timur. Kegiatan penyediaan tenaga kerja oleh PT. X, maka ruang lingkup penelitian ini dibatasi dalam lingkup penerapan sistem kompensasi dalam hal sistem penggajian atau insentif terhadap kinerja karyawan pada setiap departemen dalam Perancangan Sistem Insentif berdasarkan Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan.



C. Kerangka Pemikiran Tahapan Penelitian



Gambar 3.4. Kerangka Pemikiran Tahapan Penelitian

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil *Analytical Hierarchy Process*

Masing-masing kriteria dan alternatif bentuk insentif sebagaimana model pada gambar yang akan disajikan berikut selanjutnya diperbandingkan untuk mengetahui elemen mana yang lebih penting dan seberapa penting. Data yang dianalisis pada penelitian ini merupakan preferensi dari sudut pandang perwakilan karyawan PT. X di Departemen Contract Mining. Preferensi perwakilan Contract mining selanjutnya dianalisis dengan menggunakan Program *Expert Choices* sebagaimana dibahas pada bagian berikut.

Ada 10 kriteria kerangka kerja yang akan digunakan dalam penelitian ini yang secara umum dapat digunakan untuk keseluruhan jabatan yang diteliti yang ditampilkan pada Tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.1. Kriteria Kerangka Kerja Dasar Austin-Hayne

No	Kriteria
1.	Perencanaan Kerja
2.	Kesungguhan Kerja dan Hasil Kerja
3.	Tanggung Jawab
4.	Tindak Lanjut
5.	Disiplin
6.	Kerapian atau Sistematis Kerja
7.	Kerja Sama
8.	Pengendalian
9.	Integritas

Detail responden dan jabatan yang akan dinilai ditampilkan pada Gambar

4.1. berikut.



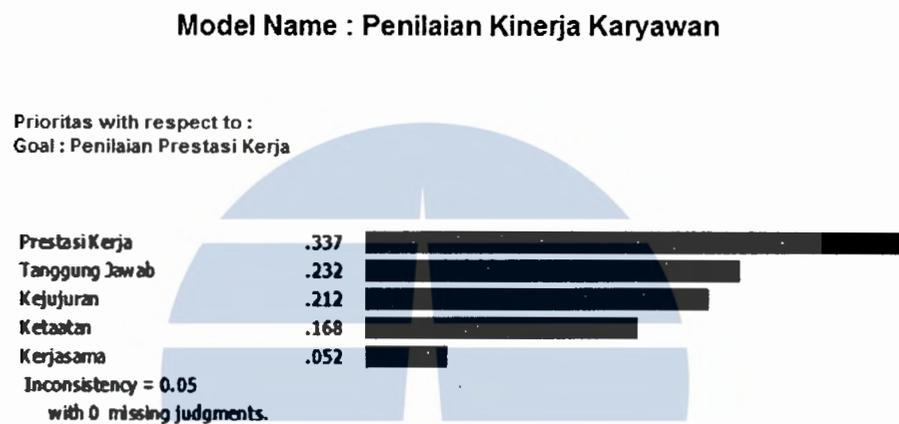
Gambar 4.1. Jumlah Orang Jabatan Ternilai

Gambar 4.1 menunjukkan jumlah orang jabatan ternilai yang akan diteliti di *section* Contract Mining Departemen di PT. X, dimana administrasi berjumlah 1 orang, *pit control* berjumlah 10 orang, *data entry* berjumlah 7 orang dan *contract admin* berjumlah 2 orang.

Tabel 4.2. Bobot Penilaian Kinerja Terhadap Masing-masing Jabatan Ternilai

No	Kriteria-Kriteria Utama Penilaian Kinerja (Dimensi Variabel)	Bobot (%)	Administrasi (%)	Pit Control (%)	Data Entry (%)	Contract Admin (%)
1	Prestasi Kerja	33.7	10.5	59.2	24.9	5.4
2	Tanggung Jawab	23.2	14.3	64.6	7.7	13.4
3	Kejujuran	21.2	56.5	5.5	11.8	26.2
4	Ketaatan	16.8	7.8	53.9	28.3	10
5	Kerja sama	5.2	7.0	27.4	54.8	10.9

Dari hasil perhitungan dengan metode AHP dapat diperoleh urutan prioritas dari masing masing komponen yang kemudian dapat diketahui urutannya. Dari Tabel 4.2 didapat faktor dimensi kerja yang berdasarkan atas kerangka kerja Austin-Hayne yang terdiri dari prestasi kerja (33.7%), tanggung jawab (23.2%), ketaatan (16.8%), kerja sama (5.2%) dan kejujuran (21.2%).



Gambar 4.2. Perbandingan Preferensi Kriteria Penilaian Kinerja di PT. X

Sesuai hasil analisis sebagaimana pada Gambar 4.2. terlihat bahwa secara keseluruhan menurut PT. X, kriteria-kriteria utama penilaian kinerja berupa prestasi kerja memiliki bobot paling tinggi (skor 0.337) yang diikuti dengan tanggung jawab (skor 0.232), kejujuran (skor 0.212), ketaatan (skor 0,168), kerjasama (skor 0,052). Temuan menarik pada hasil analisis ini adalah bahwa alternatif penilaian utama penilain prestasi kerja peringkat pertama hingga keempat memiliki skor di atas 0.1, hanya kerjasama yang memiliki skor dibawah 0.1. Temuan menarik lainnya adalah bahwa alternatif bentuk penilaian kinerja pertama dan kedua yaitu prestasi kerja dan tanggung jawab memiliki

skor yang tidak terlalu berbeda jauh yang berarti menunjukkan bahwa kedua bentuk penilaian ini dianggap sama-sama penting. Derajat inkonsistensi (*overall inconsistency*) pada hasil analisis ini adalah senilai 0.05 yang berarti masih dapat diterima karena masih di bawah 0.1.

Model Name : Penilaian Kinerja Karyawan

Prioritas with respect to:
Goal: Penilaian Kinerja Karyawan
> Prestasi Kerja



Gambar 4.3. Perbandingan Preferensi Kriteria Prestasi Kerja dengan Jabatan Ternilai di PT. X

Dari hasil perhitungan tersebut di atas terlihat bahwa dari sudut pandang perusahaan, alternatif bentuk perbandingan preferensi kriteria prestasi kerja dengan jabatan ternilai di PT. X yaitu *Pit Control* merupakan jabatan ternilai yang dianggap paling memiliki prestasi kerja dengan skor sebesar 0,592 yang selanjutnya diikuti jabatan *data entry* dengan skor 0.249, jabatan administrasi dengan skor 0.105 dan terakhir jabatan *contract admin* dengan 0.054. Skor yang cukup jauh ini menunjukkan betapa prestasi kerja benar-benar menjadi salah satu faktor utama untuk memberikan insentif terhadap karyawan. Adapun

derajat inkonsistensi (*overall inconsistency*) pada hasil analisis tersebut adalah sebesar 0.05 yang berarti masih dapat diterima karena masih di bawah 0.1.

Model Name : Penilaian Kinerja Karyawan

Priorities with respect to:
Goal : Penilaian Kinerja Karyawan
> Tanggung Jawab



Gambar 4.4. Perbandingan Preferensi Kriteria Tanggung Jawab dengan

Jabatan Ternilai di PT. X

Dari hasil perhitungan tersebut di atas terlihat bahwa dari sudut pandang perusahaan, alternatif bentuk perbandingan preferensi kriteria tanggung jawab dengan jabatan ternilai di PT. X yaitu *Pit Control* merupakan jabatan ternilai yang dianggap paling memiliki tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan perusahaan dengan skor sebesar 0.646 yang selanjutnya diikuti jabatan administrasi dengan skor 0.143, jabatan *contract admin* dengan skor 0.134 dan terakhir jabatan *data entry* dengan 0.077. Skor yang cukup jauh ini menunjukkan betapa tanggung jawab benar-benar menjadi salah satu faktor utama untuk memberikan insentif terhadap karyawan. Adapun derajat inkonsistensi (*overall inconsistency*) pada hasil analisis tersebut adalah sebesar 0.07 yang berarti masih dapat diterima karena masih di bawah 0.1.

Model Name : Penilaian Kinerja Karyawan

Priorities with respect to :
 Goal : Penilaian Kinerja Karyawan
 > Ketaatan



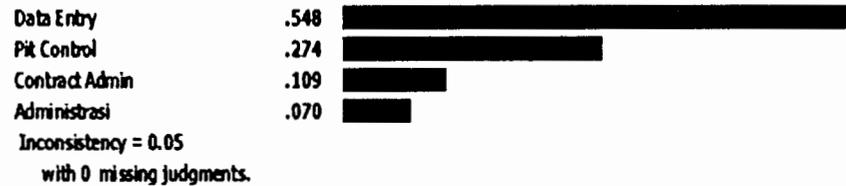
Gambar 4.5. Perbandingan Preferensi Kriteria Ketaatan dengan Jabatan

Ternilai di PT. X

Dari hasil perhitungan tersebut di atas terlihat bahwa dari sudut pandang perusahaan, alternatif bentuk perbandingan preferensi kriteria ketaatan dengan jabatan ternilai di PT. X yaitu *Pit Control* merupakan jabatan ternilai yang dianggap paling memiliki ketaatan terhadap aturan perusahaan dengan skor sebesar 0.539 yang selanjutnya diikuti jabatan *data entry* dengan skor 0.283, jabatan *contract admin* dengan skor 0.100 dan terakhir jabatan administrasi dengan 0.078. Skor yang cukup jauh ini menunjukkan betapa ketaatan benar-benar menjadi salah satu faktor utama untuk memberikan insentif terhadap karyawan. Adapun derajat inkonsistensi (*overall inconsistency*) pada hasil analisis tersebut adalah sebesar 0.08 yang berarti masih dapat diterima karena masih di bawah 0.1.

Model Name : Penilaian Kinerja Karyawan

Priorities with respect to :
Goal : Penilaian Kinerja Karyawan
> Kerjasama



Gambar 4.6. Perbandingan Preferensi Kriteria Kerjasama dengan Jabatan

Ternilai di PT. X

Dari hasil perhitungan tersebut di atas terlihat bahwa dari sudut pandang perusahaan, alternatif bentuk perbandingan preferensi kriteria kerja sama dengan jabatan ternilai di PT. X yaitu data *entry* merupakan jabatan ternilai yang dianggap paling memiliki kerja sama tim yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan dengan skor sebesar 0.548 yang selanjutnya diikuti jabatan *pit control* dengan skor 0.274, jabatan *contract admin* dengan skor 0.109 dan terakhir jabatan administrasi dengan 0.070. Skor yang cukup jauh ini menunjukkan betapa kerja sama tim benar-benar menjadi salah satu faktor utama untuk memberikan insentif terhadap karyawan. Adapun derajat inkonsistensi (*overall inconsistency*) pada hasil analisis tersebut adalah sebesar 0.05 yang berarti masih dapat diterima karena masih di bawah 0.1.

Model Name : Penilaian Kinerja Karyawan

Priorities with respect to :
 Goal : Penilaian Kinerja Karyawan
 > Kejujuran



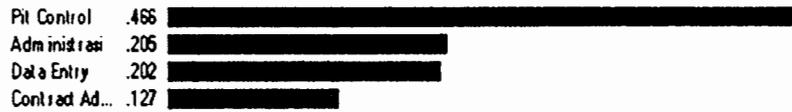
Gambar 4.7. Perbandingan Preferensi Kriteria Kejujuran dengan Jabatan

Ternilai di PT. X

Dari hasil perhitungan tersebut di atas terlihat bahwa dari sudut pandang perusahaan, alternatif bentuk perbandingan preferensi kriteria kejujuran dengan jabatan ternilai di PT. X, yaitu Administrasi merupakan jabatan ternilai yang dianggap paling memiliki kejujuran yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan dengan skor sebesar 0.565 yang selanjutnya diikuti jabatan *Contract admin* dengan skor 0.262, jabatan *data entry* dengan skor 0.118 dan terakhir jabatan *pit control* dengan 0.055. Skor yang cukup jauh ini menunjukkan betapa kejujuran benar-benar menjadi salah satu faktor utama untuk memberikan insentif terhadap karyawan. Adapun derajat inkonsistensi (*overall inconsistency*) pada hasil analisis tersebut adalah sebesar 0.04 yang berarti masih dapat diterima karena masih di bawah 0.1.

Synthesis : Summary

Synthesis with respect to :
Goal : Penilaian Kinerja Karyawan
Overall inconsistency = .05

Pit Control	.466	
Administrasi	.205	
Data Entry	.202	
Contract Ad...	.127	

Gambar 4.8. Perbandingan Preferensi Alternatif Penilaian Kinerja Karyawan dengan Jabatan Ternilai di PT. X

Dari hasil analisis tersebut di atas terlihat bahwa dari sudut pandang Perusahaan, jabatan yang memiliki penilaian prestasi kerja adalah *Pit control* dengan skor 0.466 yang selanjutnya diikuti dengan jabatan administrasi (skor 0.205), *data entry* (skor 0.202), dan *contract admin* (skor 0.127). Temuan yang menarik pada hasil analisis ini adalah semua jabatan ternilai memiliki skor di atas 0.1. Adapun derajat inkonsistensi (*overall inconsistency*) pada hasil analisis tersebut adalah sebesar 0.05 yang berarti masih dapat diterima karena masih dibawah batas toleransi yaitu 0.1.

Model Name: Rincian Tugas Admin

Priorities with respect to:
Goal: Bobot Tugas Admin

Request kebutuhan meal	.484	
Mengontrol Timesheet Harian	.200	
Mengatur dan melaporkan cuti	.171	
Menginput Safety Performance	.099	
PPE Mingguan dan bulanan	.046	
Inconsistency = 0.07 with 0 missing judgments.		

Gambar 4.9. Bobot Rincian Tugas Administrasi di PT. X

Dari hasil perhitungan tersebut di atas terlihat bahwa dari sudut pandang perusahaan, bobot rincian tugas administrasi di PT. X yaitu dianggap paling tinggi bobot tugasnya yaitu merequeskan kebutuhan meal untuk karyawan dengan skor sebesar 0.484 yang selanjutnya diikuti tugas mengontrol *timesheet* harian dengan skor 0.200, mengatur dan melaporkan *schedule* cuti karyawan (skor 0.171), menginput data *safety performance* karyawan (skor 0.099) dan terakhir mengecek dan merequeskan PPE mingguan dan bulanan karyawan (0.046). Adapun derajat inkonsistensi (*overall inconsistency*) pada hasil analisis tersebut adalah sebesar 0.07 yang berarti masih dapat diterima karena masih di bawah 0.1.

Model Name: Bobot Tugas PIT CONTROL

Priorities with respect to:

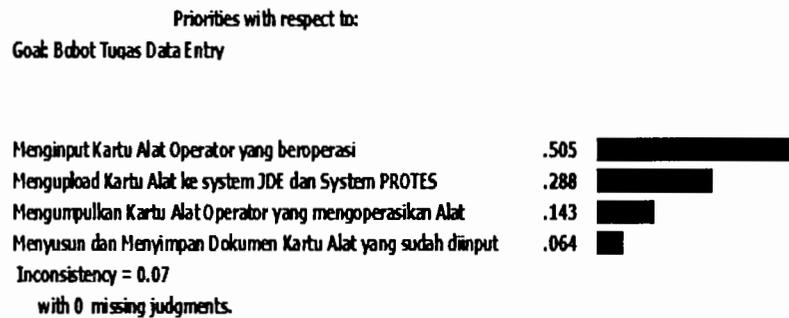
Goal Bobot Tugas PIT CONTROL

Mencatat dan menginformasikan Kewasikan Alat dari Operator/Pengawas ke admin Plan	.411	████████████████████
Mencatat Data Laporan dari Checker dan memasukkan ke template monitoring dan melaporkan produksi	.411	████████████████████
Menginformasikan Kegiatan Refueling, Blasting dan Informasi Umum Lainnya	.113	████████
Mencatat Kinerja Operator dan Kinerja alat secara lengkap	.064	██████
Inconsistency = 0.06		
with 0 missing judgments.		

Gambar 4.10. Bobot Rincian Tugas PIT CONTROL di PT.X

Dari hasil perhitungan tersebut di atas terlihat bahwa dari sudut pandang perusahaan, bobot rincian tugas Pit Control di PT. X yaitu dianggap paling tinggi bobot tugasnya yaitu mencatat dan menginformasikan alat dari operator/pengawas ke admin plan dengan skor 0.411, mencatat data laporan dari *checker* dan memasukkan ke *template monitoring* dan melaporkan perhitungan hasil produksi tiap jam melalui radio dan bbm (0.411), menginformasikan kegiatan refueling, kegiatan *blasting* dan kegiatan umum lainnya kepada karyawan yang berada di lapangan (skor 0.113) selanjutnya mencatat kinerja operator dan kinerja alat secara lengkap (skor 0.064). Adapun derajat inkonsistensi (*overall inconsistency*) pada hasil analisis tersebut adalah sebesar 0.06 yang berarti masih dapat diterima karena masih di bawah 0.1.

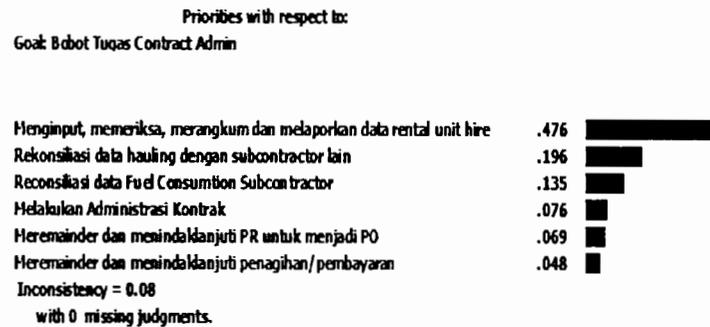
Model Name: Bobot Tugas Data Entry



Gambar 4.11 Bobot Rincian Tugas Data Entry di PT. X

Dari hasil perhitungan tersebut di atas terlihat bahwa dari sudut pandang perusahaan, bobot rincian tugas Data *Entry* di PT. X yaitu dianggap paling tinggi bobot tugas jabatan data *entry* yaitu menginput kartu alat operator yang beroperasi secara lengkap ke dalam *template* yang disediakan dengan skor 0.505, mengupload kartu alat ke sistem JDE dan sistem PROTES (skor 0.288), mengumpulkan kartu alat operator yang mengoperasikan alat (skor 0.143) dan menyusun dan menyimpan dokumen kartu alat yang sudah diinput ke dalam tempat yang disediakan (skor 0.064). Adapun derajat inkonsistensi (*overall inconsistency*) pada hasil analisis tersebut adalah sebesar 0.07 yang berarti masih dapat diterima karena masih di bawah 0.1.

Model Name: Bobot Tugas Contract Admin



Gambar 4.12 Bobot Rincian Tugas Contract Admin di PT.X

Dari hasil perhitungan tersebut di atas terlihat bahwa dari sudut pandang perusahaan, bobot rincian tugas *Contract admin* di PT. X yaitu dianggap paling tinggi bobot tugas jabatan *contract admin* yaitu menginput, memeriksa, merangkum dan melaporkan data rental unit *hire* (skor 0.476), rekonsiliasi data *hauling* dengan perusahaan *subcontractor* lainnya (skor 0.196), rekonsiliasi data *fuel consumption* perusahaan *subcontractor* (skor 0.135), melakukan administrasi kontrak (skor 0.076), mengingatkan dan menindaklanjuti PR (*contract only*) untuk menjadi PO dalam mendukung kelancaran operasional *cost control* (skor 0.069) dan terakhir mengingatkan dan menindaklanjuti penagihan/pembayaran berdasarkan kontrak yang telah disepakati (skor 0.048). Adapun derajat inkonsistensi (*overall inconsistency*) pada hasil analisis tersebut adalah sebesar 0.08 yang berarti masih dapat diterima karena masih di bawah 0.1.

B. Perhitungan Insentif Usulan

1. Administrasi (Responden 1)

Bobot dimensi ini menunjukkan tingkat kepentingan masing-masing kriteria dimensi variabel terhadap suatu jabatan tertentu. Hal ini menjadikan bobot dimensi masing-masing jabatan menjadi berbeda satu sama lain. Hal ini terutama disebabkan oleh struktur organisasi yang fungsional. Kemudian untuk aspek rincian tugas, akan dapat diketahui prestasi kerja dari karyawan dilihat dari pelaksanaan rincian tugas, yang menjadi tanggung jawab dari jabatan tersebut.

Tabel 4.3 Perhitungan Insentif Usulan Administrasi

No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Prestasi Kerja	0.336 x 2	0.672
2.	Tanggung Jawab	0.232 x 2	0.464
3.	Ketaatan	0.168 x 2	0.336
4.	Kerjasama	0.052 x 2	0.104
5.	Kejujuran	0.212 x 4	0.848
TOTAL SKOR (A)			2.424
No.	Aspek Rincian Tugas	Bobot x Nilai	Skor
1.	Request Kebutuhan Meal	0.484 x 4	1.936
2.	Mengontrol Timesheet harian	0.200 x 3	0.600
3.	Mengatur dan melaporkan schedule cuti karyawan	0.171 x 3	0.513
4.	Menginput Safety Performance karyawan	0.099 x 3	0.297
5.	Merequeskan PPE mingguan dan bulanan karyawan	0.046 x 3	0.138
TOTAL SKOR (B)			3.484
Total Nilai Kinerja (20% x A) + (80 % x B)			3.272

Di bawah ini diberikan satu contoh format penilaian kinerja karyawan yang diusulkan:

Contoh Format SPKK Usulan untuk Administrasi dari tabel di atas didapat bahwa:

$$\text{Nilai Kinerja (NPKK)} = 3.272$$

$$\begin{aligned} \text{Kenaikan Prestasi (P)} &= \frac{\text{NPKK} - \text{NPSK}}{\text{NPSK}} \times 100 \% \\ &= \frac{3.272 - 3}{3} \times 100 \% = 9.07 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Insentif (I)} &= \frac{P}{K} \times D \\ &= \frac{9.07}{451,920} \times 50 \text{ Juta} = 1,003,127 \end{aligned}$$

Dari tabel di atas didapat bahwa nilai kinerja (NPKK) 3.272, kenaikan prestasi (P) 9.07% sehingga didapat insentif responden 1 sebesar Rp 1,003,127. Besar insentif yang diterima responden 1 dibandingkan dengan responden lain yang diteliti adalah nilai yang terendah, hal ini disebabkan bobot penilaian prestasi kerja dan bobot rincian tugas administrasi secara keseluruhan memiliki nilai yang rendah. Hal ini juga dapat dilihat nilai dari aspek rincian tugas dan nilai aspek dimensi kerangka kerja yang diberikan oleh supervisor tinggi karna tugas administrasi di perusahaan tidak sepenting *pit control*. Hal tersebut menunjukkan semakin tinggi nilai prestasi kerjanya, maka karyawan akan memperoleh insentif yang semakin besar. Dengan pemberian insentif yang sesuai dengan prestasi kinerja karyawan akan mampu meningkatkan motivasi karyawan. Hal ini dikarenakan, semakin tinggi nilai prestasi maka insentif yang diterima semakin besar.

2. *Pit Control* (Responden 2)

Bobot dimensi ini menunjukkan tingkat kepentingan masing-masing kriteria dimensi variabel terhadap suatu jabatan tertentu. Hal ini menjadikan bobot dimensi masing-masing jabatan menjadi berbeda satu sama lain. Hal ini terutama disebabkan oleh struktur organisasi yang fungsional. Kemudian untuk aspek rincian tugas, akan dapat diketahui prestasi kerja dari karyawan dilihat dari pelaksanaan rincian tugas, yang menjadi tanggung jawab dari jabatan tersebut.

Tabel 4.4. Perhitungan Insentif Usulan *Pit Control* (Responden 2)

No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Prestasi Kerja	0.336x 4	1.344
2.	Tanggung Jawab	0.232 x 4	0.928
3.	Ketaatan	0.168 x 4	0.672
4.	Kerjasama	0.052 x 3	0.156
5.	Kejujuran	0.212 x 2	0.424
TOTAL SKOR (A)			3.524
No.	Aspek Rincian Tugas	Bobot x Nilai	Skor
1.	Mencatat dan menginformasikan alat dari operator/ pengawas ke admin plan	0.411x 4	1.644
2.	Mencatat data laporan dari checker dan memasukkan ke template monitoring dan melaporkan perhitungan hasil produksi tiap jam melalui radio dan bbm	0.411 x 4	1.644
3.	Menginformasikan kegiatan refueling, kegiatan blasting dan kegiatan umum lainnya kepada karyawan yang berada dilapangan	0.113 x 4	0.452
4.	Mencatat kinerja operator dan kinerja alat secara lengkap	0.064 x 3	0.192
TOTAL SKOR (B)			3.932
Total Nilai Kinerja (20% x A) + (80 % x B)			3.850

Di bawah ini diberikan satu contoh format penilaian kinerja karyawan yang diusulkan seperti formula administrasi di atas diperoleh:

Dari tabel di atas didapat bahwa nilai kinerja (NPKK) 3.850, kenaikan prestasi (P) 28.35% sehingga didapat insentif responden 2 sebesar Rp 3,136,248. Besar insentif yang diterima responden 2 dengan responden 1 sangat jauh berbeda hal ini disebabkan bobot penilaian prestasi kerja dan bobot rincian tugas *pit control* dengan administrasi lebih tinggi bobot penilaian *pit control*. Hal ini juga dapat dilihat nilai dari aspek rincian tugas dan nilai aspek dimensi kerangka kerja yang diberikan oleh supervisor tinggi karena tugas *pit control* di perusahaan sangat penting, sehingga hal tersebut menunjukkan semakin tinggi nilai prestasi kerjanya, maka karyawan akan memperoleh insentif yang semakin besar.

3. *Pit Control* (Responden 3)

Bobot dimensi ini menunjukkan tingkat kepentingan masing-masing kriteria dimensi variabel terhadap suatu jabatan tertentu. Hal ini menjadikan bobot dimensi masing-masing jabatan menjadi berbeda satu sama lain. Hal ini terutama disebabkan oleh struktur organisasi yang fungsional. Kemudian untuk aspek rincian tugas, akan dapat diketahui prestasi kerja dari karyawan dilihat dari pelaksanaan rincian tugas, yang menjadi tanggung jawab dari jabatan tersebut.

Tabel 4.5 Perhitungan Insentif Usulan *Pit Control* (Responden 3)

No.	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Prestasi Kerja	0.336x 4	1.344
2.	Tanggung Jawab	0.232 x 4	0.928
3.	Ketaatan	0.168 x 4	0.672
4.	Kerjasama	0.052 x 3	0.156
5.	Kejujuran	0.212 x 2	0.424
TOTAL SKOR (A)			3.524
No.	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Mencatat dan menginformasikan alat dari operator/ pengawas ke admin plan	0.411x 4	1.644
2.	Mencatat data laporan dari checker dan memasukkan ke template monitoring dan melaporkan perhitungan hasil produksi tiap jam melalui radio dan bbm	0.411 x 4	1.644
3.	Menginformasikan kegiatan refueling, kegiatan blasting dan kegiatan umum lainnya kepada karyawan yang berada dilapangan	0.113 x 4	0.452
4.	Mencatat kinerja operator dan kinerja alat secara lengkap	0.064 x 3	0.192
TOTAL SKOR (B)			3.932
Total Nilai Kinerja (20% x A) + (80 % x B)			3.850

Di bawah ini diberikan satu contoh format penilaian kinerja karyawan yang diusulkan seperti formula administrasi di atas diperoleh:

Dari tabel di atas didapat bahwa nilai kinerja (NPKK) 3.850, kenaikan prestasi (P) 28.35% sehingga didapat insentif responden 3 sebesar Rp 3,136,248. Temuan yang menarik dari analisis ini besar insentif yang diterima responden 3 dengan responden 2 sama hal ini disebabkan bobot penilaian prestasi kerja dan bobot rincian tugas *pit control* sama nilainya. Hal ini juga dapat dilihat nilai dari aspek rincian tugas dan nilai aspek dimensi kerangka kerja yang diberikan oleh supervisor tinggi karena tugas

pit control di perusahaan sangat penting, sehingga hal tersebut menunjukkan semakin tinggi nilai prestasi kinerjanya, maka karyawan akan memperoleh insentif yang semakin besar.

4. Pit Control (Responden 4)

Tabel 4.6 Perhitungan Insentif Usulan Pit Control (Responden 4)

No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Prestasi Kerja	0.336x 4	1.344
2.	Tanggung Jawab	0.232 x 4	0.928
3.	Ketaatan	0.168 x 4	0.672
4.	Kerjasama	0.052 x 3	0.156
5.	Kejujuran	0.212 x 2	0.424
TOTAL SKOR (A)			3.524
No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Mencatat dan menginformasikan alat dari operator/ pengawas ke admin plan	0.411x 4	1.644
2.	Mencatat data laporan dari checker dan memasukkan ke template monitoring dan melaporan perhitungan hasil produksi tiap jam melalui radio dan bbm	0.411 x 4	1.644
3.	Menginformasikan kegiatan refueling, kegiatan blasting dan kegiatan umum lainnya kepada karyawan yang berada dilapangan	0.113 x 4	0.452
4.	Mencatat kinerja operator dan kinerja alat secara lengkap	0.064 x 3	0.192
TOTAL SKOR (B)			3.932
Total Nilai Kinerja (20% x A) + (80 % x B)			3.850

Bobot dimensi ini menunjukkan tingkat kepentingan masing-masing kriteria dimensi variabel terhadap suatu jabatan tertentu. Hal ini menjadikan bobot dimensi masing-masing jabatan menjadi berbeda satu sama lain. Hal

ini terutama disebabkan oleh struktur organisasi yang fungsional. Kemudian untuk aspek rincian tugas, akan dapat diketahui prestasi kerja dari karyawan dilihat dari pelaksanaan rincian tugas, yang menjadi tanggung jawab dari jabatan tersebut.

Di bawah ini diberikan satu contoh format penilaian kinerja karyawan yang diusulkan formula administrasi di atas diperoleh:

Dari tabel di atas didapat bahwa nilai kinerja (NPKK) 3.850, kenaikan prestasi (P) 28.35% sehingga didapat insentif responden 4 sebesar Rp 3,136,248. Temuan yang menarik dari analisis ini besar insentif yang diterima responden 4 dengan responden 3 sama hal ini disebabkan bobot penilaian prestasi kerja dan bobot rincian tugas *pit control* sama nilainya. Hal ini juga dapat dilihat nilai dari aspek rincian tugas dan nilai aspek dimensi kerangka kerja yang diberikan oleh supervisor tinggi karena tugas *pit control* di perusahaan sangat penting, sehingga hal tersebut menunjukkan semakin tinggi nilai prestasi kerjanya, maka karyawan akan memperoleh insentif yang semakin besar.

5. *Pit Control* (Responden 5)

Bobot dimensi ini menunjukkan tingkat kepentingan masing-masing kriteria dimensi variabel terhadap suatu jabatan tertentu. Hal ini menjadikan bobot dimensi masing-masing jabatan menjadi berbeda satu sama lain. Hal ini terutama disebabkan oleh struktur organisasi yang fungsional. Kemudian untuk aspek rincian tugas, akan dapat diketahui prestasi kerja dari karyawan dilihat dari pelaksanaan rincian tugas, yang menjadi tanggung jawab dari jabatan tersebut.

Tabel 4.7 Perhitungan Insentif Usulan Pit Control (Responden 5)

No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Prestasi Kerja	0.336x 4	1.344
2.	Tanggung Jawab	0.232 x 4	0.928
3.	Ketaatan	0.168 x 4	0.672
4.	Kerjasama	0.052 x 3	0.156
5.	Kejujuran	0.212 x 2	0.424
TOTAL SKOR (A)			3.524
No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Mencatat dan menginformasikan alat dari operator/ pengawas ke admin plan	0.411x 4	1.644
2.	Mencatat data laporan dari checker dan memasukkan ke template monitoring dan melaporkan perhitungan hasil produksi tiap jam melalui radio dan bbm	0.411 x 4	1.644
3.	Menginformasikan kegiatan refueling, kegiatan blasting dan kegiatan umum lainnya kepada karyawan yang berada dilapangan	0.113 x 4	0.452
4.	Mencatat kinerja operator dan kinerja alat secara lengkap	0.064 x 3	0.192
TOTAL SKOR (B)			3.932
Total Nilai Kinerja (20% x A) + (80 % x B)			3.850

Di bawah ini diberikan satu contoh format penilaian kinerja karyawan yang diusulkan seperti formula administrasi di atas diperoleh:

Dari tabel di atas didapat bahwa nilai kinerja (NPKK) 3.850, kenaikan prestasi (P) 28.35% sehingga didapat insentif responden 5 sebesar Rp 3,136,248. Temuan yang menarik dari analisis ini besar insentif yang diterima responden 5 dengan responden 4 sama hal ini disebabkan bobot penilaian prestasi kerja dan bobot rincian tugas pit control sama nilainya. Hal ini juga dapat dilihat nilai dari aspek rincian tugas dan nilai aspek dimensi kerangka kerja yang diberikan oleh supervisor tinggi karena tugas pit control di perusahaan sangat penting, sehingga hal tersebut menunjukkan

semakin tinggi nilai prestasi kinerjanya, maka karyawan akan memperoleh insentif yang semakin besar.

6. Pit Control (Responden 6)

Tabel 4.8 Perhitungan Insentif Usulan Pit Control (Responden 6)

No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Prestasi Kerja	0.336x 4	1.344
2.	Tanggung Jawab	0.232 x 4	0.928
3.	Ketaatan	0.168 x 4	0.672
4.	Kerjasama	0.052 x 3	0.156
5.	Kejujuran	0.212 x 2	0.424
TOTAL SKOR (A)			3.524
No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Mencatat dan menginformasikan alat dari operator/ pengawas ke admin plan	0.411x 4	1.644
2.	Mencatat data laporan dari checker dan memasukkan ke template monitoring dan melaporkan perhitungan hasil produksi tiap jam melalui radio dan bbm	0.411 x 4	1.644
3.	Menginformasikan kegiatan refueling, kegiatan blasting dan kegiatan umum lainnya kepada karyawan yang berada dilapangan	0.113 x 4	0.452
4.	Mencatat kinerja operator dan kinerja alat secara lengkap	0.064 x 3	0.192
TOTAL SKOR (B)			3.932
Total Nilai Kinerja (20% x A) + (80 % x B)			3.850

Bobot dimensi ini menunjukkan tingkat kepentingan masing-masing kriteria dimensi variabel terhadap suatu jabatan tertentu. Hal ini menjadikan bobot dimensi masing-masing jabatan menjadi berbeda satu sama lain. Hal ini terutama disebabkan oleh struktur organisasi yang fungsional. Kemudian untuk aspek rincian tugas, akan dapat diketahui prestasi kerja dari karyawan dilihat dari pelaksanaan rincian tugas, yang menjadi tanggung jawab dari

jabatan tersebut.

Di bawah ini diberikan satu contoh format penilaian kinerja karyawan yang diusulkan seperti formula untuk administrasi:

Dari tabel di atas didapat bahwa nilai kinerja (NPKK) 3.850, kenaikan prestasi (P) 28.35% sehingga didapat insentif responden 6 sebesar Rp 3,136,248. Temuan yang menarik dari analisis ini besar insentif yang diterima responden 6 dengan responden 5 sama hal ini disebabkan bobot penilaian prestasi kerja dan bobot rincian tugas pit control sama nilainya. Hal ini juga dapat dilihat nilai dari aspek rincian tugas dan nilai aspek dimensi kerangka kerja yang diberikan oleh supervisor tinggi karena tugas pit control di perusahaan sangat penting, sehingga hal tersebut menunjukkan semakin tinggi nilai prestasi kerjanya, maka karyawan akan memperoleh insentif yang semakin besar.

7. Pit Control (Responden 7)

Bobot dimensi ini menunjukkan tingkat kepentingan masing-masing kriteria dimensi variabel terhadap suatu jabatan tertentu. Hal ini menjadikan bobot dimensi masing-masing jabatan menjadi berbeda satu sama lain. Hal ini terutama disebabkan oleh struktur organisasi yang fungsional. Kemudian untuk aspek rincian tugas, akan dapat diketahui prestasi kerja dari karyawan dilihat dari pelaksanaan rincian tugas, yang menjadi tanggung jawab dari jabatan tersebut.

Tabel 4.9 Perhitungan Insentif Usulan Pit Control (Responden 7)

No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Prestasi Kerja	0.336x 4	1.344
2.	Tanggung Jawab	0.232 x 4	0.928
3.	Ketaatan	0.168 x 4	0.672
4.	Kerjasama	0.052 x 3	0.156
5.	Kejujuran	0.212 x 2	0.424
TOTAL SKOR (A)			3.524
No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Mencatat dan menginformasikan alat dari operator/ pengawas ke admin plan	0.411x 4	1.644
2.	Mencatat data laporan dari checker dan memasukkan ke template monitoring dan melaporkan perhitungan hasil produksi tiap jam melalui radio dan bbm	0.411 x 4	1.644
3.	Menginformasikan kegiatan refueling, kegiatan blasting dan kegiatan umum lainnya kepada karyawan yang berada dilapangan	0.113 x 3	0.339
4.	Mencatat kinerja operator dan kinerja alat secara lengkap	0.064 x 3	0.192
TOTAL SKOR (B)			3.819
Total Nilai Kinerja (20% x A) + (80 % x B)			3.760

Di bawah ini diberikan satu contoh format penilaian kinerja karyawan yang diusulkan seperti formula administrasi di atas diperoleh:

Dari tabel di atas didapat bahwa nilai kinerja (NPKK) 3.760, kenaikan prestasi (P) 25.33% sehingga didapat insentif responden 7 sebesar Rp 2,802,856. Besar insentif yang diterima responden 7 dengan responden 6 yang sama jabatannya sebagai pit control berbeda, hal ini disebabkan bobot penilaian prestasi kerja dan bobot rincian tugas pit control yang sama bobotnya tetapi dilihat dari aspek rincian tugas dan nilai aspek dimensi kerangka kerja yang diberikan oleh supervisor berbeda nilainya karna

menurut penilaian supervisor kurang kompeten dalam hal menginformasikan kegiatan refueling, kegiatan blasting dan kegiatan umum lainnya kepada karyawan yang berada dilapangan karena tugas pit control di perusahaan sangat penting, sehingga hal tersebut menunjukkan semakin tinggi nilai prestasi kinerjanya, maka karyawan akan memperoleh insentif yang semakin besar.

8. Pit Control (Responden 8)

Tabel 4.10. Perhitungan Insentif Usulan Pit Control (Responden 8)

No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Prestasi Kerja	0.336x 4	1.344
2.	Tanggung Jawab	0.232 x 4	0.928
3.	Ketaatan	0.168 x 4	0.672
4.	Kerjasama	0.052 x 3	0.156
5.	Kejujuran	0.212 x 2	0.424
TOTAL SKOR (A)			3.524
No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Mencatat dan menginformasikan alat dari operator/ pengawas ke admin plan	0.411x 4	1.644
2.	Mencatat data laporan dari checker dan memasukkan ke template monitoring dan melaporan perhitungan hasil produksi tiap jam melalui radio dan bbm	0.411 x 4	1.644
3.	Menginformasikan kegiatan refueling, kegiatan blasting dan kegiatan umum lainnya kepada karyawan yang berada dilapangan	0.113 x 3	0.339
4.	Mencatat kinerja operator dan kinerja alat secara lengkap	0.064 x 3	0.192
TOTAL SKOR (B)			3.819
Total Nilai Kinerja (20% x A) + (80 % x B)			3.760

Bobot dimensi ini menunjukkan tingkat kepentingan masing-masing kriteria dimensi variabel terhadap suatu jabatan tertentu. Hal ini menjadikan bobot dimensi masing-masing jabatan menjadi berbeda satu sama lain. Hal ini terutama disebabkan oleh struktur organisasi yang fungsional. Kemudian untuk aspek rincian tugas, akan dapat diketahui prestasi kerja dari karyawan dilihat dari pelaksanaan rincian tugas, yang menjadi tanggung jawab dari jabatan tersebut.

Di bawah ini diberikan satu contoh format penilaian kinerja karyawan yang diusulkan seperti formula administrasi di atas diperoleh:

Dari tabel di atas didapat bahwa nilai kinerja (NPKK) 3.760, kenaikan prestasi (P) 25.33% sehingga didapat insentif responden 8 sebesar Rp 2,802,856. Besar insentif yang diterima responden 8 dengan responden 7 yang sama jabatannya sebagai pit control berbeda, hal ini disebabkan bobot penilaian prestasi kerja dan bobot rincian tugas pit control yang sama bobotnya tetapi dilihat dari aspek rincian tugas dan nilai aspek dimensi kerangka kerja yang diberikan oleh supervisor berbeda nilainya karena menurut penilaian supervisor kurang kompeten dalam hal menginformasikan kegiatan refueling, kegiatan blasting dan kegiatan umum lainnya kepada karyawan yang berada dilapangan karena tugas pit control di perusahaan sangat penting, sehingga hal tersebut menunjukkan semakin tinggi nilai prestasi kerjanya, maka karyawan akan memperoleh insentif yang semakin besar.

9. Pit Control (Responden 9)

Tabel 4.11 Perhitungan Insentif Usulan Pit Control (Responden 9)

No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Prestasi Kerja	0.336x 4	1.344
2.	Tanggung Jawab	0.232 x 4	0.928
3.	Ketaatan	0.168 x 4	0.672
4.	Kerjasama	0.052 x 3	0.156
5.	Kejujuran	0.212 x 2	0.424
TOTAL SKOR (A)			3.524
No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Mencatat dan menginformasikan alat dari operator/ pengawas ke admin plan	0.411x 4	1.644
2.	Mencatat data laporan dari checker dan memasukkan ke template monitoring dan melaporkan perhitungan hasil produksi tiap jam melalui radio dan bbm	0.411 x 4	1.644
3.	Menginformasikan kegiatan refueling, kegiatan blasting dan kegiatan umum lainnya kepada karyawan yang berada dilapangan	0.113 x 4	0.452
4.	Mencatat kinerja operator dan kinerja alat secara lengkap	0.064 x 3	0.192
TOTAL SKOR (B)			3.932
Total Nilai Kinerja (20% x A) + (80 % x B)			3.850

Bobot dimensi ini menunjukkan tingkat kepentingan masing-masing kriteria dimensi variabel terhadap suatu jabatan tertentu. Hal ini menjadikan bobot dimensi masing-masing jabatan menjadi berbeda satu sama lain. Hal ini terutama disebabkan oleh struktur organisasi yang fungsional. Kemudian untuk aspek rincian tugas, akan dapat diketahui prestasi kerja dari karyawan dilihat dari pelaksanaan rincian tugas, yang menjadi tanggung jawab dari jabatan tersebut.

Di bawah ini diberikan satu contoh format penilaian kinerja karyawan yang

diusulkan seperti formula untuk administrasi:

Dari tabel di atas didapat bahwa nilai kinerja (NPKK) 3.850, kenaikan prestasi (P) 28.35% sehingga didapat insentif responden 9 sebesar Rp 3,136,248. Temuan yang menarik dari analisis ini besar insentif yang diterima responden 9 dengan responden 5 sama hal ini disebabkan bobot penilaian prestasi kerja dan bobot rincian tugas pit control sama nilainya. Hal ini juga dapat dilihat nilai dari aspek rincian tugas dan nilai aspek dimensi kerangka kerja yang diberikan oleh supervisor tinggi karena tugas pit control di perusahaan sangat penting, sehingga hal tersebut menunjukkan semakin tinggi nilai prestasi kerjanya, maka karyawan akan memperoleh insentif yang semakin besar.

10. Pit Control (Responden 10)

Bobot dimensi ini menunjukkan tingkat kepentingan masing-masing kriteria dimensi variabel terhadap suatu jabatan tertentu. Hal ini menjadikan bobot dimensi masing-masing jabatan menjadi berbeda satu sama lain. Hal ini terutama disebabkan oleh struktur organisasi yang fungsional. Kemudian untuk aspek rincian tugas, akan dapat diketahui prestasi kerja dari karyawan dilihat dari pelaksanaan rincian tugas, yang menjadi tanggung jawab dari jabatan tersebut.

Tabel 4.12 Perhitungan Insentif Usulan Pit Control (Responden 10)

No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Prestasi Kerja	0.336x 4	1.344
2.	Tanggung Jawab	0.232 x 4	0.928
3.	Ketaatan	0.168 x 4	0.672
4.	Kerjasama	0.052 x 3	0.156
5.	Kejujuran	0.212 x 2	0.424
TOTAL SKOR (A)			3.524
No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Mencatat dan menginformasikan alat dari operator/ pengawas ke admin plan	0.411x 4	1.644
2.	Mencatat data laporan dari checker dan memasukkan ke template monitoring dan melaporkan pehitungan hasil produksi tiap jam melalui radio dan bbm	0.411 x 4	1.644
3.	Menginformasikan kegiatan refueling, kegiatan blasting dan kegiatan umum lainnya kepada karyawan yang berada dilapangan	0.113 x 3	0.339
4.	Mencatat kinerja operator dan kinerja alat secara lengkap	0.064 x 3	0.192
TOTAL SKOR (B)			3.819
Total Nilai Kinerja (20% x A) + (80 % x B)			3.760

Di bawah ini diberikan satu contoh format penilaian kinerja karyawan yang diusulkan seperti formula administrasi:

Dari tabel di atas didapat bahwa nilai kinerja (NPKK) 3.760, kenaikan prestasi (P) 25.33% sehingga didapat insentif responden 10 sebesar Rp 2,802,856. Besar insentif yang diterima responden 10 dengan responden 9 yang sama jabatannya sebagai pit control berbeda, hal ini disebabkan bobot penilaian prestasi kerja dan bobot rincian tugas pit control yang sama bobotnya tetapi dilihat dari aspek rincian tugas dan nilai aspek dimensi kerangka kerja yang diberikan oleh supervisor berbeda nilainya karna

menurut penilaian supervisor kurang kompeten dalam hal Menginformasikan kegiatan refueling, kegiatan blasting dan kegiatan umum lainnya kepada karyawan yang berada dilapangan karena tugas pit control di perusahaan sangat penting, sehingga hal tersebut menunjukkan semakin tinggi nilai prestasi kinerjanya, maka karyawan akan memperoleh insentif yang semakin besar.

11. Pit Control (Responden 11)

Tabel 4.13 Perhitungan Insentif Usulan Pit Control (Responden 11)

No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Prestasi Kerja	0.336x 4	1.344
2.	Tanggung Jawab	0.232 x 4	0.928
3.	Ketaatan	0.168 x 4	0.672
4.	Kerjasama	0.052 x 3	0.156
5.	Kejujuran	0.212 x 2	0.424
TOTAL SKOR (A)			3.524
No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Mencatat dan menginformasikan alat dari operator/ pengawas ke admin plan	0.411x 4	1.644
2.	Mencatat data laporan dari checker dan memasukkan ke template monitoring dan melaporkan perhitungan hasil produksi tiap jam melalui radio dan bbm	0.411 x 3	1.233
3.	Menginformasikan kegiatan refueling, kegiatan blasting dan kegiatan umum lainnya kepada karyawan yang berada dilapangan	0.113 x 3	0.339
4.	Mencatat kinerja operator dan kinerja alat secara lengkap	0.064 x 3	0.192
TOTAL SKOR (B)			3.408
Total Nilai Kinerja (20% x A) + (80 % x B)			3.431

Bobot dimensi ini menunjukkan tingkat kepentingan masing-masing kriteria dimensi variabel terhadap suatu jabatan tertentu. Hal ini menjadikan bobot dimensi masing-masing jabatan menjadi berbeda satu sama lain. Hal ini terutama disebabkan oleh struktur organisasi yang fungsional. Kemudian untuk aspek rincian tugas, akan dapat diketahui prestasi kerja dari karyawan dilihat dari pelaksanaan rincian tugas, yang menjadi tanggung jawab dari jabatan tersebut.

Di bawah ini diberikan satu contoh format penilaian kinerja karyawan yang diusulkan seperti formula administrasi:

Dari tabel di atas didapat bahwa nilai kinerja (NPKK) 3.431, kenaikan prestasi (P) 14.37% sehingga didapat insentif responden 10 sebesar Rp 1,590,252. Besar insentif yang diterima responden 11 dengan responden 9 yang sama jabatannya sebagai pit control berbeda, hal ini disebabkan bobot penilaian prestasi kerja dan bobot rincian tugas pit control yang sama bobotnya tetapi dilihat dari aspek rincian tugas dan nilai aspek dimensi kerangka kerja yang diberikan oleh supervisor berbeda nilainya karena menurut penilaian supervisor kurang kompeten dalam hal Mencatat data laporan dari checker dan memasukkan ke template monitoring dan melaporan perhitungan hasil produksi tiap jam melalui radio dan bbm dan Menginformasikan kegiatan refueling, kegiatan blasting dan kegiatan umum lainnya kepada karyawan yang berada dilapangan karena tugas pit control di perusahaan sangat penting, sehingga hal tersebut menunjukkan semakin tinggi nilai prestasi kerjanya, maka karyawan akan memperoleh insentif yang semakin besar.

12. Data Entry (Responden 12)

Tabel 4.14 Perhitungan Insentif Usulan Data Entry (Responden 12)

No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Prestasi Kerja	0.336x 4	1.344
2.	Tanggung Jawab	0.232 x 2	0.464
3.	Ketaatan	0.168 x 3	0.504
4.	Kerjasama	0.052 x 3	0.156
5.	Kejujuran	0.212 x 3	0.636
TOTAL SKOR (A)			3.524
No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Menginput kartu alat operator yang beroperasi secara lengkap ke dalam template yang disediakan	0.505 x 4	2.02
2.	Mengupload kartu alat ke system JDE dan system PROTES	0.288 x 4	1.152
3.	Mengumpulkan kartu alat operator yang mengoperasikan alat	0.143 x 4	0.572
4.	Menyusun dan menyimpan dokumen kartu alat yang sudah diinput ke dalam tempat yang disediakan	0.064 x 3	0.192
TOTAL SKOR (B)			3.936
Total Nilai Kinerja (20% x A) + (80 % x B)			3.770

Bobot dimensi ini menunjukkan tingkat kepentingan masing-masing kriteria dimensi variabel terhadap suatu jabatan tertentu. Hal ini menjadikan bobot dimensi masing-masing jabatan menjadi berbeda satu sama lain. Hal ini terutama disebabkan oleh struktur organisasi yang fungsional. Kemudian untuk aspek rincian tugas, akan dapat diketahui prestasi kerja dari karyawan dilihat dari pelaksanaan rincain tugas, yang menjadi tanggung jawab dari jabatan tersebut.

Di bawah ini diberikan satu contoh format penilaian kinerja karyawan yang diusulkan seperti formula administrasi:

Dari tabel di atas didapat bahwa nilai kinerja (NPKK) 3.770, kenaikan prestasi (P) 25.65% sehingga didapat insentif responden 12 sebesar Rp 2,838,260. Besar insentif yang diterima responden 12 dengan responden yang jabatannya pit control berbeda, hal ini disebabkan bobot penilaian prestasi kerja dan bobot rincian tugas data entry bobotnya lebih kecil nilainya dibanding pit control yang dinilai supervisor tetapi bobot nilainya lebih tinggi dibanding administrasi (responden 1), sehingga hal tersebut menunjukkan semakin tinggi nilai prestasi kerjanya, maka karyawan akan memperoleh insentif yang semakin besar.

13. Data Entry (Responden 13)

Bobot dimensi ini menunjukkan tingkat kepentingan masing-masing kriteria dimensi variabel terhadap suatu jabatan tertentu. Hal ini menjadikan bobot dimensi masing-masing jabatan menjadi berbeda satu sama lain. Hal ini terutama disebabkan oleh struktur organisasi yang fungsional. Kemudian untuk aspek rincian tugas, akan dapat diketahui prestasi kerja dari karyawan dilihat dari pelaksanaan rincain tugas, yang menjadi tanggung jawab dari jabatan tersebut.

Tabel 4.15 Perhitungan Insentif Usulan Data Entry (Responden 13)

No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Prestasi Kerja	0.336x 4	1.344
2.	Tanggung Jawab	0.232 x 2	0.464
3.	Ketaatan	0.168 x 3	0.504
4.	Kerjasama	0.052 x 3	0.156
5.	Kejujuran	0.212 x 3	0.636
TOTAL SKOR (A)			3.524
No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Menginput kartu alat operator yang beroperasi secara lengkap ke dalam template yang disediakan	0.505 x 4	2.02
2.	Mengupload kartu alat ke system JDE dan system PROTES	0.288 x 4	1.152
3.	Mengumpulkan kartu alat operator yang mengoperasikan alat	0.143 x 4	0.572
4.	Menyusun dan menyimpan dokumen kartu alat yang sudah diinput ke dalam tempat yang disediakan	0.064 x 3	0.192
TOTAL SKOR (B)			3.936
Total Nilai Kinerja (20% x A) + (80 % x B)			3.770

Di bawah ini diberikan satu contoh format penilaian kinerja karyawan yang diusulkan seperti formula administrasi:

Dari tabel di atas didapat bahwa nilai kinerja (NPKK) 3.770, kenaikan prestasi (P) 25.65% sehingga didapat insentif responden 13 sebesar Rp 2,838,260. Besar insentif yang diterima responden 13 dengan responden yang jabatannya pit control berbeda, hal ini disebabkan bobot penilaian prestasi kerja dan bobot rincian tugas data entry bobotnya lebih kecil nilainya dibanding pit control yang dinilai supervisor tetapi bobot nilainya lebih tinggi dibanding administrasi (responden 1), Temuan yang menarik

dari analisis ini besar insentif yang diterima responden 12 dengan responden 13 sama hal ini disebabkan bobot penilaian prestasi kerja dan bobot rincian tugas data entry sama nilainya, sehingga hal tersebut menunjukkan semakin tinggi nilai prestasi kerjanya, maka karyawan akan memperoleh insentif yang semakin besar.

14. Data Entry (Responden 14)

Tabel 4.16 Perhitungan Insentif Usulan Data Entry (Responden 14)

No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Prestasi Kerja	0.336x 4	1.344
2.	Tanggung Jawab	0.232 x 2	0.464
3.	Ketaatan	0.168 x 3	0.504
4.	Kerjasama	0.052 x 3	0.156
5.	Kejujuran	0.212 x 3	0.636
TOTAL SKOR (A)			3.524
No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Menginput kartu alat operator yang beroperasi secara lengkap ke dalam template yang disediakan	0.505 x 4	2.02
2.	Mengupload kartu alat ke system JDE dan system PROTES	0.288 x 4	1.152
3.	Mengumpulkan kartu alat operator yang mengoperasikan alat	0.143 x 4	0.572
4.	Menyusun dan menyimpan dokumen kartu alat yang sudah diinput ke dalam tempat yang disediakan	0.064 x 3	0.192
TOTAL SKOR (B)			3.936
Total Nilai Kinerja (20% x A) + (80 % x B)			3.770

Bobot dimensi ini menunjukkan tingkat kepentingan masing-masing kriteria dimensi variabel terhadap suatu jabatan tertentu. Hal ini menjadikan

Bobot dimensi masing-masing jabatan menjadi berbeda satu sama lain. Hal ini terutama disebabkan oleh struktur organisasi yang fungsional. Kemudian untuk aspek rincian tugas, akan dapat diketahui prestasi kerja dari karyawan dilihat dari pelaksanaan rincian tugas, yang menjadi tanggung jawab dari jabatan tersebut.

Di bawah ini diberikan satu contoh format penilaian kinerja karyawan yang diusulkan seperti formula administrasi:

Dari tabel di atas didapat bahwa nilai kinerja (NPKK) 3.770, kenaikan prestasi (P) 25.65% sehingga didapat insentif responden 14 sebesar Rp 2,838,260. Besar insentif yang diterima responden 14 dengan responden yang jabatannya pit control berbeda, hal ini disebabkan bobot penilaian prestasi kerja dan bobot rincian tugas data entry bobotnya lebih kecil nilainya dibanding pit control yang dinilai supervisor tetapi bobot nilainya lebih tinggi dibanding administrasi (responden 1), Temuan yang menarik dari analisis ini besar insentif yang diterima responden 14 dengan responden 13 sama hal ini disebabkan bobot penilaian prestasi kerja dan bobot rincian tugas data entry sama nilainya, sehingga hal tersebut menunjukkan semakin tinggi nilai prestasi kerjanya, maka karyawan akan memperoleh insentif yang semakin besar.

15. Data Entry (Responden 15)

Bobot dimensi ini menunjukkan tingkat kepentingan masing-masing kriteria dimensi variabel terhadap suatu jabatan tertentu. Hal ini menjadikan bobot dimensi masing-masing jabatan menjadi berbeda satu sama lain. Hal ini terutama disebabkan oleh struktur organisasi yang fungsional. Kemudian

untuk aspek rincian tugas, akan dapat diketahui prestasi kerja dari karyawan dilihat dari pelaksanaan rincain tugas, yang menjadi tanggung jawab dari jabatan tersebut.

Tabel 4.17 Perhitungan Insentif Usulan data Entry (Responden 15)

No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Prestasi Kerja	0.336x 4	1.344
2.	Tanggung Jawab	0.232 x 2	0.464
3.	Ketaatan	0.168 x 3	0.504
4.	Kerjasama	0.052 x 3	0.156
5.	Kejujuran	0.212 x 3	0.636
TOTAL SKOR (A)			3.524
No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Menginput kartu alat operator yang beroperasi secara lengkap ke dalam template yang disediakan	0.505 x 4	2.020
2.	Mengupload kartu alat ke system JDE dan system PROTES	0.288 x 3	0.864
3.	Mengumpulkan kartu alat operator yang mengoperasikan alat	0.143 x 3	0.429
4.	Menyusun dan menyimpan dokumen kartu alat yang sudah diinput ke dalam tempat yang disediakan	0.064 x 3	0.192
TOTAL SKOR (B)			3.505
Total Nilai Kinerja (20% x A) + (80 % x B)			3.425

Di bawah ini diberikan satu contoh format penilaian kinerja karyawan yang diusulkan seperti formula administrasi:

Dari tabel di atas didapat bahwa nilai kinerja (NPKK) 3.425, kenaikan prestasi (P) 14.16% sehingga didapat insentif responden 15 sebesar Rp 1,566,649. Besar insentif yang diterima responden 15 dengan responden yang jabatannya pit control berbeda, hal ini disebabkan bobot penilaian prestasi kerja dan bobot rincian tugas data entry bobotnya lebih kecil

nilainya dibanding pit control yang dinilai supervisor tetapi bobot nilainya lebih tinggi dibanding administrasi (responden 1). Besar insentif yang diterima responden 15 dengan responden 14 yang sama jabatannya sebagai data entry berbeda, hal ini disebabkan bobot penilaian prestasi kerja dan bobot rincian tugas data entry yang sama bobotnya tetapi dilihat dari aspek rincian tugas dan nilai aspek dimensi kerangka kerja yang diberikan oleh supervisor berbeda nilainya karena menurut penilaian supervisor kurang kompeten dalam hal Mengupload kartu alat ke sistem JDE dan sistem PROTES dan mengumpulkan kartu alat operator yang mengoperasikan alat, sehingga hal tersebut menunjukkan semakin tinggi nilai prestasi kinerjanya dan nilai rincian tugas yang diberikan perusahaan kepada karyawan tersebut, maka karyawan akan memperoleh insentif yang semakin besar.

16. Data Entry (Responden 16)

Bobot dimensi ini menunjukkan tingkat kepentingan masing-masing kriteria dimensi variabel terhadap suatu jabatan tertentu. Hal ini menjadikan bobot dimensi masing-masing jabatan menjadi berbeda satu sama lain. Hal ini terutama disebabkan oleh struktur organisasi yang fungsional. Kemudian untuk aspek rincian tugas, akan dapat diketahui prestasi kerja dari karyawan dilihat dari pelaksanaan rincian tugas, yang menjadi tanggung jawab dari jabatan tersebut.

Tabel 4.18. Perhitungan Insentif Usulan Data Entry (Responden 16)

No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Prestasi Kerja	0.336x 4	1.344
2.	Tanggung Jawab	0.232 x 2	0.464
3.	Ketaatan	0.168 x 3	0.504
4.	Kerjasama	0.052 x 3	0.156
5.	Kejujuran	0.212 x 3	0.636
TOTAL SKOR (A)			3.524
No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Menginput kartu alat operator yang beroperasi secara lengkap ke dalam template yang disediakan	0.505 x 4	2.02
2.	Mengupload kartu alat ke system JDE dan system PROTES	0.288 x 4	1.152
3.	Mengumpulkan kartu alat operator yang mengoperasikan alat	0.143 x 3	0.429
4.	Menyusun dan menyimpan dokumen kartu alat yang sudah diinput ke dalam tempat yang disediakan	0.064 x 3	0.192
TOTAL SKOR (B)			3.793
Total Nilai Kinerja (20% x A) + (80 % x B)			3.655

Di bawah ini diberikan satu contoh format penilaian kinerja karyawan yang diusulkan seperti formula administrasi:

Dari tabel di atas didapat bahwa nilai kinerja (NPKK) 3.655, kenaikan prestasi (P) 21.84% sehingga didapat insentif responden 16 sebesar Rp 2,416,357. Besar insentif yang diterima responden 16 dengan responden yang jabatannya pit control berbeda, hal ini disebabkan bobot penilaian prestasi kerja dan bobot rincian tugas data entry bobotnya lebih kecil nilainya dibanding pit control yang dinilai supervisor tetapi bobot nilainya lebih tinggi dibanding administrasi (responden 1). Besar insentif yang diterima responden 16 dengan responden 14 yang sama jabatannya sebagai data entry berbeda, hal ini disebabkan bobot penilaian prestasi kerja dan

bobot rincian tugas data entry yang sama bobotnya tetapi dilihat dari aspek rincian tugas dan nilai aspek dimensi kerangka kerja yang diberikan oleh supervisor berbeda nilainya karena menurut penilaian supervisor kurang kompeten dalam hal Mengupload kartu alat ke sistem JDE dan sistem PROTES, sehingga hal tersebut menunjukkan semakin tinggi nilai prestasi kerjanya dan nilai rincian tugas yang diberikan perusahaan kepada karyawan tersebut, maka karyawan akan memperoleh insentif yang semakin besar.

17. Data Entry (Responden 17)

Tabel 4.19. Perhitungan Insentif Usulan Data Entry (Responden 17)

No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Prestasi Kerja	0.336x 4	1.344
2.	Tanggung Jawab	0.232 x 2	0.464
3.	Ketaatan	0.168 x 3	0.504
4.	Kerjasama	0.052 x 3	0.156
5.	Kejujuran	0.212 x 3	0.636
TOTAL SKOR (A)			3.524
No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Menginput kartu alat operator yang beroperasi secara lengkap ke dalam template yang disediakan	0.505 x 4	2.02
2.	Mengupload kartu alat ke system JDE dan system PROTES	0.288 x 4	1.152
3.	Mengumpulkan kartu alat operator yang mengoperasikan alat	0.143 x 3	0.429
4.	Menyusun dan menyimpan dokumen kartu alat yang sudah diinput ke dalam tempat yang disediakan	0.064 x 3	0.192
TOTAL SKOR (B)			3.793
Total Nilai Kinerja (20% x A) + (80 % x B)			3.655

Bobot dimensi ini menunjukkan tingkat kepentingan masing-masing kriteria dimensi variabel terhadap suatu jabatan tertentu. Hal ini menjadikan bobot dimensi masing-masing jabatan menjadi berbeda satu sama lain. Hal ini terutama disebabkan oleh struktur organisasi yang fungsional. Kemudian untuk aspek rincian tugas, akan dapat diketahui prestasi kerja dari karyawan dilihat dari pelaksanaan rincian tugas, yang menjadi tanggung jawab dari jabatan tersebut.

Di bawah ini diberikan satu contoh format penilaian kinerja karyawan yang diusulkan seperti formula administrasi:

Dari tabel di atas didapat bahwa nilai kinerja (NPKK) 3.655, kenaikan prestasi (P) 21.84% sehingga didapat insentif responden 17 sebesar Rp 2,416,357. Besar insentif yang diterima responden 17 dengan responden yang jabatannya pit control berbeda, hal ini disebabkan bobot penilaian prestasi kerja dan bobot rincian tugas data entry bobotnya lebih kecil nilainya dibanding pit control yang dinilai supervisor tetapi bobot nilainya lebih tinggi dibanding administrasi (responden 1), besar insentif yang diterima responden 17 dengan responden 14 yang sama jabatannya sebagai data entry berbeda, hal ini disebabkan bobot penilaian prestasi kerja dan bobot rincian tugas data entry yang sama bobotnya tetapi dilihat dari aspek rincian tugas dan nilai aspek dimensi kerangka kerja yang diberikan oleh supervisor berbeda nilainya karena menurut penilaian supervisor kurang kompeten dalam hal Mengupload kartu alat ke sistem JDE dan sistem PROTES, sehingga hal tersebut menunjukkan semakin tinggi nilai prestasi kerjanya dan nilai rincian tugas yang diberikan perusahaan kepada

karyawan tersebut, maka karyawan akan memperoleh insentif yang semakin besar.

18. Data Entry (Responden 18)

Tabel 4.20 Perhitungan Insentif Usulan Data Entry (Responden 18)

No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Prestasi Kerja	0.336x 4	1.344
2.	Tanggung Jawab	0.232 x 2	0.464
3.	Ketaatan	0.168 x 3	0.504
4.	Kerjasama	0.052 x 3	0.156
5.	Kejujuran	0.212 x 3	0.636
TOTAL SKOR (A)			3.524
No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Menginput kartu alat operator yang beroperasi secara lengkap ke dalam template yang disediakan	0.505 x 4	2.020
2.	Mengupload kartu alat ke system JDE dan system PROTES	0.288 x 3	0.864
3.	Mengumpulkan kartu alat operator yang mengoperasikan alat	0.143 x 3	0.429
4.	Menyusun dan menyimpan dokumen kartu alat yang sudah diinput ke dalam tempat yang disediakan	0.064 x 3	0.192
TOTAL SKOR (B)			3.505
Total Nilai Kinerja (20% x A) + (80 % x B)			3.425

Bobot dimensi ini menunjukkan tingkat kepentingan masing-masing kriteria dimensi variabel terhadap suatu jabatan tertentu. Hal ini menjadikan bobot dimensi masing-masing jabatan menjadi berbeda satu sama lain. Hal ini terutama disebabkan oleh struktur organisasi yang fungsional. Kemudian untuk aspek rincian tugas, akan dapat diketahui prestasi kerja dari karyawan

dilihat dari pelaksanaan rincain tugas, yang menjadi tanggung jawab dari jabatan tersebut.

Di bawah ini diberikan satu contoh format penilaian kinerja karyawan yang diusulkan seperti formula administrasi:

Dari tabel di atas didapat bahwa nilai kinerja (NPKK) 3.425, kenaikan prestasi (P) 14.16% sehingga didapat insentif responden 18 sebesar Rp 1,566,649. Besar insentif yang diterima responden 18 dengan responden yang jabatannya pit control berbeda, hal ini disebabkan bobot penilaian prestasi kerja dan bobot rincian tugas data entry bobotnya lebih kecil nilainya dibanding pit control yang dinilai supervisor tetapi bobot nilainya lebih tinggi dibanding administrasi (responden 1), besar insentif yang diterima responden 18 dengan responden 14 yang sama jabatannya sebagai data entry berbeda, hal ini disebabkan bobot penilaian prestasi kerja dan bobot rincian tugas data entry yang sama bobotnya tetapi dilihat dari aspek rincian tugas dan nilai aspek dimensi kerangka kerja yang diberikan oleh supervisor berbeda nilainya karena menurut penilaian supervisor kurang kompeten dalam hal Mengupload kartu alat ke sistem JDE dan sistem PROTES dan Mengumpulkan kartu alat operator yang mengoperasikan alat, sehingga hal tersebut menunjukkan semakin tinggi nilai prestasi kerjanya dan nilai rincian tugas yang diberikan perusahaan kepada karyawan tersebut, maka karyawan akan memperoleh insentif yang semakin besar.

19. Contract Admin (Responden 19)

Bobot dimensi ini menunjukkan tingkat kepentingan masing-masing kriteria dimensi variabel terhadap suatu jabatan tertentu. Hal ini menjadikan

bobot dimensi masing-masing jabatan menjadi berbeda satu sama lain. Hal ini terutama disebabkan oleh struktur organisasi yang fungsional. Kemudian untuk aspek rincian tugas, akan dapat diketahui prestasi kerja dari karyawan dilihat dari pelaksanaan rincian tugas, yang menjadi tanggung jawab dari jabatan tersebut.

Tabel 4.21 Perhitungan Insentif Usulan Contract Admin (Responden 19)

No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Prestasi Kerja	0.336x 3	1.008
2.	Tanggung Jawab	0.232 x 3	0.696
3.	Ketaatan	0.168 x 3	0.504
4.	Kerjasama	0.052 x 3	0.156
5.	Kejujuran	0.212 x 4	0.848
TOTAL SKOR (A)			3.212
No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Menginput, memeriksa, merangkum dan melaporkan data rental unit hire	0.476 x 4	1.904
2.	Rekonsiliasi data hauling dengan perusahaan subcontractor lainnya	0.196 x 4	0.784
3.	Rekonsiliasi data fuel consumption perusahaan subcontractor	0.135 x 3	0.405
4.	Melakukan administrasi kontrak	0.076 x 3	0.228
5.	Mereminder dan menindaklanjuti PR (contract only) untuk menjadi PO dalam mendukung kelancaran operasional cost control	0.069 x 3	0.207
6.	Mereminder dan menindaklanjuti penagihan/pembayaran berdasarkan kontrak yang telah disepakati	0.048 x 3	0.144
TOTAL SKOR (B)			3.672
Total Nilai Kinerja (20% x A) + (80 % x B)			3.580

Di bawah ini diberikan satu contoh format penilaian kinerja karyawan yang diusulkan seperti formula administrasi:

Dari tabel di atas didapat bahwa nilai kinerja (NPKK) 3.580, kenaikan prestasi (P) 19.33% sehingga didapat insentif responden 19 sebesar Rp 2,139,022. Besar insentif yang diterima responden 19 dengan responden yang jabatannya pit control, data entry berbeda yaitu lebih rendah, hal ini disebabkan bobot penilaian prestasi kerja dan bobot rincian tugas contract admin bobotnya lebih kecil nilainya dibanding pit control dan data entry yang dinilai supervisor tetapi bobot nilainya lebih tinggi dibanding administrasi (responden 1), sehingga hal tersebut menunjukkan semakin tinggi nilai prestasi kerjanya dan nilai rincian tugas yang diberikan perusahaan kepada karyawan tersebut, maka karyawan akan memperoleh insentif yang semakin besar.

20. Contract Admin (Responden 20)

Bobot dimensi ini menunjukkan tingkat kepentingan masing-masing kriteria dimensi variabel terhadap suatu jabatan tertentu. Hal ini menjadikan bobot dimensi masing-masing jabatan menjadi berbeda satu sama lain. Hal ini terutama disebabkan oleh struktur organisasi yang fungsional. Kemudian untuk aspek rincian tugas, akan dapat diketahui prestasi kerja dari karyawan dilihat dari pelaksanaan rincian tugas, yang menjadi tanggung jawab dari jabatan tersebut.

Tabel 4.22 Perhitungan Insentif Usulan Contract Admin (Responden 20)

No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Prestasi Kerja	0.336x 3	1.008
2.	Tanggung Jawab	0.232 x 3	0.696
3.	Ketaatan	0.168 x 3	0.504
4.	Kerjasama	0.052 x 3	0.156
5.	Kejujuran	0.212 x 4	0.848
TOTAL SKOR (A)			3.212
No	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1.	Menginput, memeriksa, merangkumdan melaporkan data rental unit hire	0.476 x 4	1.904
2.	Rekonsiliasi data hauling dengan perusahaan subcontractor lainnya	0.196 x 3	0.588
3.	Rekonsiliasi data fuel consumption perusahaan subcontractor	0.135 x 3	0.405
4.	Melakukan administrasi kontrak	0.076 x 3	0.228
5.	Meremainder dan menindaklanjuti PR (contract only) untuk menjadi PO dalam mendukung kelancaran operasional cost control	0.069 x 3	0.207
6.	Meremainder dan menindaklanjuti penagihan/pembayaran berdasarkan kontrak yang telah disepakati	0.048 x 3	0.144
TOTAL SKOR (B)			3.476
Total Nilai Kinerja (20% x A) + (80 % x B)			3.423

Di bawah ini diberikan satu contoh format penilaian kinerja karyawan yang diusulkan seperti formula administrasi:

Dari tabel di atas didapat bahwa nilai kinerja (NPKK) 3.423, kenaikan prestasi (P) 14.11% sehingga didapat insentif responden 20 sebesar Rp 1,560,748. Besar insentif yang diterima responden 20 dengan responden yang jabatannya pit control, data entry berbeda yaitu lebih rendah, hal ini disebabkan bobot penilaian prestasi kerja dan bobot rincian tugas contract

admin bobotnya lebih kecil nilainya dibanding pit control dan data entry yang dinilai supervisor tetapi bobot nilainya lebih tinggi dibanding administrasi (responden 1), besar insentif yang diterima responden 20 dengan responden 19 yang sama jabatannya sebagai contract admin berbeda, hal ini disebabkan bobot penilaian prestasi kerja dan bobot rincian tugas data entry yang sama bobotnya tetapi dilihat dari aspek rincian tugas dan nilai aspek dimensi kerangka kerja yang diberikan oleh supervisor berbeda nilainya karena menurut penilaian supervisor kurang kompeten dalam hal Rekonsiliasi data hauling dengan perusahaan subcontractor lainnya, sehingga hal tersebut menunjukkan semakin tinggi nilai prestasi kerjanya dan nilai rincian tugas yang diberikan perusahaan kepada karyawan tersebut, maka karyawan akan memperoleh insentif yang semakin besar.

C. Summary Perhitungan Insentif Usulan

Sistem Insentif

PT. X Unit/ Bagian Tingkat Pelaksana

Nilai Kinerja Standar Karyawan (NPSK) 3.0

Jumlah Dana yang dibagikan (D) Rp. 50 Juta

Tabel 4.23. Summary Perhitungan Insentif Usulan

No	Nama	Nilai Kinerja (NPKK)	Kenaikan Prestasi (P)	Insentif (I)
1.	Responden 1	3.272	9.07 %	1,003,127
2.	Responden 2	3.850	28.35%	3,136,248
3.	Responden 3	3.850	28.35%	3,136,248
4.	Responden 4	3.850	28.35%	3,136,248
5.	Responden 5	3.850	28.35%	3,136,248
6.	Responden 6	3.850	28.35%	3,136,248
7.	Responden 7	3.760	25.33%	2,802,856
8.	Responden 8	3.760	25.33%	2,802,856
9.	Responden 9	3.850	37.25%	3,136,248
10.	Responden 10	3.760	25.33%	2,802,856
11.	Responden 11	3.431	14.37%	1,590,252
12.	Responden 12	3.770	25.65%	2,838,260
13.	Responden 13	3.770	25.65%	2,838,260
14.	Responden 14	3.770	25.65%	2,838,260
15.	Responden 15	3.425	14.16%	1,566,649
16.	Responden 16	3.655	21.84%	2,416,357
17.	Responden 17	3.655	21.84%	2,416,357
18.	Responden 18	3.425	11.62%	1,566,649
19.	Responden 19	3.580	19.33%	2,139,022
20.	Responden 20	3.423	14.11%	1,560,748
			451.920	50,000,000

Sistem yang sudah ada seperti pada tabel di atas, memberikan insentif yang sama besar kepada setiap personil tanpa mempertimbangkan nilai kinerjanya. Jadi, dana insentif yang diterima dibagi dengan jumlah personil yang ada di unit tersebut. Sedangkan sistem usulan, menggunakan nilai kinerja sebagai dasar pemberian insentif, sehingga dimungkinkan adanya perbedaan jumlah insentif yang diterima oleh masing-masing personil di unit tersebut. Sesuai dengan rumus perhitungan insentif diatas, maka didapatkan besar insentif sebagaimana ditampilkan pada Tabel 4.3 di atas. Dari

perbandingan kedua sistem insentif di atas, sistem insentif usulan diharapkan lebih motivatif dan mendorong karyawan untuk berprestasi tinggi daripada sistem insentif yang sudah ada sekarang.

Jika dibandingkan format penilaian kinerja karyawan yang diusulkan dengan sistem penilaian kinerja karyawan di PT. X, maka bisa dikatakan lebih baik. Hal ini disebabkan sistem yang baru lebih akomodatif terhadap semua kerangka kerja (Dimensi) yang sudah diidentifikasi sebagai kebutuhan untuk jabatan tersebut. Tentunya hal ini melengkapi aspek motivasi dari sistem sebelumnya. Sistem baru juga berorientasi terhadap hasil yang dicapai oleh karyawan secara proporsional dan fokus. Untuk penilaian diberikan langsung terhadap rincian tugas yang diidentifikasi sebagai tanggung jawab jabatan tersebut sesuai dengan bobotnya yang akurat. Tentunya hal ini menyempurnakan obyektivitas penilaian dari sistem yang sudah ada saat ini.

Dengan kondisi di atas, diharapkan sistem penilaian kinerja karyawan ini dapat membangun suasana kerja yang kondusif bagi produktivitas yang tinggi dari karyawan, karena nilai kinerja dari sistem ini akan dipakai sebagai dasar pembagian insentif bagi karyawan. Ini berarti, insentif yang diberikan mencerminkan kinerja dari karyawan yang bersangkutan. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya Sukma (2004). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dengan pendekatan kerangka kerja dasar Austin-Hayne, prestasi kinerja karyawan teridentifikasi lebih sempurna dan sistem insentif yang diberikan diharapkan lebih memotivasi karyawan untuk berprestasi lebih tinggi. Insentif dengan pembagian laba yang digabungkan dengan penilaian kinerja karyawan akan mencerminkan insentif yang sesuai dengan prestasi kinerja karyawan. Dan

Penelitian Bouman (2006), besarnya insentif yang diterima karyawan di PT Smelting berbanding lurus dengan kinerja unit tempatnya bekerja, jabatan yang dipegang serta kinerja individu karyawan yang bersangkutan.

D. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan baik menyangkut metode yang digunakan maupun menyangkut data yang diperoleh. Sebagai penelitian yang menggunakan metode AHP, maka dapat diketahui bahwa penelitian ini hanya meneliti behavior dari sisi *preferences*. Dengan demikian apabila Perusahaan ingin menggunakan penelitian ini sebagai salah satu pertimbangan dalam menentukan kebijakan, perlu dilengkapi dengan kajian terkait *budget constraint* yang tidak diperhitungkan dalam penelitian ini.

Keterbatasan selanjutnya dari penelitian ini terkait pemilihan responden dan jumlah responden pada tahap penilaian komparasi yang hanya melibatkan perwakilan karyawan di PT. X yaitu hanya Departemen Contract Mining Pihak lain yang dapat mempengaruhi perwujudan rencana perancangan sistem insentif seperti Departemen Mining Operation, Plan and Maintenance, Engineering, HRD dan HSE Departemen tidak dilibatkan sebagai responden padahal dalam kenyataannya pemberian beberapa insentif juga tergantung pada kontribusi dari departemen tersebut. Keterbatasan ini disebabkan penelitian inihanya fokus pada identifikasi insentif yang dapat diberikan guna mendorong semangat kinerja yang tinggi pada team contract mining departemen.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

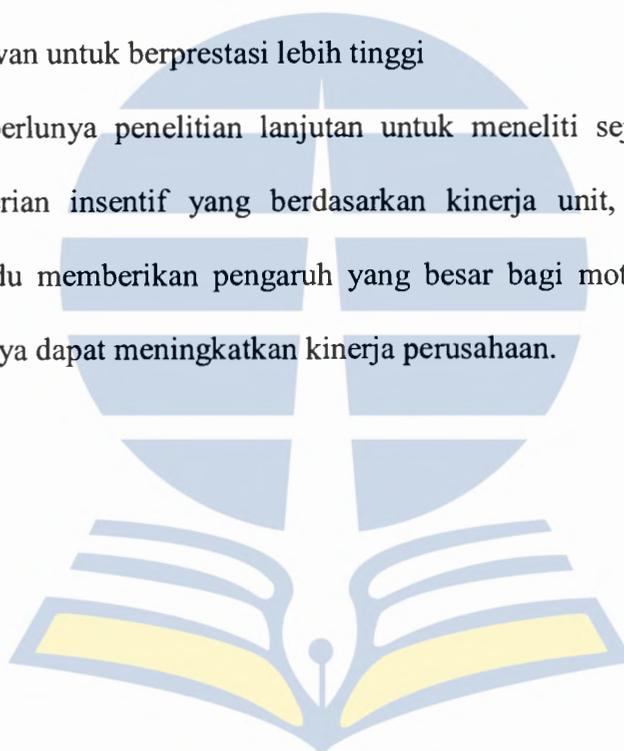
Untuk mendapatkan insentif yang besar dari perusahaan maka pertamanya kinerja dari perusahaan harus tinggi, yang mana hal itu dapat dicapai apabila masing-masing unit kerja mencapai kinerja yang tinggi pula, sehingga unit-unit kerja ini akan mendukung tercapainya kinerja perusahaan. Kinerja individu tiap-Tiap karyawan bagus akan mendukung kerja sama tiap-tiap individu karyawan untuk menghasilkan kinerja unit tempat mereka bekerja menjadi tinggi. Dengan kata lain selain dari kemampuan individu karyawan diperlukan juga kerja sama antar karyawan dalam suatu unit kerja dan kerja sama yang baik antar unit kerja sehingga semuanya itu akan mendukung kinerja perusahaan dan sebagai umpan balik ke karyawan dengan tingginya kinerja perusahaan maka besarnya total insentif yang diberikan perusahaan akan menjadi besar juga.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa Format penilaian kinerja karyawan dengan mempertimbangkan dua faktor, yaitu pertama faktor dimensi kerja yang berdasarkan atas kerangka kerja Austin-Hayne yang terdiri dari prestasi kerja (0,336), tanggung jawab (0,232), kejujuran (0,212), ketaatan (0,168), dan kerja sama (0,052). Dan faktor rincian tugas atau kinerja dengan bobot prioritas sesuai dengan tingkat kepentingan dengan rincian tugas dari masing-masing level jabatan yang diteliti, sehingga dapat mencerminkan prestasi kinerja karyawan yang sebenarnya apabila

dibandingkan dengan sistem penilaian kinerja karyawan yang ada di PT. X selama ini, selain itu skala penilaian yang digunakan dalam penelitian ini akan mampu memberikan range penilaian yang lebih baik, sehingga akan mampu memberikan evaluasi terhadap kinerja karyawan serta mampu untuk meningkatkan motivasi kinerja karyawan.

b. Saran

1. Dari sistem insentif usulan ini dapat menjadi motivator dan dorongan karyawan untuk berprestasi lebih tinggi
2. Dan perlunya penelitian lanjutan untuk meneliti sejauh mana efek dari pemberian insentif yang berdasarkan kinerja unit, jabatan dan kinerja individu memberikan pengaruh yang besar bagi motivasi karyawan yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan.



DAFTAR PUSTAKA

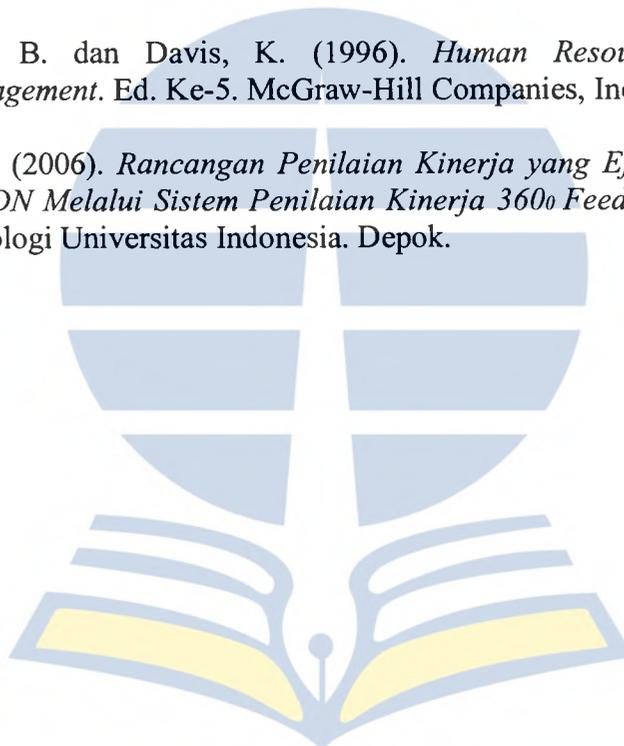
- Anna, Ika Deefi (2002). Perancangan Sistem Penilaian Prestasi Kerja Berdasarkan Metode Contribution Related Pay untuk Penyesuaian Penggajian di Unit Pembangkitan Gresik, PT PJB.*
- Bacal, Robert. (2002). Performance Management. Alih Bahasa: Surya Darma dan Yanvar Irama. Gramedia Jakarta*
- Cokroaminoto. (2007). Menyusun Standar Kinerja Karyawan. Jawa Tengah.*
- Dessler, Gary. (1994). Manajemen Personalia. diterjemahkan oleh: Agus Dharma, Edisi Ketiga. Erlangga. Jakarta.*
- Dessler, Gary. (1997). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi ke-7, Alih bahasa, Jilid 1 & Jilid 2, Prenhallindo, Jakarta.*
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M and Donnely, Jr. (2000). Organisasi: Perilaku Struktur-Proses, Jilid 2, Edisi Kedelapan, Alih Bahasa Adierni, N., Binapura Aksara, Jakarta.*
- Handoko, T. Hani. (2000). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, BPFE, Yogyakarta.*
- Hasibuan, S.P. Melayu. (1990). Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar Kunci Keberhasilan. Jakarta, CV. Mas Agung.*
- Hasibuan, S.P. Melayu. (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.*
- Hasibuan, S.P. Melayu. (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.*
- Handoko, T. Hani. (1996). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi 2, BPFE – Yogyakarta. November 1996.*
- Henri, Simamora. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ketiga, Yogyakarta, STIE YKPN.*
- Heidjrachman and Suad Hasan. (1998). Manajemen Personalia. BPFE – Yogyakarta, Edisi VII, Yogyakarta, 1997.*
- Hidayat, D. (2009). Perancangan Penilaian Kinerja Pegawai Berdasarkan Kompetensi Spencer. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia. Vol.4. Maret 2009. PKPPA I Lembaga Administrasi Negara. Sumedang.*

- Kusrini, D. E. (2009). Analisis Proses Hirarki. *Jurnal Teknologi Informasi*. Vol.5. April 2009. Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi. Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Latifah, S. (2005). “Prinsip – Prinsip Dasar Analytical Hierarchy Process”. *Jurnal Studi Kasus Fakultas Pertanian*, Vol 1, Januari 2005. Universitas Sumatera Utara (USU). Medan.
- Ilyas, Y. (2002). *Kinerja: Teori Penilaian dan Penelitian*. Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKM UI. Depok.
- Ilyas, Y. (2011). *Perencanaan SDM Rumah Sakit: Teori, Metoda dan Formula*. Fakultas Kesehatan Masyarakat UI. Depok.
- Mondy, R. W. dan Noe, R. M. (1996). *Human Resources Management*. Ed. Ke-8. Prentice Hall. Upper Saddle River.
- Mooney, J. (2009). *A Case Study of Performance Appraisal in a Small Public Sector Organization: The Gaps Between Expectations and Experience Master*. Chester Business School.
- Muhidin, S. A. (2009). *Konsep Kinerja*. Jawa Barat.
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. UI Press. Jakarta.
- Mathis, Robert L. dan Jackson Johan H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku I (Terjemahan: Jimmi Sadeli dan Bayu Prawira Hie), Salemba Empat, Jakarta.
- Mathis, Robert L. dan Jackson Johan H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 2, Salemba Empat, Jakarta. Prentice Hall, Inc. New Jersey.
- Mangkunegara, A. Prabu. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Rosdakarya Bandung 2001.
- Mahama, N. Michael. (2012). Pengembangan Rancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Gigi dan Mulut, Fakultas Kesehatan Masyarakat UI. Depok.
- Musthabiq (2001), Perancangan Sistem Penilaian Karyawan Berbasis AHP dalam Menentukan Training yang Tepat Bagi Karyawan, Surabaya.
- Nurmianto, Eko dan Fajar Hengki Wijaya. (2003). “Evaluasi Jabatan dan Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan (SPKK) Berbasis Kompetensi Di PT Pelindo III Cabang Surabaya (Studi Kasus Di Divisi Terminal Nilam Dan Berlian)”, Proceeding Seminar Nasional, TIMP3, Hotel Novotel, 23 Juli 2003, Surabaya.

- Nurmianto, (2006). Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer Dengan Metode Analytical Hierarchy Process (Studi kasus di Sub Dinas Pengairan, Dinas Pekerjaan Umum, Kota Probolinggo), *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Vol.8. Jurusan Teknik Industri Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Surabaya.
- Noe, R. A., Hollenbeek, J. R., Gerhart, B., dan Wright, P. M. (2003). *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Companies, Inc. New York.
- Overton, R. (2002). *Improve Your Management Skills*. Wharton Books. Singapore.
- Panggabean, Mutiara. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Galia Indonesia September 2002.
- Riggio, R. E. (2000). *Introduction to Industrial Organizational Psychology*. Ed. Ke-3. PArmstrong, Michael and Helen Murlis, 1994. *Salary Administration - A Practical Guide for The Small and Medium-sized Organization*. British Institute of Management Foundation, England.
- Rivai, V. (2005). *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep Teori & Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*. PT. Graha Imu, Jakarta.
- Ruky, Achmad S. (2002). *Sistem Manajemen Kinerja*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Saaty, T.L. (1993). "Decision Making for Leader". *The Analytical Hierarchy Process for Decision in Complex World*, Prentice Hall Coy: Ltd, Pittsburgh.
- Sarwoto. (1996). *Dasar-Dasar Organisasi Manajemen*. Jakarta: Ghalia
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber daya Manusia dan Productivitas Kerja*. Bandung: Mandor Maju.
- Siagian, S. P. (2002). *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Siagian, S. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Simamora, H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. YKPN. Yogyakarta.
- Soeprihanto, J. (2000). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. BPFE.

Yogyakarta.

- Stephen S. Lavenberg and Mark S. Squillante. (2008). Performnace Performance Evaluation Industry: a Personal Prespective. Journal of International information Management. Vol.3. IBM Research Devision, Thomas J. Watson Research Center. Yorktown Heights NY 10598. USA.
- Stoner, James A.F., Freeman Edward and Daniel Gilbert. (1996). *Manajemen*. Alih Bahasa. Jilid 1 & Jilid 2, Simon & Schuster (Asia Pte. Ltd.), Jakarta.
- Sukma, Dwi. (2004). Perancangan Sistem Insentif Berdasarkan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan. Jurusan Teknik Industri FTI-UPN "Veteran" Jawa Timur.
- Wibowo. (2009). *Manjemen Kinerja*. Edisi II. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Werther, W. B. dan Davis, K. (1996). *Human Resources and Personal Management*. Ed. Ke-5. McGraw-Hill Companies, Inc. New York.
- Yonita, Y. Y. (2006). *Rancangan Penilaian Kinerja yang Efektif bagi Karyawan PT. DN Melalui Sistem Penilaian Kinerja 360o Feedback*. Tesis. Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Depok.





Model Name: Penilaian Prestasi Kerja

Numerical Assessment

Prestasi Kerja

9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9

.....

.....

.....

Tanggung Jawab

Compare the relative importance with respect to: Goal: Penilaian Prestasi Kerja

	Prestasi Ke	Tanggung J	Ketaatan	Kerjasama	Kejujuran
Prestasi Kerja		1.0	3.0	5.0	2.0
Tanggung Jawab			1.0	5.0	1.0
Ketaatan				5.0	(2.0)
Kerjasama					(3.0)
Kejujuran					

11/25/2015 3:52:18 PM

Page 1 of 1

Model Name: Penilaian Prestasi Kerja

Numerical Assessment

Administrasi

9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9

.....

.....

.....

Pit Control

Compare the relative preference with respect to: Ketaatan

	Administrasi	Pit Control	Data Entry	Contract Admin
Administrasi		(5.0)	(3.0)	(2.0)
Pit Control			3.0	5.0
Data Entry				5.0
Contract Admin				

Information Documents

Model Name: Penilaian Prestasi Kerja

Numerical Assessment

Administrasi

9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9

.....|.....

.....

Pit Control

Compare the relative preference with respect to: Tanggung Jawab

	Administra	Pit Control	Data Entry	Contract Admin
Administrasi		(7.0)	3.0	1.0
Pit Control			5.0	5.0
Data Entry				(2.0)
Contract Admin				

Information Documents

Model Name: Penilaian Prestasi Kerja

Numerical Assessment

Administrasi

9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9

.....|.....

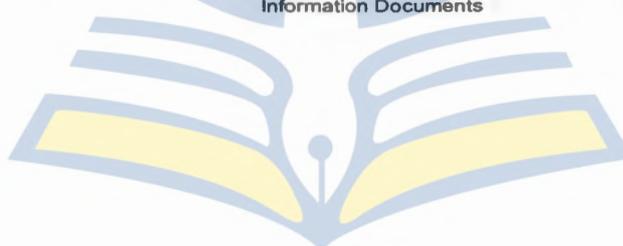
.....

Pit Control

Compare the relative preference with respect to: Prestasi Kerja

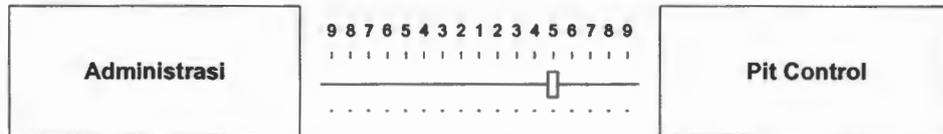
	Administra	Pit Control	Data Entry	Contract Admin
Administrasi		(7.0)	(3.0)	3.0
Pit Control			3.0	7.0
Data Entry				5.0
Contract Admin				

Information Documents



Model Name: Penilaian Prestasi Kerja

Numerical Assessment



Compare the relative preference with respect to: Kerjasama

	Administrasi	Pit Control	Data Entry	Contract Admin
Administrasi		(5.0)	(5.0)	(2.0)
Pit Control			(3.0)	3.0
Data Entry				5.0
Contract Admin				

Information Documents

Model Name: Penilaian Prestasi Kerja

Numerical Assessment



Compare the relative preference with respect to: Kejujuran

	Administrasi	Pit Control	Data Entry	Contract Admin
Administrasi		7.0	5.0	3.0
Pit Control			(3.0)	(5.0)
Data Entry				(3.0)
Contract Admin				

Information Documents

Model Name: Bobot Tugas Data Entry

Numerical Assessment

Mengumpulkan Kartu Alat Operator yang mengoperasikan Alat	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Menginput Kartu Alat Operator yang beroperasi
---	---	---

Compare the relative importance with respect to: Goal: Bobot Tugas Data Entry

	Mengumpu	Menginput	Mengupload	Menyusun
Mengumpulkan Kartu Alat Operator yang mengoperasikan Alat		(3.0)	(3.0)	3.0
Menginput Kartu Alat Operator yang beroperasi			3.0	5.0
Mengupload Kartu Alat ke system JDE dan System PROTES				5.0
Menyusun dan Menyimpan Dokumen Kartu Alat yang sudah diinput				

Model Name: Bobot Tugas PIT CONTROL

Numerical Assessment

Mencatat dan menginformasikan Kerusakan Alat dari Operator/Pengawas ke admin Plan	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Menginformasikan Kegiatan Refueling, Blasting dan Informasi Umum Lainnya
---	---	--

Compare the relative importance with respect to: Goal: Bobot Tugas PIT CONTROL

	Mencatat d	Menginform	Mencatat D	Mencatat K
Mencatat dan menginformasikan Kerusakan Alat dari Operator/Pengawas ke admin Plan		5.0	5.0	5.0
Menginformasikan Kegiatan Refueling, Blasting dan Informasi Umum Lainnya			(5.0)	3.0
Mencatat Data Laporan dari Checker dan memasukkan ke template monitoring dan melaporkan pro				5.0
Mencatat Kinerja Operator dan Kinerja alat secara lengkap				

Model Name: Rincian Tugas Admin

Numerical Assessment

Mengatur dan melaporkan cuti 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Request kebutuhan meal

.

Compare the relative importance with respect to: Goal: Bobot Tugas Admin

	Mengatur d	Request ke	PPE Minggu	Mengontrol	Menginput
Mengatur dan melaporkan cuti		(5.0)	3.0	1.0	3.0
Request kebutuhan meal			7.0	3.0	3.0
PPE Mingguan dan bulanan				(5.0)	(3.0)
Mengontrol timesheet Harian					3.0
Menginput Safety Performance					

Model Name: Bobot Tugas Contract Admin

Numerical Assessment

Menginput, memeriksa, merangkum dan melaporkan data rental unit hire 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Rekonsiliasi data hauling dengan subcontractor lain

.

Compare the relative importance with respect to: Goal: Bobot Tugas Contract Admin

	Menginput,	Rekonsiliasi	Rekonsiliasi	Meremaind	Meremaind	Melakukan
Menginput, memeriksa, merangkum dan melaporkan data rental unit hire		5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Rekonsiliasi data hauling dengan subcontractor lain			3.0	3.0	3.0	3.0
Rekonsiliasi data Fuel Consumption Subcontractor				3.0	3.0	3.0
Meremaind dan menindaklanjuti PR untuk menjadi PO					2.0	1.0
Meremaind dan menindaklanjuti penagihan/pembayaran						(3.0)
Melakukan Administrasi Kontrak						

LEMBAR KUESIONER PEMBOBOTAN

A. DATA KARYAWAN PENILAI

NAMA :

JDE :

JABATAN :

UNIT KERJA :

TAHUN MULAI KERJA :

TANDA TANGAN :

Untuk pertanyaan di bawah ini mohon beri tanda Melingkari (O) atau melingkari pada angka yang anda pilih berdasarkan pada kriteria-kriteria yang menurut anda lebih penting. Adapun range nilai yang terletak diantara 1 – 9 dimana nilai 9 merupakan nilai yang paling penting.

Intensitas Kepentingan	Keterangan
1	Kedua elemen sama pentingnya
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting daripada yang lainnya
7	Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya
9	Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya
2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan-pertimbangan yang berdekatan

Selamat memilih dan terima kasih atas partisipasinya

Daftar Pertanyaan :

I. PEMBOBOTAN KRITERIA-KRITERIA PENILAIAN PRESTASI KERJA

Diantara kriteria di bawah ini, mana menurut Anda lebih diutamakan dalam hal Kriteria-Kriteria Utama Penilaian Prestasi Kerja

Prestasi Kerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tanggung Jawab
Prestasi Kerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ketaatan
Prestasi Kerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kerja sama
Prestasi Kerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kejujuran
Tanggung Jawab	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ketaatan
Tanggung Jawab	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kerja sama
Tanggung Jawab	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kejujuran
Ketaatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kerja sama
Ketaatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kejujuran
Kerja sama	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kejujuran

II. PEMBOBOTAN SUBKRITERIA RINCIAN TUGAS

1. Dalam hal faktor subkriteria di bawah ini, mana yang menurut Anda jabatan ternilai lebih diutamakan dalam hal prestasi kerja:

Administrasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pit Control
Administrasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Data Entry
Administrasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Contract Admin
Pit Control	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Data Entry
Pit Control	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Contract Admin
Data Entry	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Contract Admin

2. Dalam hal faktor subkriteria di bawah ini, mana yang menurut Anda jabatan ternilai lebih diutamakan dalam hal Tanggung Jawab:

Administrasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pit Control
Administrasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Data Entry
Administrasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Contract Admin
Pit Control	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Data Entry
Pit Control	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Contract Admin

Data 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Contract
Entry Admin

3. Dalam hal faktor subkriteria di bawah ini, mana yang menurut Anda jabatan ternilai lebih diutamakan dalam hal Ketaatan:

Administrasi 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Pit
Control

Administrasi 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Data
Entry

Administrasi 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Contract
Admin

Pit 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Data
Control Entry

Pit 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Contract
Control Admin

Data 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Contract
Entry Admin

4. Dalam hal faktor subkriteria di bawah ini, mana yang menurut Anda jabatan ternilai lebih diutamakan dalam hal Kerja sama:

Administrasi 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Pit
Control

Administrasi 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Data
Entry

Administrasi 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Contract
Admin

Pit 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Data
Control Entry

Pit 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Contract
Control Admin

Data 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Contract
Entry Admin

5. Dalam hal faktor subkriteria di bawah ini, mana yang menurut Anda jabatan ternilai lebih diutamakan dalam hal Kejujuran:

Administrasi 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Pit
Control

Administrasi 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Data
Entry

Administrasi 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Contract
Admin

Pit 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Data
Control Entry

Pit 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Contract
Control Admin

Data 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Contract
Entry Admin

6. Dalam hal faktor subkriteria di bawah ini, mana yang menurut Anda rincian tugas Pit Control yang lebih diutamakan:

Mencatat dan 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Mencatat
menginformasikan data
alat dari operator / laporan
pengawas ke dari
admin plan checker

Mencatat dan menginformasikan alat dari operator / pengawas ke admin plan 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Menginformasikan kegiatan refueling, kegiatan blasting

Mencatat dan menginformasikan alat dari operator / pengawas ke admin plan 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Mencatat kinerja operator

Menginformasikan kegiatan refueling, kegiatan blasting 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Mencatat data laporan dari checker

Menginformasikan kegiatan refueling, kegiatan blasting 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Mencatat kinerja operator

Mencatat data laporan dari checker 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Mencatat kinerja operator

7. Dalam hal faktor subkriteria di bawah ini, mana yang menurut Anda rincian tugas Administrasi yang lebih diutamakan:

Mengatur dan melaporkan schedule cuti karyawan 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Request kebutuhan Meal

Mengatur dan melaporkan schedule cuti karyawan	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Merequestkan PPE mingguan dan bulanan karyawan
Mengatur dan melaporkan schedule cuti karyawan	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Mengontrol Timesheet harian
Mengatur dan melaporkan schedule cuti karyawan	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Menginput Safety Performance karyawan
Request kebutuhan Meal	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Merequestkan PPE mingguan dan bulanan karyawan
Request kebutuhan Meal	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Mengontrol Timesheet harian
Request kebutuhan Meal	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Menginput Safety Performance karyawan
Merequestkan PPE mingguan dan bulanan karyawan	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Mengontrol Timesheet harian

Merequestkan PPE mingguan dan bulanan karyawan 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Menginput Safety Performance karyawan

Mengontrol Timesheet harian 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Menginput Safety Performance karyawan

8. Dalam hal faktor subkriteria di bawah ini, mana yang menurut Anda rincian tugas Data Entry yang lebih diutamakan:

Mengumpulkan kartu alat operator 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Menginput kartu alat operator

Mengumpulkan kartu alat operator 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Mengupload kartu alat ke sistem JDE dan sistem PROTES

Mengumpulkan kartu alat operator 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Menyusun dan menyimpan dokumen kartu alat

Menginput kartu alat operator 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Mengupload kartu alat ke sistem JDE dan sistem PROTES

Menginput kartu alat operator	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Menyusun dan menyimpan dokumen kartu alat
-------------------------------	-----------------------------------	---

Mengupload kartu alat ke sistem JDE dan sistem PROTES	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Menyusun dan menyimpan dokumen kartu alat
---	-----------------------------------	---

9. Dalam hal faktor subkriteria di bawah ini, mana yang menurut Anda rincian tugas Contract Admin yang lebih diutamakan:

Menginput, memeriksa, merangkum dan melaporkan data rental unit hire	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Rekonsiliasi data hauling dengan perusahaan subcontractor lainnya
--	-----------------------------------	---

Menginput, memeriksa, merangkum dan melaporkan data rental unit hire	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Rekonsiliasi data fuel consumption perusahaan subcontractor
--	-----------------------------------	---

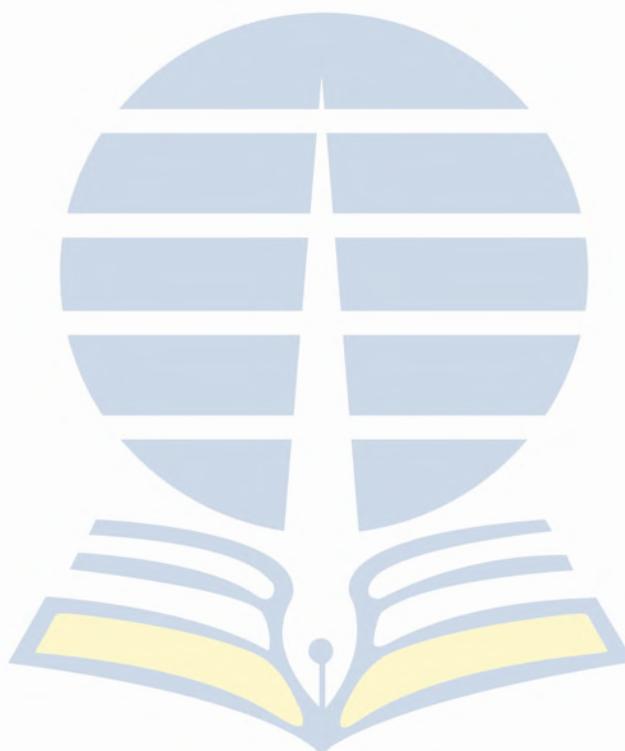
Menginput, memeriksa, merangkum dan melaporkan data rental unit hire	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Meremainder dan menindaklanjuti PR (contract only)
--	-----------------------------------	--

Menginput, memeriksa, merangkum dan melaporkan data rental unit hire	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Meremainder dan menindaklanjuti penagihan / pembayaran berdasarkan kontrak yang telah disepakati
Menginput, memeriksa, merangkum dan melaporkan data rental unit hire	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Melakukan administrasi kontrak
Rekonsiliasi data hauling dengan perusahaan subcontractor lainnya	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Rekonsiliasi data fuel consumption perusahaan subcontractor
Rekonsiliasi data hauling dengan perusahaan subcontractor lainnya	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Meremainder dan menindaklanjuti PR (contract only)
Rekonsiliasi data hauling dengan perusahaan subcontractor lainnya	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Meremainder dan menindaklanjuti penagihan / pembayaran berdasarkan kontrak yang telah disepakati

Rekonsiliasi data hauling dengan perusahaan subcontractor lainnya	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Melakukan administrasi kontrak
Rekonsiliasi data fuel consumption perusahaan subcontractor	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Meremander dan menindaklanjuti PR (contract only)
Rekonsiliasi data fuel consumption perusahaan subcontractor	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Meremander dan menindaklanjuti penagihan / pembayaran berdasarkan kontrak yang telah disepakati
Rekonsiliasi data fuel consumption perusahaan subcontractor	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Melakukan administrasi kontrak
Meremander dan menindaklanjuti PR (contract only)	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Meremander dan menindaklanjuti penagihan / pembayaran berdasarkan kontrak yang telah disepakati

Meremai dan 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Melakukan
menindaklanjuti administrasi
PR (contract only) kontrak

Meremai dan 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Melakukan
menindaklanjuti administrasi
penagihan / kontrak
pembayaran
berdasarkan
kontrak yang telah
disepakati



KUESIONER PENILAIAN PRESTASI KERJA KARYAWAN PT. X

Masa penilaian tanggals.d.

I. DATA KARYAWAN YANG DINILAI

NAMA :

JDE :

JABATAN :

UNIT KERJA :

TAHUN MULAI KERJA :

NAMA ATASAN TANDA TANGAN :

II. PENILAIAN PRESTASI KERJA KARYAWAN PT. X

NO	KRITERIA DAN ASPEK PENILAIAN	HASIL PENILAIAN						
		NILAI					BOBOT	NILAI PRESTASI
		BS (5)	B (4)	C (3)	K (2)	KS (1)		
1.	Prestasi Kerja a. Perencanaan Kerja b. Kesungguhan kerja dan Hasil Kerja							
2.	Tanggung Jawab a. Bertanggung Jawab b. Tindak Lanjut							
3.	Ketaatan a. Disiplin b. Kerapian atau Sistematis Kerja							
4.	Kerjasama a. Kemampuan untuk bekerjasama b. Pengendalian							
5.	Kejujuran a. Jujur b. Integritas							

Coret yang tidak perlu BS (Baik Sekali), B (Baik), C (Cukup), K (Kurang), KS (Kurang Sekali)