



TESIS - PM 147501

**ANALISA KINERJA KARYAWAN PADA PT. XYZ
DENGAN METODE FES (*FACTOR EVALUATION
SYSTEM*) BERBASIS PROSES BISNIS**

GABRIEL SOPHIA
NRP. 0921165005306

DOSEN PEMBIMBING
Prof. Drs.Ec. Ir. Riyanarto Sarno, M.Sc.,Ph.D

DEPARTEMEN MANAJEMEN TEKNOLOGI
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN TEKNOLOGI INFORMASI
FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2018

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Manajemen Teknologi (M.MT.)
di

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh :

GABRIEL SOPHIA

NRP. 09211650053006

Tanggal Ujian : 24 Juli 2018

Periode Wisuda : September 2018

Disetujui oleh :

- [Signature]*
1. Prof. Drs.Ec. Ir. Riyanarto Sarno, M.Sc., Ph.D. (Pembimbing)
NIP. 195908031986011001
 2. Erma Suryani, ST., MT., Ph.D (Penguji)
NIP : 197004272005012001
 3. Dr. Tech. Ir. V. Hari Ginardi, M.Sc (Penguji)
NIP. 196505181992031003

Dekan Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi,

[Signature]
Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, M.Eng.Sc.

NIP. 195903181987011001



(Halaman Sengaja Dikosongkan)

ANALISA KINERJA KARYAWAN PADA PT. XYZ DENGAN METODE FES (*FACTOR EVALUATION SYSTEM*) BERBASIS PROSES BISNIS

Nama : Gabriel Sophia
NRP : 0921165005306
Pembimbing : Prof. Drs.Ec. Ir. Riyanarto Sarno, M.Sc.,Ph.D.

ABSTRAK

Manusia adalah sumber daya yang sangat penting dalam bidang industri dan organisasi, oleh karena itu pengelolaan sumber daya mencakup penyediaan tenaga kerja yang bermutu, mempertahankan kualitas dan mengendalikan biaya ketenagakerjaan dilakukan. Kegagalan dalam mengelola SDM perusahaan tidak hanya bisa membuat kinerja sumber daya tidak maksimal, tetapi juga akan menurunkan produktivitas perusahaan. Banyak aspek yang bisa dijadikan faktor penentu untuk menilai kinerja karyawan, tergantung dari kesepakatan para manager. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain : motivasi diri, integritas, pendidikan, pengalaman, suasana kerja dan budaya kerja. Selain faktornya yang banyak, metode yang tersedia untuk melakukan penilaian kinerja karyawan pun cukup banyak. Pemilihan metode yang tepat dapat memberikan dampak baik bagi perusahaan.

Pada perusahaan PT. XYZ melakukan penilaian kinerja dengan metode *appraisal*. Indikator kinerja karyawan pada metode appraisal PT.XYZ hanya berdasarkan tugas dan tanggung jawab kerja masing-masing jabatan, antara lain : Kemampuan melakukan *quality control* terhadap barang trading sesuai prosedur dengan tepat waktu dan tepat mutu, serta kemampuan menangani masalah dan mengambil keputusan merupakan contoh lain mengenai indikator penilaian karyawan. Hasil kinerja pada metode *appraisal* merupakan penilaian yang dianggap masih subjektif karena nilai akhir pada penilaian ini merupakan nilai yang berdasarkan hasil persetujuan antara *appraisee* dan *appraiser*.

Berdasarkan hasil studi literatur mengenai metode penilaian kinerja karyawan yang telah dilakukan, terdapat dua metode penilaian kinerja yang dirasa efektif dan detail dalam menilai kinerja karyawan. Kedua metode tersebut ialah metode *Factor Evaluation System* dan metode Poin. Metode FES merupakan metode penilaian kinerja karyawan yang menjabarkan sebuah jabatan kedalam 9 faktor. Sedangkan metode poin merupakan metode yang memberikan penilaian berdasarkan rangking yang diberikan persentase kepada setiap faktor yang dinilai. Kelebihan metode FES ialah mudah dalam penggunaan, karena standar acuan penilaian berdasarkan tingkat pemahaman karyawan dan ruang lingkup tanggung jawab terhadap satu jabatan sudah ada dan tinggal menyesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.

Penilaian karyawan seharusnya berdasarkan apa yang telah dilakukan, bukan hanya berdasarkan tingkat pemahaman dan pengetahuan terhadap jabatan atau tugas dan tanggung jawab yang dilakukan. Penilaian kerja berdasarkan proses bisnis merupakan cara untuk mendapatkan detail aktivitas karyawan. Suatu proses bisnis dapat dipecah menjadi beberapa subproses yang masing-masing memiliki atribut sendiri tetapi juga berkontribusi untuk mencapai tujuan dari super prosesnya. Untuk standar nilai setiap aktivitas perjabatan akan dibobotkan dengan menggunakan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP).

Oleh karena itu, akan dikembangkan metode penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode FES digabung dengan proses bisnis. Diharapkan metode FES berbasis proses bisnis dapat menjadi metode penilaian kinerja karyawan yang objektif dan detail dalam menilai kinerja karyawan sehingga dapat meningkatkan performa kerja karyawan dan menjadikan perusahaan semakin berkembang.

Kata kunci: *Factor Evaluation System*, Proses Bisnis, Kinerja Karyawan

JOB PERFORMANCE ANALYSIS AT PT.XYZ USING FACTOR EVALUATION SYSTEM METHOD BASED ON BUSINESS PROCESS

Student Name : Gabriel Sophia
Student Identity Number : 9116205306
Supervisor : Prof. Drs.Ec. Ir. Riyanarto Sarno, M.Sc.,Ph.D.

ABSTRACT

Human are important asset for the industry and organization, therefore resource management involves the provision of labor quality, maintaining quality and controlling labor costs. Failure in managing company's human resource can make the performances not maximized and also will decrease the productivity of the company. Many aspects can be determinant factor to assess the employee performance, depending on the agreement of the manager. Factors affecting employee performance, i.e. self motivation, integrity education, experience and work culture. In addition too many factors, the method that used to employee performance are quite a lot. Choosing the right method can have a good impact for the company.

PT. XYZ have a appraisal method to make assessment. Employee performance indicator on PT.XYZ only based on job duties and responsibilities of each position, among other: The ability to conduct quality control of the trading goods according to the timely and appropriate quality of the product, and the ability to handle problems and make decisions is another example regarding employee appraisal indicators. The results of performance on the appraisal method is an assessment that is deemed to be subjective because the final score on this assessment is a value based on the agreement between appraised and appraiser.

Based on literature study about employee performance analysis that has been studied, there are two employee performance method that feels effective and detailed in assessing the employee performance. Factor Evaluation System method and point method are both. FES method is an employee performance

appraisal method that describes a position into 9 factors. While the point method is a method that provides a rating based on rank given percentage to each factor assessed. The advantages of the FES method is that it is easy to use, because the benchmark reference standards based on the employee's level of understanding and the scope of responsibilities for one position already exist and stay in line with the company's needs.

Assessment of employee should be based on what has been done, not only based on the level of understanding and knowledge of the position or duties and responsibilities undertaken. Performance analysis based on business process is a way to get the details of employee activity. A business process can be broken down into several subprocesses that each have their own attributes but also contribute to the goal of the super process. For the standard value of each activity will be weighted by using Analytic Hierarchy Process (AHP) method.

Therefore, employee performance assessment method will be developed using the FES method combines with business processes. It is expected that FES-based business process method can be an objective and detailed employee performance assessment method in assessing employee's performance so as to improve employee's work performance and make the company grow.

Keyword: *Factor Evaluation System*, Business Process, Employee Performance

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus, hanya dengan berkat dan karunia-Nya lah penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul Analisa Kinerja Karyawan Pada PT.XYZ Dengan Metode FES (Factor Evaluation System) Berbasis Proses Bisnis. Tesis ini diajukan untuk memenuhi prasyarat untuk menyelesaikan studi magister di Program Studi Magister Manajemen Teknologi, Konsentrasi Manajemen Teknologi Informasi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Dalam penyelesaian Tesis ini, penulis telah mendapatkan banyak dukungan moral maupun aterial dari banyak pihak. Atas bantuan yang telah diberikan penulis ingin menyampaikan penghargaan dalam ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, M.Eng. Sc, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Teknologi.
2. Bapak Dr. Tech, Ir. R. V. Hari Ginardi, M.Sc. selaku Kepala Program Studi dan dosen wali.
3. Bapak Prof. Drs.Ec. Ir. Riyanarto Sarno, M.Sc.,Ph.D selaku dosen pembimbing tesis yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam memberikan bimbingan, pengarahan dan ilmu pengetahuan.
4. Seluruh dosen pengajar yang telah memberikan pengajaran dan ilmu yang begitu banyak. Serta seluruh karyawan MMT-ITS yang telah banyak membantu dalam berbagai hal selama masa perkuliahan. Terima kasih atas ilmu yang telah diajarkan kepada penulis.
5. Kedua orang tua dan saudara penulis yang selalu memberikan doa dan dukungan yang menguatkan disaat penulis merasa lelah dan tidak mampu menjalani kehidupan student athlete.
6. Kepada Ko Itop dan Ce Lei sebagai pemilik klub Surabaya Fever yang memberikan penulis kesempatan untuk melanjutkan studi magister ini.
7. Kepada semua pelatih, official dan pemain klub Surabaya Fever especially sumiati yang selalu memberikan penulis dukungan dan semangat selama penulis melakukan studi magister ini.

8. Kepada para pelatih, official, manager dan pemain Tim Nasional Basket Putri Asian Games 2018 yang telah memberikan banyak dukungan dan semangat serta kelonggaran latihan bagi penulis untuk pulang pergi Surabaya-Cirebon.
9. Kepada mas Ardy Januantoro, om Rendris Dirgantara Putra, ibu Laksmi Suproborini, Djoko Cahyo Utomo, Ryan Setiawan, Jessica Dwi Christiani selaku rekan seperjuangan penulis yang selalu bersama berbagi berbagai rasa baik selama menjadi mahasiswa kampus MMT-ITS ataupun dalam proses penyusunan Tesis ini. Terima kasih atas waktu, motivasi, bantuan dan dukungannya selama ini.
10. Kepada mbak Gita Intani Budiawati selaku teman seperjuangan kuliah yang sudah seperti kakak kandung dan mentor bagi penulis yang tidak hanya membantu dalam perkuliahan namun juga mengajarkan how to survive in a real world. Terima kasih atas waktu, motivasi, bantuan dan dukungannya selama ini.
11. Teman-teman MTI angkatan 2016 yang selalu memotivasi, mengingatkan, memberi masukan dan selalu memberi suntikan semangat kepada penulis dalam penyusunan Tesis ini.
12. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah banyak memberikan berbagai macam bantuan dalam penyusunan Tesis ini.

Surabaya, Juli 2018

Gabriel Sophia

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	4
1.3. Tujuan	4
1.4. Manfaat	4
1.5. Kontribusi Penelitian	4
1.6. Batasan Masalah	5
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	7
2.1. Penilaian Kinerja Karyawan	7
2.1.1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	12
2.1.2. Tahapan Penilaian Kerja	13
2.2. Metode Factor Evaluation System (FES)	14
2.2.1. Standar Pokok	15
2.2.2. Nilai Faktor	16
2.3. Metode Poin (<i>Point Method</i>)	37
2.3.1. Tahapan Pada Metode Poin	37

2.4. Analytical Hierarchy Process (AHP)	39
2.5. Pemodelan Sistem Berdasarkan YAWL	40
2.6. Process Mining menggunakan ProM	42
2.7. Log Kejadian (<i>Event Log</i>)	45
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	47
3.1. Studi Literatur.....	48
3.2. Pengumpulan Data	49
3.3. Pengolahan Data.....	50
3.3.1. Penilaian Kinerja Karyawan menggunakan Metode Appraisal	50
3.3.2. Penilaian Kinerja Karyawan menggunakan Metode FES	52
3.3.3. Pemberian Bobot pada Factor FES dengan AHP.....	54
3.3.4. Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode FES digabung dengan Proses Bisnis	54
3.4. Analisa.....	55
3.4.1. Melakukan perencanaan / <i>Recruitment</i>	56
3.4.2. Monitoring pegawai	56
3.4.3. Kenaikan pangkat/ remunerasi	57
3.4.4. Pelatihan Karyawan.....	57
BAB 4 PENGUMPULAN DAN ANALISIS DATA	59
4.1.1. Data Karyawan dan Jabatan	59
4.1.2. Tugas dan Uraian Jabatan	60
4.1.3. Standar Operational Procedure.....	74
4.1.4. Log Kejadian Perusahaan.....	75
4.2. Pengolahan data.....	77
4.2.1. Menggambar Ulang SOP Menggunakan YaWL.....	77
4.2.2. Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Appraisal	78

4.2.3	Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode FES	82
4.2.4.	Pemberian Bobot pada Factor FES dengan AHP	89
4.2.5.	Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode FES digabung dengan Proses Bisnis	94
BAB 5	HASIL DAN PEMBAHASAN	125
5.1.	Hasil Penilaian Kinerja Karyawan dengan FES digabung Proses Bisnis.....	125
5.2.	Hasil Penilaian Kinerja Karyawan dengan FES digabung Proses Bisnis Yang diberikan Bobot.....	137
BAB 6	KESIMPULAN DAN SARAN	147
6.1.	Kesimpulan	147
6.2.	Saran	149
	DAFTAR PUSTAKA	150
	LAMPIRAN.....	153
	BIOGRAFI PENULIS	170

(Halaman Sengaja Dikosongkan)

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Form Laporan Evaluasi pada FES.....	37
Gambar 2.2 Model Split dan Join pada YAWL.....	42
Gambar 2.3 Contoh Log Kejadian	45
Gambar 3.1 Diagram Alur Penelitian.....	47
Gambar 3.2 Contoh Catatan Kegiatan Warehouse Officer di PT.XYZ	50
Gambar 3.3 Hasil Analisa Performa Proses <i>Request</i> Pengeluaran Barang.....	57
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan	60
Gambar 4.2 Level 0 RMA.....	95
Gambar 4.3 Level 1 Membuat Job Costing	96
Gambar 4.4 Level 1 Send RMA to Vendor	96
Gambar 4.5 Level 2 Mikrotik.....	97
Gambar 4.6 Level 2 Ubiquity	97
Gambar 4.7 Level 0 Penerbitan Invoice Penjualan Barang	102
Gambar 4.8 Level 1 Verifikasi SO.....	102
Gambar 4.9 Level 0 Training	105
Gambar 4.10 Level 1 Menerbitkan Invoice	105
Gambar 4.11 Level 0 Performance dan Pelatihan.....	106
Gambar 4.12 Level 1 Melakukan Pelatihan.....	106
Gambar 4.13 Level 0 Penerimaan Karyawan	107
Gambar 4.14 Level 0 Purchasing.....	113
Gambar 4.15 Level 1 Seleksi dan Evaluasi Supplier	113
Gambar 4.16 Level 0 Perekrutan Master Dealer Baru.....	117
Gambar 4.17 Level 0 Procedure Forecasting.....	117
Gambar 4.18 Level 0 Prosedur Penjualan dan Pengiriman Barang.....	117
Gambar 4.19 Level 1 Pengeluaran Barang	118
Gambar 4.20 Level 1 Penerimaan Barang	120
Gambar 4.21 Level 1 Entry Mcc Address.....	120
Gambar 4.22 Level 1 Receive Item.....	120
Gambar 4.23 Level 1 Penyegelan Barang.....	121
Gambar 4.24 Level 0 R n D	123

Gambar 5.1 Hirarki Peran Proses RMA	126
Gambar 5.2 Antrian RMA 1	128
Gambar 5.3 Antrian RMA 2	1280
Gambar 5.4 Antrian RMA 3	128
Gambar 5.5 Antrian RMA 4	128
Gambar 5.6 Antrian RMA 5	128
Gambar 5.7 Hirarki Peran Proses Warehouse	130
Gambar 5.8 Antrian Purchasing 1	132
Gambar 5.9 Antrian Purchasing 2	133
Gambar 5.10 Antrian Purchasing 3	133
Gambar 5.11 Antrian Purchasing 4	133
Gambar 5.12 Alur Proses Sales	134
Gambar 5.13 Hasil Simulasi Performa Accounting.....	136
Gambar 5.14 Alur Proses Accounting.....	137

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu	8
Tabel 2.2 Tabel Kelas Jabatan dan Batasan Nilai untuk Metode FES.....	28
Tabel 2.3 Table of Index Ratio	40
Tabel 3.1 Output pada alur penelitian	48
Tabel 3.2 Standar Metode <i>Appraisal</i> PT.XYZ.....	51
Tabel 3.3 Tabel Form Penilaian FES	53
Tabel 3.4 Perbandingan Metode Penilaian.....	55
Tabel 4.1 Tabel Jabatan dan Nama Pemegang Jabatan di PT.XYZ.....	60
Tabel 4.2 List SOP PT.XYZ	74
Tabel 4.3 Data Log QC	75
Tabel 4.4 Data log RMA.....	76
Tabel 4.5 Data log Sales.....	76
Tabel 4.6 Daftar Proses Bisnis YaWL	78
Tabel 4.7 Form Performance Appraisal Jabatan Warehouse Officer.....	79
Tabel 4.8 Form Performance Appraisal Jabatan Accounting Officer.....	80
Tabel 4.9 Hasil Rekap Perhitungan Metode Appraisal pada PT. XYZ	81
Tabel 4.10 Tabel Standart Nilai FES	82
Tabel 4.11 Tabel Tambahan Nilai FES Untuk Managerial.....	83
Tabel 4.12 Penilaian FES Dasar untuk Jabatan Struktural	84
Tabel 4.13 Hasil Penilaian FES pada Jabatan Fungsional	88
Tabel 4.14 Tingkatan Nilai Faktor FES	89
Tabel 4.15 Rangking Urutan Faktor FES.....	90
Tabel 4.16 Matriks Perbandingan Berpasangan Tipe Officer.....	91
Tabel 4.17 Matriks Normalisasi Tipe Officer	92
Tabel 4.18 Eigen Value Tipe Officer	93
Tabel 4.19 Aktivitas FES RMA	100
Tabel 4.20 Aktivitas FES Accounting	104
Tabel 4.21 Aktivitas FES Training	110

Tabel 4.22 Aktivitas FES Purchasing.....	116
Tabel 4.23 Aktivitas FES Sales	119
Tabel 4.24 Aktivitas FES Warehouse	122
Tabel 4.25 Aktivitas FES R n D	124
Tabel 5.1 Daftar Jumlah Aktivitas FES dengan Proses Bisnis.....	125
Tabel 5.2 Daftar Karyawan dan Aktivitas pada RMA	127
Tabel 5.3 Daftar Karyawan dan Aktivitas pada Warehouse	129
Tabel 5.4 Daftar Karyawan dan Aktivitas pada Purchasing.....	131
Tabel 5.5 Daftar Karyawan dan Aktivitas pada Sales	135
Tabel 5.6 Daftar Karyawan dan Aktivitas pada Accounting.....	136
Tabel 5.7 Perbandingan Faktor dan Bobot untuk Monitoring.....	139
Tabel 5.8 Perbandingan Faktor dan Bobot untuk Remunerasi	142
Tabel 5.9 Perbandingan Faktor dan Bobot untuk Pelatihan.....	144

BAB 1

PENDAHULUAN

Pada Bab ini akan dijelaskan mengenai beberapa hal dasar dalam pembuatan proposal penelitian yang meliputi latar belakang, perumusan masalah, tujuan, manfaat, kontribusi penelitian, dan batasan masalah.

1.1. Latar Belakang

Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA), maka semakin banyak perusahaan yang berbenah diri tidak hanya dibagian eksternal maupun internal. Dimana contoh pembenahan eksternal perusahaan seperti peningkatan hubungan kerja baik dengan pemegang saham maupun dengan pihak investor. Pembenahan dibagian internal perusahaan dilakukan dengan meningkatkan standar SDM. Peningkatan dibagian sumber daya manusia dilakukan karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis dan yang paling dibutuhkan tenaga kerja maupun pikirannya. Cascio (1987) menegaskan bahwa manusia adalah sumber daya yang sangat penting dalam bidang industri dan organisasi, oleh karena itu pengelolaan sumber daya mencakup penyediaan tenaga kerja yang bermutu, mempertahankan kualitas dan mengendalikan biaya ketenagakerjaan.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001:2), manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Teori diatas menjelaskan bahwa perusahaan harus bisa memanfaatkan sumber daya yang ada seefisien mungkin dengan tidak menyia-nyiakkan kemampuan yang dimiliki oleh SDM tersebut. Kegagalan dalam mengelola SDM perusahaan tidak hanya bisa membuat kinerja sumber daya tidak maksimal, tetapi juga akan menurunkan produktivitas perusahaan. Untuk dapat melakukan retensi SDM secara maksimal memang bukanlah hal yang mudah karena prosesnya memerlukan analisa secara detail dan juga memakan waktu agar pemanfaatan SDM perusahaan bisa tepat sasaran.

Melakukan penilaian kinerja kerja karyawan tidak bisa dilakukan sembarangan. Banyak aspek yang bisa dijadikan faktor penentu untuk menilai kinerja karyawan, tergantung dari kesepakatan para manager. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain : motivasi diri, integritas, pendidikan, pengalaman, suasana kerja dan budaya kerja. Selain faktornya yang banyak, metode yang tersedia untuk melakukan penilaian kinerja karyawan pun cukup banyak. Pemilihan metode yang tepat dapat memberikan dampak baik bagi perusahaan. Perusahaan dapat memberikan gaji yang tepat sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang dimiliki karyawan tersebut.

Pada perusahaan PT. XYZ melakukan penilaian kinerja dengan metode *appraisal*. Metode penilaian ini ialah metode penilaian karyawan berdasarkan kemampuan karyawan dalam menguasai dan bertanggung jawab terhadap suatu jabatan secara umum. Indikator kinerja karyawan pada metode appraisal PT.XYZ hanya berdasarkan tugas dan tanggung jawab kerja masing-masing jabatan. Sebagai contoh pada jabatan *warehouse officer*, indikator penilaiannya terdiri dari kemampuan menguasai pengetahuan produk, jenis-jenis dan fungsi barang-barang yang ada digudang. Kemampuan melakukan *quality control* terhadap barang trading sesuai prosedur dengan tepat waktu dan tepat mutu, serta kemampuan menangani masalah dan mengambil keputusan merupakan contoh lain mengenai indikator penilaian karyawan.

Indikator penilaian di PT.XYZ ini memiliki bobot nilai 1- 4 dan sudah ada standar bobot yang ditetapkan oleh perusahaan. Namun pada saat penilaian, karyawan menilai dirinya sendiri, kemudian atasan menilai karyawan dan setelah itu dilakukan diskusi antara *appraisee* (karyawan yang di nilai) dengan *appraisor* (atasan yang menilai). Hasil kinerja pada metode *appraisal* merupakan penilaian yang dianggap masih subjektif karena nilai akhir pada penilaian ini merupakan nilai yang berdasarkan hasil persetujuan antara *appraisee* dan *appraisor*, bukan standar pokok yang dimiliki oleh perusahaan dan dinilai berdasarkan hasil kerja nyata karyawan.

Berdasarkan hasil studi literatur mengenai metode penilaian kinerja karyawan yang telah dilakukan, terdapat dua metode penilaian kinerja yang dirasa efektif dan detail dalam menilai kinerja karyawan. Kedua metode tersebut ialah

metode *Factor Evaluation System* dan metode Poin. Metode FES merupakan metode penilaian kinerja karyawan yang menjabarkan sebuah jabatan kedalam 9 faktor. Tiap faktor memiliki beberapa subfaktor lagi yang menunjukkan tingkat kesulitan dan tanggung jawab dari sebuah posisi yang juga menunjukkan tingkat kualifikasi yang dibutuhkan dalam posisi tersebut. Metode poin merupakan metode yang memberikan penilaian berdasarkan rangking yang diberikan persentase kepada setiap faktor yang dinilai. Semua faktor penilaian yang dimiliki metode poin merupakan faktor yang dirasa penting oleh perusahaan sehingga perlu dijadikan indikator untuk penilaian karyawan.

Kelebihan metode FES ialah mudah dalam penggunaan, karena standar acuan penilaian berdasarkan tingkat pemahaman karyawan dan ruang lingkup tanggung jawab terhadap satu jabatan sudah ada dan tinggal menyesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Sedangkan kelebihan metode poin ialah indikator kerja pada metode ini semua berdasarkan atas kebutuhan perusahaan. Metode FES digabung dengan metode poin karena metode FES sudah dapat menjabarkan faktor-faktor suatu jabatan namun metode poin lebih baik dalam menampilkan indikator kerja yang diinginkan oleh perusahaan.

Metode penilaian kinerja karyawan yang baik seharusnya ialah menilai hasil kerja karyawan berdasarkan apa yang telah dilakukan oleh karyawan tersebut. Bukan hanya berdasarkan tingkat pemahaman dan pengetahuan terhadap jabatan atau tugas dan tanggung jawab yang dilakukan. Penilaian kerja berdasarkan proses bisnis merupakan cara untuk mendapatkan detail aktivitas karyawan. Karena proses bisnis merupakan suatu kumpulan aktivitas atau pekerjaan terstruktur yang saling terkait untuk menyelesaikan suatu masalah tertentu untuk meraih sebuah tujuan. Suatu proses bisnis dapat dipecah menjadi beberapa subproses yang masing-masing memiliki atribut sendiri tetapi juga berkontribusi untuk mencapai tujuan dari super prosesnya.

Oleh karena itu, akan dikembangkan metode penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode FES digabung dengan proses bisnis. Kelebihan metode FES digabung dengan proses bisnis ialah proses bisnis dapat mendetailkan suatu proses hingga ke aktivitas paling sederhana dan FES dapat menghitung setiap aktivitas yang ada pada sebuah proses bisnis. Agar penilaian semakin

objektif, untuk nilai standar atau bobot tiap faktor akan ditentukan dengan *Analytic Hierarchy Process (AHP)*. AHP merupakan metode untuk memecahkan suatu situasi yang kompleks dan tidak terstruktur kedalam beberapa komponen dalam susunan yang hirarki, dengan memberi nilai subjektif tentang pentingnya setiap variabel secara relatif, dan menetapkan variabel mana yang memiliki prioritas paling tinggi.

Diharapkan metode FES berbasis proses bisnis dapat menjadi metode penilaian kinerja karyawan yang objektif dan detail dalam menilai kinerja karyawan sehingga dapat meningkatkan performa kerja karyawan dan menjadikan perusahaan semakin berkembang.

1.2. Perumusan Masalah

Rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Bagaimana proses bisnis dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan di PT.XYZ ?
2. Bagaimana cara menerapkan metode FES berbasis proses bisnis di PT.XYZ ?
3. Apakah metode FES yang digabung dengan proses bisnis dapat menganalisa kinerja karyawan di PT.XYZ ?

1.3. Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisa kinerja karyawan pada PT. XYZ dengan menggunakan metode FES berbasis proses bisnis.

1.4. Manfaat

Manfaat dari penelitian ini adalah menyediakan sebuah sistem penilaian kinerja karyawan yang lebih detail dan efektif pada PT.XYZ.

1.5. Kontribusi Penelitian

Kontribusi dari penelitian ini adalah perbaikan proses penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode FES (*Factor Evaluation System*) yang

digabung dengan proses bisnis. Setiap faktor penilaian kinerja karyawan menggunakan aktivitas yang terdapat pada SOP perusahaan yang tersimpan dalam log kejadian. Sehingga para karyawan tidak bisa mengarang cerita tentang apa yang sudah dilakukan selama bekerja, dan para atasan tidak dapat memberikan penilaian kerja berdasarkan penilaian sendiri (subjektif) karena semua aktivitas yang ada telah tercatat pada log kejadian perusahaan.

1.6. Batasan Masalah

Untuk memfokuskan permasalahan penelitian ini, batasan masalah yang ditentukan adalah sebagai berikut:

- Metode penilaian *appraisal* yang ada di PT.XYZ dihitung terlebih dahulu untuk digunakan sebagai pembanding.
- Menghitung kinerja karyawan dengan menggunakan metode FES yang digabung dengan metode poin sebagai dasar pengembangan metode baru.
- Penilaian kinerja karyawan hanya berdasarkan *job description* yang dimiliki setiap karyawan, tidak berdasarkan pada *attitude* (contoh: kejujuran dan kedisiplinan).
- Pengambilan data pada log kejadian hanya pada *office hours*.

(Halaman Sengaja dikosongkan)

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dijelaskan tentang pustaka yang terkait dengan landasan penelitian.

2.1. Penilaian Kinerja Karyawan

Werther and Davis dalam Melinda (2007:145) mengemukakan bahwa pada dasarnya ada dua metode penilaian kinerja, yaitu:

1. Metode penilaian berorientasi pada masa lalu (*past-oriented appraisal methods*) merupakan metode penilaian yang menggunakan perilaku atau data masa lalu sebagai objek penilaian.
2. Metode penilaian berorientasi pada masa depan (*future-oriented appraisal methods*) merupakan metode penilaian kinerja yang berfokus pada kinerja masa yang akan datang dan biasanya dilakukan dengan mengevaluasi potensi sumber daya manusia atau membuat target kinerja yang akan diraih.

Berdasarkan pengertian diatas, banyak dikembangkan metode penilaian karyawan yang disesuaikan dengan perusahaan masing-masing. Sebagai contoh pada penelitian penentuan gaji pokok manager menengah dengan metode *point system* (Dwi Kurniawan, Arby Syihab, dan Hendang Setyo Rukmi (2012)), analisa sistem akuntansi kompensasi dengan metode *factor evaluation system* (FES) (Ika Oktafia, Kertahadi, Muhammad Saifi (2015), lampiran peraturan menteri negara pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi republik indonesia nomor 34 tahun 2011 tentang pedoman evaluasi jabatan. Dari penelitian-penelitian tersebut sudah cukup menjelaskan bagaimana metode penelitian kinerja karyawan dilakukan. Berikut ini adalah rangkuman mengenai penelitian terdahulu.

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

Judul	Penentuan gaji pokok manager menengah dengan metode <i>point system</i>	Analisa akuntansi kompensasi PNS dengan menggunakan metode <i>factor evaluation system</i>	Lampiran peraturan menteri negara pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi republik indonesia
Peneliti	Dwi Kurniawan, Arby Syihab, dan Hendang Setyo Rukmi . 2012	Ika Oktafia, Kertahadi, Muhammad Saifi, 2015	Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 34 Tahun 2011
Metode	Point	FES	FES
Permasalahan	Semua manager divisi dianggap memiliki beban kerja yang sama sehingga gaji pokoknya sama, padahal beban kerja setiap divisi tidak seluruhnya sama.	Meneliti struktur organisasi, sistem pengendalian intern	Pasal 7 ayat (1) undang-undang nomor 43 tahun 1999 tentang perubahan atas undang-undang nomor 8 tahun 1974
Tujuan Penelitian	Memberikan kompensasi yang adil yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan yang ditanganinya	Bagaimana sistem akuntansi kompensasi dengan menggunakan metode fes serta untuk mengetahui pengendalian inter di dalamnya	Acuan bagi setiap kementerian/lembaga dan pemerintah provinsi/kabupaten/kota untuk melaksanakan evaluasi jabatan dalam rangka penentuan nilai dan kelas jabatan

Kekurangan dari penelitian diatas ialah tidak detail dalam menilai setiap aktivitas dalam jabatan dan belum adanya penelitian lanjutan mengenai hasil penerapan metode penilaian karyawan di perusahaan tersebut.

Penilaian kinerja karyawan merupakan suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokus penilaian adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkerjasama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat (Schuler & Jackson, 1996:3).

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan evaluasi kinerja sebagai mana dikemukakan Agus Sunyoto (1999:1) adalah :

- a. Meningkatkan saling pengertian hasil kerja antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepeduliannya terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Menurut Rivai & Basri (2004:55) Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar bagi mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian ini adalah :

- a. Orang yang dinilai (karyawan), antara lain :
 1. Meningkatkan motivasi
 2. Meningkatkan kepuasan hidup
 3. Adanya kejelasan standard hasil yang diterapkan mereka.

4. Umpan balik dari kinerja lalu yang kurang akurat dan konstruktif.
 5. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar.
 6. Pengembangan tentang pengetahuan dan kelemahan menjadi lebih besar, membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.
 7. Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas .
 8. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
 9. Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka mengatasinya.
 10. Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut.
 11. Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan.
 12. Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apa pun, dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan.
- b. Penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manager, konsultan), antara lain :
1. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
 2. Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.
 3. Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya.
 4. Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi.
 5. Peningkatan kepuasan kerja .
 6. Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan, dan aspirasi mereka.
 7. Meningkatkan kepuasan kerja baik terhadap karyawan dari para manajer maupun dari para karyawan.
 8. Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan.
 9. Meningkatkan rasa harga diri yang kuat diantara manajer dan juga para

karyawan, karena telah berhasil mendekatkan ide dari karyawan dengan ide para manajer.

10. Sebagai media untuk mengurangi kesejangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan.
11. Kesempatan bagi para manajer untuk menjelaskan pada karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan dari para karyawan sehingga para karyawan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya, dan berjaya sesuai dengan harapan dari manajer.
12. Sebagai media untuk meningkatkan interpersonal relationship atau hubungan antara pribadi antara karyawan dan manajer.
13. Dapat sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi.
14. Merupakan kesempatan berharga bagi manajer agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas kembali.
15. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan.

c. Perusahaan

1. Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan, terdiri dari:
 - Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan.
 - Peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas.
 - Peningkatan kemampuan dan kemauan manajer untuk menggunakan keterampilan dan keahlian memimpinya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan.
2. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan.
3. Meningkatkan kualitas komunikasi.

4. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan.
5. Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan
6. Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh setiap karyawan.
7. Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan.
8. Untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan
9. Kemampuan menemu kenali setiap permasalahan.
10. Sebagai sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan.
11. Budaya perusahaan menjadi mapan.
12. Karyawan yang potensial dan memungkinkan untuk menjadi pimpinan perusahaan atau sedikitnya yang dapat dipromosikan menjadi lebih mudah terlihat, mudah di identifikasikan, mudah dikembangkan lebih lanjut, dan memungkinkan peningkatan tanggung jawab secara kuat.
13. Jika penilaian kinerja ini telah melembaga dan keuntungan yang diperoleh perusahaan menjadi lebih besar, penilaian kinerja akan menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

2.1.1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Perusahaan memiliki peranan yang sangat besar terhadap kinerja karyawan. Perusahaan harus dapat menjaga agar kinerja karyawannya tidak mengalami penurunan. Untuk dapat mengetahui turun atau tidaknya suatu kinerja, perusahaan dapat membuat standar kerja yang diterapkan oleh pihak perusahaan.

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu :

- a. Karyawan
 1. Motivasi diri, integritas
 2. Kompensasi :
 - Pengetahuan
 - Keterampilan

- Pengalaman
 - Pendidikan
3. Kesehatan dan keamanan
- b. Suasana Kerja
- Hubungan sesama pegawai
 - Hubungan atasan dengan bawahan
- c. Budaya Kerja
- Disiplin
 - Gugus Kendali mutu
- d. Manajemen
1. Gaya Kepemimpinan
 2. Kompetensi :
 - Manajerial
 - Memimpin
 - Mengendalikan dan operasional

Faktor-faktor yang diinginkan tenaga kerja untuk meningkatkan hasil kinerja adalah : pekerjaan yang menarik, upah yang baik, keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan, penghayatan atas maksud dan makna pekerjaan, lingkungan atau suasana kerja yang baik, promosi dan pengembangan diri pekerja sejalan dengan perkembangan tempat kerja, merasa terlibat dalam kegiatan organisasi, pengertian dan simpati atas persoalan pribadi, kesetiaan pimpinan pada diri karyawan dan disiplin.

2.1.2. Tahapan Penilaian Kerja

Tahapan pada proses penilaian kerja terdiri atas kegiatan menentukan batasan-batasan yang disepakati untuk menilai sebuah kinerja dan kegiatan menilai kinerja yang dilakukan termasuk evaluasi terhadap penyimpangan yang terjadi.

Berikut ini adalah tahapan penilaian kerja secara umum :

1. Mengidentifikasi tujuan spesifik dari penilaian kerja

Pada tahap ini bagian manager yang berhak memberikan penilaian menentukan faktor yang akan menjadi bahan untuk dinilai pada karyawan

2. Menentukan tugas yang harus dijalankan dalam pekerjaan
Tahap ini menjelaskan analisis jabatan karyawan. Kemudian memberikan bobot untuk setiap tugas dan tanggung jawab jabatan.
3. Memeriksa tugas yang dijalankan
Atasan diberi kuasa untuk menilai karyawannya apakah sudah sesuai dengan bobot yang ditentukan oleh perusahaan untuk tugas dan jabatan tersebut. Karyawan yang dinilai pun diberi kesempatan untuk menilai sampai dimana pencapaian kerja menurut pribadi karyawan.
4. Penilaian Kerja
Menilai kinerja karyawan berdasarkan hasil penilaian dibandingkan dengan bobot yang telah ditentukan sebelumnya.
5. Pembicaraan hasil penilaian dengan karyawan
Memanggil karyawan bersangkutan untuk membicarakan hasil penilaian kerja selama setahun.

2.2. Metode Factor Evaluation System (FES)

Factor Evaluation System adalah sebuah metode umum yang digunakan dalam menentukan tingkatan dalam sebuah organisasi. FES telah dikembangkan sejak tahun 1977 sampai sekarang oleh *Office of Personnel Management*, sebuah instansi di bawah pemerintah Federal Amerika Serikat. Tiap tingkatan menunjukkan tingkat kesulitan dan tanggung jawab dari sebuah posisi yang juga menunjukkan tingkat kualifikasi yang dibutuhkan dalam posisi tersebut. FES digunakan untuk menentukan kelas dari sebuah posisi yang belum diklasifikasikan dalam organisasi. FES terdiri dari 9 faktor untuk menentukan standar klasifikasi jabatan.

Setiap faktor dalam FES memiliki dua atau lebih subfaktor yang bersama-sama mewakili maksud keseluruhan faktor. Penilaian pada setiap faktor ditentukan oleh tingkat pemahaman dan kontribusi karyawan terhadap posisi berdasarkan tingkatan nilai yang telah ditetapkan. Standar yang digunakan untuk menetapkan tingkatan nilai dari kesembilan faktor penjelasan posisi dalam FES disebut standar pokok. Standar pokok berfungsi sebagai kerangka kerja dan panduan untuk standar klasifikasi.

2.2.1. Standar Pokok

Standar pokok pada FES terdiri atas dua panduan, yaitu :

a. Panduan FES Dasar

Panduan Fes Dasar, yaitu panduan yang digunakan untuk mengevaluasi jabatan non managerial / jabatan fungsional, jabatan profesional, administratif, pelaksana teknis dan tata usaha.

Panduan ini memfokuskan evaluasi pada sembilan faktor, yaitu :

- Faktor 1 – Pengetahuan yang diperlukan oleh jabatan
- Faktor 2 - Kontrol Pengawasan
- Faktor 3 - Pedoman
- Faktor 4 - Kompleksitas
- Faktor 5 - Ruang Lingkup dan Dampak
- Faktor 6 - Hubungan Personal
- Faktor 7 - Tujuan Kontak
- Faktor 8 - Persyaratan Fisik
- Faktor 9 - Lingkungan Kerja

b. Panduan Evaluasi Jabatan Manajerial

Panduan Evaluasi Jabatan Manajerial, yaitu panduan yang khusus untuk mengevaluasi jabatan-jabatan manajerial dan *supervisor* di lingkungan perusahaan. Biasa juga disebut jabatan struktural. Adapun faktor-faktor tambahan penilaian untuk jabatan manajerial yaitu :

1. Ruang Lingkup dan Dampak
2. Wewenang *Supervisor* dan Manajerial
3. Koordinasi dan Integrasi
4. Hubungan Personal yang Harus Dilakukan
5. Situasi-situasi Khusus

2.2.2. Nilai Faktor

a. Panduan FES Dasar

Faktor 1, Pengetahuan yang dibutuhkan oleh posisi

Faktor ini menjawab dua pertanyaan :

- Tingkat pengetahuan dan keterampilan apa yang dibutuhkan
- Bagaimana mereka menggunakannya dalam melakukan pekerjaan

Pada FES, faktor ruang lingkup berisi informasi atau fakta yang harus diketahui karyawan untuk melakukan pekerjaan tersebut seperti: prosedur, praktek, aturan, kebijakan, teori, prinsip dan konsep.

Jangan menuliskan tentang pendidikan, lisensi, persyaratan sertifikasi, atau tingkat kemahiran kecuali persyaratan ini dapat divalidasi. Sertakan pengetahuan khusus atau persyaratan keterampilan yang penting untuk kinerja yang sukses dan akan digunakan sebagai faktor selektif untuk rekrutmen.

Tingkat 1-1 (50 poin)

Pengetahuan tentang tugas-tugas sederhana, rutin, berulang atau operasi yang biasanya mengikuti aturan dan petunjuk. Dalam melakukan kegiatan ini tidak dibutuhkan pelatihan atau pengalaman sebelumnya.

Atau

Keterampilan untuk menjalankan peralatan sederhana atau peralatan yang beroperasi secara berkala dan membutuhkan sedikit atau tidak ada pelatihan sebelumnya serta pengalaman.

Tingkat 1-2 (200 poin)

Pengetahuan tentang aturan, prosedur atau operasi dasar secara umum yang biasanya memerlukan sedikit pelatihan atau pengalaman sebelumnya

Atau

Keterampilan dasar untuk mengoperasikan peralatan yang membutuhkan beberapa pelatihan atau pengalaman sebelumnya, seperti peralatan *keyboard*.

Tingkat 1-3 (350 poin)

Pengetahuan menyeluruh mengenai aturan standar, prosedur atau operasi yang membutuhkan pelatihan yang cukup dan pengalaman untuk melakukan berbagai tugas administrasi standar dan menyelesaikan masalah berulang.

Atau

Keterampilan yang diperoleh melalui pelatihan yang cukup dan pengalaman untuk mengoperasikan dan menyesuaikan variasi peralatan untuk berbagai tujuan seperti tes standar.

Tingkat 1-4 (550 poin)

Pengetahuan tentang sejumlah aturan, prosedur atau operasi yang memerlukan pelatihan panjang dan pengalaman yang luas untuk melakukan berbagai macam pekerjaan yang tidak standar dan saling berhubungan, dan menyelesaikan berbagai masalah.

Atau

Pengetahuan praktis tentang prosedur standar di bagian teknis, membutuhkan pelatihan yang berkepanjangan atau pengalaman untuk melakukan pekerjaan yang membutuhkan pertimbangan untuk fungsi karakteristik peralatan, menafsirkan hasil tes berdasarkan pengalaman sebelumnya dan pengamatan, atau penggalian informasi dari berbagai sumber saat ini untuk pertimbangan penerapan informasi dan karakteristik dan kualitas sumber.

Tingkat 1-5 (750 poin)

Pengetahuan (yang diperoleh melalui pendidikan, pengalaman, pelatihan atau belajar sendiri) tentang prinsip, konsep, dan metodologi dari pekerjaan profesional atau pekerjaan administratif dan keterampilan dalam menerapkan pengetahuan tersebut dalam melaksanakan tugas, operasi, atau prosedur dasar.

Atau

Sebagai tambahan pengetahuan praktis pada tingkat faktor 1-4, Pengetahuan praktis metode teknis untuk melakukan tugas seperti proyek yang membutuhkan teknik rumit dan khusus.

Tingkat 1-6 (950 poin)

Pengetahuan tentang prinsip, konsep dan metodologi dari profesional atau pekerjaan administratif seperti pada tingkat faktor 1-5 namun lebih baik (a) dilengkapi dengan keterampilan yang diperoleh melalui pengalaman mengerjakan sendiri pekerjaan yang berulang, atau (b) dilengkapi dengan pengetahuan profesional atau administratif yang diperoleh melalui pendidikan yang relevan atau pengalaman yang telah memberikan keterampilan dalam melaksanakan tugas,

operasi dan prosedur yang secara signifikan lebih sulit dan kompleks daripada yang tercakup pada tingkat faktor 1-5.

Atau

Pengetahuan praktis dari berbagai metode teknis, prinsip dan praktik serupa untuk pekerjaan profesional yang sempit, dan keterampilan dalam menerapkan pengetahuan tersebut dalam pekerjaan desain dan perencanaan yang sulit, tetapi merupakan proyek yang dijadikan contoh.

Tingkat 1-7 (1250 poin)

Pengetahuan dari berbagai konsep, prinsip dan praktek pekerjaan profesional atau pekerjaan administratif, yang dapat diperoleh melalui pendidikan di atas sarjana atau pengalaman yang luas dan keterampilan dalam menerapkan pengetahuan tersebut dalam pekerjaan yang sulit dan kompleks.

Atau

Pengetahuan yang komprehensif dan intensif dari suatu bidang teknik dan keterampilan dalam menerapkan pengetahuan tersebut untuk pengembangan metode, pendekatan atau prosedur baru.

Tingkat 1-8 (1550 poin)

Ahli profesional atau pekerjaan administratif untuk menerapkan teori eksperimental dan pengembangan baru dalam masalah yang tidak sesuai dengan metode yang telah dapat diterima.

Atau

Membuat keputusan atau rekomendasi secara signifikan berubah, menafsirkan atau mengembangkan kebijakan atau program yang penting

Tingkat 1-9 (1850 poin)

Penguasaan pada bidang professional untuk menghasilkan dan mengembangkan teori dan hipotesa baru

Faktor 2, Kontrol Pengawasan

Faktor ini terdiri atas :

- Bagaimana pekerjaan itu ditugaskan
- Apa tanggung jawab karyawan jika melaksanakan pekerjaan itu
- Bagaimana pekerjaan tersebut jika ditinjau ulang.

Kontrol pengawasan mencakup sifat dan tingkat kontrol langsung atau tidak langsung yang dilakukan oleh pengawas sebagai karyawan yang bertanggung jawab, dan ulasan dari pekerjaan yang telah diselesaikan. Tingkat penilaian pekerjaan yang telah selesai berdasarkan pada sifat dan tingkatan ulasan, contoh : ulasan detail pekerjaan lengkap dan rinci untuk setiap tahapan tugas atau ulasan hanya untuk sebuah bentuk kepatuhan terhadap kebijakan.

Tingkat 2-1 (25 poin)

Untuk semua jabatan, pekerjaan diawasi dengan teliti. Untuk beberapa jabatan, pengawasan berdasarkan sifat pekerjaan itu sendiri. Untuk jabatan yang lain, pekerjaan diawasi sebagaimana pekerjaan itu dilaksanakan. Dalam situasi tertentu, pengawas melakukan peninjauan pekerjaan, termasuk pengecekan kemajuan pekerjaan atau peninjauan pekerjaan yang telah selesai untuk tujuan keakuratan, kecukupan dan ketaatan pada instruksi dan prosedur yang ditetapkan.

Tingkat 2-2 (125 poin)

Pengawas menyediakan kelanjutan tugas individu dengan menunjukkan secara umum apa yang harus dilakukan, keterbatasan, kualitas dan kuantitas yang diharapkan, tenggat waktu dan prioritas tugas. Pengawas menyediakan tambahan seperti petunjuk khusus untuk tugas baru, sulit atau tidak biasa termasuk metode kerja yang disarankan.

Karyawan menggunakan inisiatif dalam melaksanakan tugas yang berulang secara mandiri tanpa petunjuk khusus, namun mengacu penyimpangan, masalah dan situasi yang asing tidak tercakup oleh instruksi untuk supervisor untuk keputusan atau bantuan.

Supervisor menjamin bahwa pekerjaan selesai dan metode yang digunakan secara teknis akurat dan sesuai dengan instruksi atau prosedur yang telah ditetapkan.

Tingkat 2-3 (275 poin)

Supervisor membuat tugas dengan mendefinisikan tujuan, prioritas, tenggat waktu dan membantu karyawan dengan situasi yang tidak biasa yang tidak memiliki contoh.

Tingkat 2-4 (450 poin)

Pengawas menentukan tujuan dan sumber daya yang tersedia. Pegawai dan pengawas berkonsultasi mengembangkan batas waktu, proyek dan pekerjaan yang harus dilakukan.

Pegawai yang mempunyai keahlian dalam pekerjaan, bertanggung jawab untuk perencanaan dan pelaksanaan tugas, pemecahan sebagian besar konflik yang timbul, pengkoordinasian pekerjaan dengan yang lainnya sebagaimana diperlukan dan menginterpretasikan kebijakan atas inisiatif sendiri sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Dalam beberapa pekerjaan, pegawai menentukan pendekatan dan metodologi yang akan digunakan. Pegawai menginformasikan pengawas kemauan dan masalah kontroversial.

Tingkat 2-5 (650 poin)

Karyawan memiliki tanggung jawab secara mandiri, merencanakan, merancang dan melaksanakan program-program, proyek, pembelajaran atau pekerjaan lainnya. Hasil pekerjaan dianggap teknik otoritatif dan biasanya diterima tanpa perubahan yang signifikan.

Faktor 3, Pedoman

Faktor ini, memiliki dua subfaktor :

- Jenis pedoman yang digunakan dalam melakukan pekerjaan
- Berapa banyak tanggung jawab yang dibutuhkan

Faktor ini mencakup sifat pedoman dan pertimbangan yang dibutuhkan untuk menerapkan pedoman tersebut. Sebagai contoh pedoman adalah panduan kerja, prosedur dan kebijakan, praktek tradisional, dan bahan referensi seperti kamus, jenis panduan dan buku panduan teknik.

Pedoman tidak sama dengan faktor 1: Pengetahuan yang dibutuhkan jabatan. Pedoman memberikan referensi data atau menentukan hambatan tertentu dalam penggunaan pengetahuan.

Tingkat 3-1 (25 poin)

Pedoman terperinci dan lengkap yang mencakup semua aspek dari tugas yang diberikan kepada karyawan. Karyawan bekerja dibawah pedoman; penyimpangan harus disahkan oleh pengawas.

Tingkat 3-2 (125 poin)

Prosedur untuk melakukan pekerjaan telah dibentuk dan sejumlah pedoman khusus juga tersedia. Karyawan menggunakan pertimbangan dalam mencari dan memilih pedoman yang paling tepat. Situasi dimana pedoman yang ada tidak dapat diterapkan atau terjadi penyimpangan dari pedoman yang diajukan diatas harus mengacu pada pengawas.

Tingkat 3-3 (275 poin)

Pedoman tersedia tetapi tidak sepenuhnya berlaku untuk pekerjaan yang memiliki kesenjangan (gap) dalam spesifikasi. Karyawan menggunakan pertimbangan dalam menafsirkan dan beradaptasi dengan pedoman.

Tingkat 3-4 (450 poin)

Kebijakan administratif dan acuan standar yang berlaku tetapi dinyatakan secara umum. Karyawan menggunakan inisiatif dari metode tradisional atau meneliti kecenderungan dan pola untuk mengembangkan metode atau kebijakan baru.

Tingkat 3-5 (650 poin)

Pedoman dinyatakan secara luas dan tidak spesifik, misalnya pernyataan kebijakan secara luas dan peraturan yang membutuhkan interpretasi yang luas. Karyawan harus menggunakan penilaian dan kecerdasan dalam menafsirkan maksud dari panduan yang ada untuk pemakaiannya pada pekerjaan. Pegawai diberikan wewenang teknis untuk mengembangkan dan menginterpretasikan pedoman.

Faktor 4, Kompleksitas

Faktor ini memiliki tiga bagian yang harus diperhatikan :

- Sifat penugasan
- Kesulitan dalam mengidentifikasi apa yang perlu dilakukan
- Kesulitan dan orisinalitas yang terlibat dalam melakukan pekerjaan

Setiap pekerjaan berbeda dalam hal sifat, jumlah, variasi dan kerumitan tugas, metode, fungsi, proyek, atau program yang dilakukan. Tingkat faktor ini harus menggambarkan bagaimana karyawan menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang dijelaskan pada faktor 1.

Tingkat 4-1 (25 poin)

Pekerjaannya terdiri dari tugas yang jelas dan berkaitan langsung. Ada sedikit atau tidak ada pilihan yang harus dibuat dalam memutuskan apa yang perlu dilakukan.

Tingkat 4-2 (75 poin)

Pekerjaan terdiri dari tugas yang terkait dengan langkah-langkah, proses atau metode. Keputusan mengenai apa yang perlu dilakukan melibatkan berbagai macam pilihan yang mempersyaratkan karyawan perlu mengenali keberadaan dan perbedaan diantara beberapa situasi yang mudah dapat dikenali.

Tingkat 4-3 (150 poin)

Pekerjaan meliputi berbagai tugas yang melibatkan proses dan metode yang berbeda dan tidak berhubungan. Pekerjaan melibatkan kondisi dan unsur-unsur yang harus diidentifikasi dan dianalisa untuk membedakan hubungan timbal balik.

Tingkat 4-4 (225 poin)

Pekerjaan biasanya meliputi tugas bervariasi yang memerlukan banyak proses dan metode yang berbeda dan tidak berhubungan. Pekerjaan membutuhkan banyak pengambilan keputusan tentang hal-hal seperti interpretasi data yang cukup, perencanaan kerja, atau penyempurnaan dari metode dan teknik yang digunakan.

Tingkat 4-5 (325 poin)

Pekerjaan mencakup berbagai tugas yang membutuhkan banyak proses yang berbeda dan tidak berhubungan, yang diterapkan pada suatu aktifitas yang luas atau analisa yang sangat dalam, khususnya untuk bidang pekerjaan administratif dan bidang pekerjaan profesional.

Keputusan mengenai apa yang harus dilakukan, membutuhkan ketidakpastian yang besar dalam hal pendekatan, metodologi, atau interpretasi dan evaluasi proses, yang dihasilkan dari suatu unsur yang berubah dan berkelanjutan dalam program, pengembangan teknologi, fenomena yang tidak dapat diduga, atau prasyarat yang bermasalah.

Pekerjaan membutuhkan teknik baru, penetapan kriteria baru atau pengembangan informasi baru.

Tingkat 4-6 (450 poin)

Pekerjaan terdiri dari fungsi dan proses yang luas dari bidang pekerjaan administratif atau pekerjaan profesional. Keputusan mengenai apa yang perlu dilakukan antara lain mengidentifikasi sebagian besar masalah dan membutuhkan penyelidikan yang luas dan analisa untuk menentukan sifat dan ruang lingkup masalah. Pekerjaan membutuhkan upaya untuk membangun konsep, teori atau program, atau untuk menyelesaikan masalah.

Faktor 5, Ruang Lingkup dan Dampak

Faktor ini terdiri :

- Tujuan dari pekerjaan
- Dampak dari produk kerja

Yang membedakan dengan faktor sebelumnya ialah pada faktor 4 membahas bagaimana pekerjaan dilakukan untuk memenuhi tujuan yang dijelaskan pada faktor 5.

Faktor ruang lingkup dan efek mencakup hubungan antara sifat pekerjaan, yaitu, tujuan, luas, kedalaman tugas, dan efek dari produk kerja atau jasa baik di dalam maupun di luar organisasi.

Tingkat 5-1 (25 poin)

Tugas meliputi pekerjaan tertentu yang bersifat rutin dengan beberapa prosedur yang terpisah. Hasil kerja dan jasa yang diberikan untuk memfasilitasi pekerjaan orang lain tetapi mempunyai sedikit dampak diluar unit organisasi langsung.

Tingkat 5-2 (75 poin)

Pekerjaan meliputi pelaksanaan peraturan, regulasi atau prosedur tertentu dan merupakan bagian dari suatu tugas atau proyek dengan ruang lingkup yang lebih luas. Hasil kerja atau jasa mempengaruhi keakuratan, kelayakan, atau akseptabilitas dari proses atau pelayanan lebih lanjut.

Tingkat 5-3 (150 poin)

Pekerjaan melibatkan berbagai macam masalah, pertanyaan, atau situasi konvensional sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Produk kerja atau layanan mempengaruhi desain atau operasi dari sistem, program, atau peralatan;

Kelayakan kegiatan seperti investigasi lapangan, pengujian operasi, atau hasil penelitian; atau kondisi sosial, fisik, dan kesejahteraan ekonomi masyarakat.

Tingkat 5-4 (225 poin)

Pekerjaan meliputi penetapan kriteria; merumuskan proyek; menilai efektivitas Program; atau menyelidiki atau menganalisis berbagai kondisi yang tidak biasa, masalah, atau pertanyaan yang tidak lazim.

Produk kerja atau layanan mempengaruhi berbagai kegiatan lembaga, kegiatan utama atau masalah industri, atau pengoperasian lembaga lainnya.

Tingkat 5-5 (325 poin)

Pekerjaan meliputi pengisolasian dan pendefinisian kondisi yang tidak diketahui, menyelesaikan masalah kritis, atau mengembangkan teori-teori baru. Hasil kerja atau layanan mempengaruhi kerja para ahli lainnya, pengembangan aspek utama dari program administratif atau pengembangan ilmiah atau misi, atau sifat-sifat dari orang yang banyak.

Tingkat 5-6 (450 poin)

Pekerjaan meliputi perencanaan, pengembangan, dan pelaksanaan program utama pekerjaan administratif atau pengembangan ilmiah. Program sangat penting untuk misi lembaga atau mempengaruhi sejumlah besar orang pada jangka panjang dan berkelanjutan.

Faktor 6, Hubungan Personal

Faktor ini meliputi pertemuan langsung, melalui telepon dan dialog melalui radio dengan orang yang tidak berada dalam rantai pengawasan. Tingkat faktor ini didasarkan pada apa yang dibutuhkan untuk berhubungan, kesulitan komunikasi dengan mereka yang dihubungi, dan penentuan dimana hubungan diadakan (antara lain, tingkat pegawai dan mereka yang dihubungi mengetahui peran dan wewenang masing-masing).

Hubungan antara faktor 6 dan 7 menghendaki hubungan yang sama yang akan dievaluasi. Gunakan Hubungan Personal faktor 6 untuk memilih tingkat Faktor 7 Tujuan Hubungan.

Tingkat 6-1 (10 poin)

Hubungan personal dengan karyawan dalam unit organisasi, kantor, proyek,

atau unit kerja, dan di dalam unit pendukung;

DAN / ATAU

Hubungan dengan anggota masyarakat luas di dalam situasi yang sangat terstruktur. Misalnya, tujuan dari kontak dan pertanyaan dari “dengan siapa” adalah jelas. Contoh kontak pada tingkat ini adalah pembelian tiket masuk di loket.

Tingkat 6-2 (25 poin)

Hubungan personal dengan karyawan di bagian yang sama tetapi di luar organisasi langsung. Orang yang dihubungi umumnya terlibat dalam fungsi yang berbeda, misi dan jenis pekerjaan. Misalnya, perwakilan dari berbagai tingkat dalam lembaga, seperti kantor pusat, regional, kabupaten atau kantor operasi lain di instalasi langsung;

DAN / ATAU

Hubungan dengan anggota masyarakat sebagai individu atau kelompok. Sebagai contoh, hubungan biasanya ditetapkan atas dasar rutin, biasanya di ruang kerja karyawan; tujuan dari hubungan tidak jelas pada awalnya untuk satu atau lebih kelompok; dan satu atau lebih pihak tidak terinformasi mengenai peranan dan wewenangan masing-masing. Ciri khas hubungan pada tingkat ini adalah dengan orang yang melakukan pemesanan tiket pesawat atau pelamar kerja di sebuah pusat informasi pekerjaan.

Tingkat 6-3 (60 poin)

Hubungan dengan individu atau kelompok dari luar lembaga. Sebagai contoh, hubungan tidak ditetapkan secara rutin; tujuan dan maksud dari setiap hubungan berbeda; dan peran dan wewenangan masing-masing pihak diidentifikasi dan dikembangkan selama berhubungan. Ciri khas hubungan pada tingkat ini orang sebagai pengacara; kontraktor; atau perwakilan dari organisasi profesional, media berita, atau kelompok aksi masyarakat.

Tingkat 6-4 (110 poin)

Hubungan dengan pejabat tinggi dari luar lembaga pada tingkat nasional atau internasional. Antara lain hubungan dengan pejabat yang secara relatif tidak mudah dapat dicapai; pengaturan mungkin harus dibuat untuk menemani anggota staf; penunjukan mungkin dibuat diawal; setiap pihak mungkin sangat tidak jelas

peranan atau wewenangnya.

Faktor 7, Tujuan Kontak

Tujuan dari kontak pribadi antara lain sebagai pertukaran informasi untuk situasi yang melibatkan isu-isu signifikan atau kontroversial dari sudut pandang yang berbeda-beda. Faktor 6, Hubungan personal menjadi dasar untuk membuat tujuan kontak pada faktor ini.

Tingkat 7-1 (20 poin)

Tujuannya adalah untuk memperoleh, mengklarifikasi atau memberikan fakta-fakta atau informasi terlepas dari sifat fakta tersebut; Contohnya fakta atau informasi yang dapat mudah dipahami secara teknis.

Tingkat 7-2 (50 poin)

Tujuannya adalah untuk merencanakan, mengkoordinasikan, atau mengarahkan pekerjaan atau untuk memecahkan masalah dengan mempengaruhi atau memotivasi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama dan yang ada pada dasarnya mempunyai sikap bekerja sama.

Tingkat 7-3 (120 poin)

Tujuannya adalah untuk mempengaruhi, memotivasi, menginterogasi atau mengawasi orang atau kelompok. Orang-orang yang dihubungi mungkin penakut, skeptis, tidak kooperatif, atau berbahaya. Oleh karena itu, karyawan harus terampil dalam mendekati individu atau kelompok untuk mendapatkan tujuan yang diinginkan.

Tingkat 7-4 (220 poin)

Tujuan hubungan adalah untuk mempertimbangkan, membela, bernegosiasi, atau menyelesaikan masalah yang melibatkan isu-isu signifikan atau kontroversial. Pekerjaan biasanya melibatkan partisipasi aktif dalam konferensi, rapat, sidang, atau presentasi yang melibatkan masalah atau persoalan yang sangat penting.

Faktor 8, Persyaratan Fisik

Faktor ini mencakup persyaratan dan tuntutan fisik yang diperlukan pegawai. Hal ini termasuk kemampuan dan karakteristik fisik, antara lain: syarat

ketangkasan dan kegesitan, dan penggunaan tenaga fisik yang perlu dalam pekerjaan tersebut. Untuk hal-hal tertentu, frekuensi dan intensitas penggunaan fisik harus dipertimbangkan, antara lain: pekerjaan yang membutuhkan berdiri lebih lama akan membutuhkan tenaga fisik yang lebih besar dari pada suatu pekerjaan yang membutuhkan berdiri hanya sebentar, dsb.

Tingkat 8-1 (5 poin)

Pekerjaannya adalah menetap. Karyawan dapat duduk nyaman untuk melakukan pekerjaan. Namun, mungkin ada beberapa kegiatan seperti berjalan, menunduk, membawa barang-barang ringan, seperti kertas, buku atau mengendarai mobil. Tidak ada persyaratan fisik khusus yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan ini.

Tingkat 8-2 (20 poin)

Pekerjaan ini membutuhkan beberapa tenaga fisik, seperti berdiri lama, berjalan di atas permukaan kasar, tidak rata, atau berbatu; berjongkok, membungkuk, peregangan, atau kegiatan serupa; atau mengangkat berulang barang yang cukup berat, seperti mesin ketik dan kotak dokumen. Pekerjaan mungkin memerlukan kemampuan tertentu, tetapi umumnya tentang karakteristik dan kemampuan fisik.

Tingkat 8-3 (50 poin)

Pekerjaan ini membutuhkan tenaga fisik yang cukup besar dan berat, seperti sering mendaki tangga tinggi, mengangkat benda berat lebih dari 20 kg, berjongkok atau merangkak di daerah terlarang, dan membela diri atau orang lain terhadap serangan fisik.

Faktor 9, Lingkungan Kerja

Faktor ini menggambarkan lingkungan fisik tempat karyawan bekerja dan peraturan keselamatan khusus atau tindakan pencegahan yang harus dipatuhi oleh karyawan. Tidak perlu menjelaskan tindakan pencegahan keselamatan sehari-hari. Faktor ini berkaitan dengan penerapan pengetahuan dan keterampilan yang disebutkan dalam faktor 1.

Tingkat 9-1 (5 poin)

Lingkungan melibatkan risiko sehari-hari atau ketidaknyamanan yang membutuhkan tindakan pencegahan yang normal seperti kantor, ruang pertemuan dan pelatihan, perpustakaan, tempat tinggal, atau kendaraan komersial. Misalnya, penggunaan praktek-praktek kerja yang aman dengan peralatan kantor, menghindari licin dan jatuh, pengamatan peraturan kebakaran dan tanda lalu lintas. Situasi kerja cukup terang, tidak panas, dan cukup ventilasi.

Tingkat 9-2 (20 poin)

Pekerjaan melibatkan risiko sedang atau ketidaknyamanan yang memerlukan tindakan pencegahan khusus, misalnya, bekerja di sekitar benda bergerak, kereta, atau mesin; berhadapan dengan penyakit menular atau iritasi bahan kimia. Karyawan dipersyaratkan menggunakan pakaian pelindung, seperti masker, gaun, jaket, sepatu boot, kacamata debu, sarung tangan, atau baju pelindung.

Tingkat 9-3 (50 poin)

Lingkungan pekerjaan melibatkan risiko tinggi dengan paparan situasi yang berbahaya atau stres lingkungan yang tidak umum, yang memerlukan berbagai keselamatan dan tindakan pencegahan antara lain: bekerja pada ketinggian di bawah kondisi cuaca ekstrim di luar ruangan, yang memungkinkan serangan fisik, atau situasi sejenis dimana kondisi tidak dapat dikontrol.

Tabel 2.2 Tabel Kelas Jabatan dan Batasan Nilai untuk Metode FES

Kelas Jabatan	Batasan nilai
1	190-250
2	255-450
3	455-650
4	655-850
5	855-1100
6	1105-1350
7	1355-1600
8	1605-1850
9	1855-2100
10	2105-2350
11	2355-2750
12	2755-3150
13	3155-3600
14	3605-4050
15	4055-up

b. Panduan Evaluasi Jabatan Manajerial

1. Ruang Lingkup dan Dampak

Faktor ini menilai tingkat kerumitan dan kedalaman lingkup dan dampak umum bidang program dan pekerjaan yang diarahkan oleh pejabat struktural termasuk dampak pekerjaan didalam maupun diluar organisasi.

Ruang lingkup menilai tingkat kerumitan dan kedalaman dari:

1. program (sekmen program) yang diarahkan
2. pekerjaan yang diarahkan, produk yang dihasilkan atau jasa yang diberikan

Tingkat faktor 1-1 (175 poin)

Pekerjaan yang diarahkan bersifat prosedural, rutin dan secara tipikal memberikan jasa atau produk kepada orang tertentu atau kepada unit organisasi terkecil didalam organisasi

Tingkat faktor 1-2 (350 poin)

Segmen program atau pekerjaan yang diarahkan bersifat pekerjaan administratif, pekerjaan teknis, pekerjaan klerek yang rumit atau yang sederhana. Fungsi, kegiatan, atau jasa yang diberikan mencakup geografis terbatas dan menunjang sebagian besar kegiatan kantor lapangan, kantor daerah, atau kegiatan setara dalam sekmen program instansi.

Tingkat faktor 1-3 (550 poin)

Segmen pekerjaan yang diarahkan bersifat pekerjaan terknis, pekerjaan administratif, atau pekerjaa profesional. Sekmen pekerjaan yang diarahkan mencakup suatu daerah ibukota, suatu daerah, atau suatu daerah kecil diberbagai daerah.

Tingkat faktor 1-4 (775 poin)

Mengarahkan suatu sekmen program pekerjaan profesional, pekerjaan sangat teknis, atau pekerjaan administratif yang rumit, yang meliputi :

1. pengembangan aspek penting dalam pengembangan ilmiah, medis, hukum, administratif, peraturan dan kebijakan, atau program yang sangat teknis yang setara atau

2. operasi utama beberapa instalasi industri besar yang sangat rumit milik pemerintah.

Tingkat faktor 1–5 (900 poin)

Mengarahkan suatu program yang ruang lingkup maupun dampak program atau organisasi yang diarahkan merupakan satu atau beberapa dari yang berikut ini:

1. yang merupakan kepentingan nasional atau kepentingan nasional instansi tersebut.
2. mendapat perhatian yang berkesinambungan dari media masa, atau
3. yang memiliki dampak yang luas terhadap masyarakat.

Atau

Mengarahkan beberapa sekmen program yang kritis, proyek ilmiah yang penting atau organisasi yang memiliki ruang lingkup dan dampak yang setara

2. Wewenang Supervisor dan Manajerial

Faktor ini meliputi wewenang penyeliaan dan manajerial yang dijalankan secara berulang. Untuk dapat dinilai dalam faktor ini, suatu jabatan harus memenuhi ketentuan wewenang dan tanggung jawab yang diuraikan untuk tingkat faktor tertentu. Tingkat faktor digunakan untuk mengarahkan program khusus, fungsi lini, fungsi staf, kegiatan operasional dan penunjang. Jika wewenang duplikasi atau tidak dapat dibedakan diantara beberapa tingkat organisasi, maka suatu tingkat faktor dapat digunakan untuk jabatan pada beberapa tingkat organisasi.

Tingkat faktor 2-1 (450 poin)

Jabatan pada tingkat ini memenuhi ketentuan a atau b atau c dibawah ini:

a:

1. merencanakan dan menjadwalkan pekerjaan yang berorientasi pada output setiap tiga bulan dan setiap tahun, atau mengarahkan tugas yang jangka waktunya sama
2. menyesuaikan kelas pegawai atau prosedur kerja dalam unit organisasi untuk membuat alokasi sumber daya pada jenjang yang lebih tinggi
3. mempertimbangkan pembelian peralatan baru

4. menyempurnakan metode dan prosedur kerja yang digunakan
 5. mengawasi pengembangan data, estimasi, statistik, saran, dan informasi lain yang berguna untuk pejabat yang lebih tinggi dalam menentukan tujuan dan sasaran yang diutamakan
 6. memutuskan metodologi yang digunakan untuk mencapai tujuan dan sasaran, dan untuk menentukan strategi manajemen lainnya
- b. Jika pekerjaan dikontrakkan, memberikan berbagai input teknis dan melakukan pengawasan yang setara dengan semua atau hampir semua yang berikut ini
1. menganalisis manfaat dan biaya pelaksanaan pekerjaan jika dilakukan dalam organisasi atau dikontakkan kepada pihak lain
 2. memberikan rekomendasi apakah pekerjaan tersebut harus dikontrakkan kepada pihak lain
 3. memberikan persyaratan dan uraian teknis pekerjaan yang akan dilaksanakan:
 4. merencanakan dan menyusun jadwal, batas waktu, dan standart pekerjaan yang dapat diterima
 5. mengkoordinasikan dan mengintegrasikan jadwal pekerjaan kontraktor dengan pekerjaan bawahan atau pihak lain
 6. melacak kemajuan dan kualitas kerja
 7. mengatur bawahan melakukan inspeksi yang diisyaratkan
 8. memutuskan dapat diterima, ditolak, atau dikoreksi produk atau jasa kerja yang mempengaruhi pembayaran kepada kontraktor
- c. Melaksanakan sekurang-kurangnya tiga dari empat yang pertama, dan enam atau lebih dari sepuluh wewenang dan tanggung jawab berikut ini:
1. merencanakan pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan, menetapkan dan menyesuaikan prioritas jangka pendek, dan menyusun jadwal penyelesaian pekerjaan
 2. memberikan pekerjaan kepada bawahan berdasarkan prioritas, tingkat kesulitasn dan persyaratan tugas, dan kemampuan pegawai
 3. mengevaluasi kinerja bawahan
 4. memberikan saran atau petunjuk kepada pegawai masalah pekerjaan dan administrasi

5. mewawancarai calon pegawai dalam unit kerja; memberikan rekomendasi pengangkatan, promosi atau alih tugas ke jabatan lain
6. mendengarkan dan menyelesaikan pengaduan dari pegawai
7. melakukan tindakan disiplin ringan, seperti peringatan atau teguran, memberikan rekomendasi tentang tindakan lain dalam kasus lebih berat
8. mengidentifikasi kebutuhan pengembangan dan pelatihan pegawai dengan cara memberikan atau mengatur pengembangan dan pelatihan yang diperlukan
9. menemukan cara pengembangan output atau meningkatkan kualitas pekerjaan yang diarahkan
10. mengembangkan standart kinerja

Tingkat faktor 2-2 (775 poin)

Untuk dapat mencapai tingkat ini, maka jabatan harus memenuhi ketentuan dibawah ini:

1. menjalankan wewenang manajerial untuk menetapkan rencana dan jadwal kerja tahunan dan multi tahun di lingkungan sendiri atau pekerjaan yang dikontrakkan
2. memastikan pelaksanaan (oleh unit organisasi yang lebih rendah atau yang lain) tujuan dan sasaran segmen program atau fungsi yang diawasi
3. menentukan tujuan dan sasaran yang perlu ditekan; menentukan pendekatan atau solusi terbaik untuk menyelesaikan masalah anggaran; dan merencanakan kebutuhan staf jangka panjang, termasuk apakah akan mengontrakkan pekerjaan kepada pihak lain.

Jabatan ini berhubungan erat dengan jabatan struktural tertinggi (atau pejabat kepegawaian instansi) untuk mengembangkan tujuan dan sasaran pengembangan staf, program atau segmen program.

Tingkat Faktor 2-3 (900 Poin)

1. Mengawasi seluruh perencanaan, pengarahan dan pelaksanaan suatu program, beberapa segmen program (yang dikelola melalui beberapa unit organisasi bawahan), atau beberapa fungsi staf yang setara, termasuk pengembangan, penugasan, dan pencapaian tujuan dan sasaran pejabat supervisor unit organisasi bawahan.

2. Menyetujui rencana kerja jangka panjang (multi-tahunan) yang dikembangkan oleh pejabat supervisor unit organisasi bawahan dan mengelola seluruh pekerjaan untuk meningkatkan pencapaian tujuan dan sasaran.
3. Mengawasi perubahan jangka panjang, tujuan dan sasaran pekerjaan yang diarahkan.
4. Mengelola perubahan tingkat alokasi dana atau perubahan lain sebagai akibat dari perkembangan perubahan kebijakan atau undang-undang.
5. Mengelola perubahan organisasi yang diarahkan, atau perubahan besar pada struktur dan isi program atau segmen program yang diarahkan
6. Mengalokasikan anggaran dalam organisasi

3. Koordinasi dan Integrasi

Faktor ini mempertimbangkan situasi organisasi dalam beberapa tingkat jabatan. Jika jabatan itu bertanggung jawab kepada dua jabatan, maka pilihlah tingkat faktor yang berhubungan dengan jabatan yang mempunyai tanggung jawab atas penilaian kerja.

Tingkat faktor 3-1 (100 poin)

Jabatan ini bertanggung jawab kepada suatu jabatan yang berada pada satu atau dua tingkat dibawah jabatan struktural tertinggi.

Tingkat faktor 3-2 (250 poin)

Jabatan ini bertanggung jawab kepada suatu jabatan yang berada satu tingkat dibawah jabatan struktural tertinggi atau jabatan yang setara dalam mata rantai pengawasan langsung.

Tingkat faktor 3-3 (350 poin)

Jabatan ini adalah jabatan struktural tertinggi.

4. Hubungan Personal yang Harus Dilakukan

Faktor ini terdiri atas dua bagian yaitu sifat dan maksud hubungan/kontak yang dilakukan.

Sub Faktor 4a- Sifat Hubungan

Sub faktor ini mencakup tingkat hubungan organisasi, wewenang, atau pengaruh dan kesulitan dalam melakukan hubungan. Untuk dapat dinilai dalam faktor ini, maka mereka yang dihubungi harus :

1. Ikut berperan dalam keberhasilan pelaksanaan pekerjaan
2. Menjadi syarat yang diperlukan untuk perbaikan
3. Memiliki dampak yang besar terhadap kesulitan dan tanggung jawab jabatan tersebut dan
4. Merupakan hubungan langsung

Tingkat sub-faktor 4a-1 (25 poin)

Hubungan dengan bawahan dalam unit organisasi yang setara dalam instansi. Hubungan bersifat informal dan terjadi secara perseorangan ditempat kerja, dalam rapat rutin, atau melalui telepon.

Tingkat sub-faktor 4a-2 (50 poin)

Hubungan dengan salah satu dari mereka dibawah ini :

1. anggota dunia usaha atau masyarakat luas
2. pejabat supervisor yang kelasnya lebih tinggi dan staff unit kerja dilapangan atau unit utama organisasi dalam instansi
3. wakil kelompok kepentingan masyarakat setempat
4. pegawai dikantor DPRD
5. Pegawai pemerintah daerah
6. wartawan media massa lokal

Hubungan dapat bersifat informal, dalam konferensi dan dalam rapat atau berlangsung melalui telepon, televisi, radio atau cara lain yang serupa dan ada kalanya memerlukan persiapan khusus.

Tingkat sub-faktor 4a-3 (75 poin)

Hubungan dengan salah satu dari mereka dibawah ini :

1. Pejabat supervisor yang kelasnya lebih tinggi, dan staff biro dan organisasi utama dalam instansi; staf penunjang kantor pusat instansi; atau pegawai yang setara dalam instansi lain;
2. staf kelompok kepentingan masyarakat yang memiliki pengaruh politik
3. wartawan media masa besar atau koran daerah yang berpengaruh atau liputan radio atau televisi yang setara;
4. asisten staf ahli DPR;
5. staf perusahaan industri yang berskala besar;
6. Pejabat asosiasi perdagangan daerah atau organisasi keahlian tingkat nasional, kelompok aksi masyarakat, atau organisasi profesional; dan/atau pejabat supervisor instansi pemerintah

Hubungan terjadi dalam rapat dan konferensi dan mereka yang dihubungi tanpa rencana yang untuk ini pegawai terkait ditunjuk sebagai penghubung oleh pihak manajemen yang lebih tinggi. Hubungan memerlukan persiapan yang panjang berupa bahan pengarahannya (*briefing*) atau materi teknis dengan topik yang rumit.

Tingkat sub-faktor 4a-4 (100 poin)

Hubungan dengan salah satu dari mereka dibawah ini :

1. Orang atau kelompok organisasi yang berpengaruh dari luar instansi, seperti direktur perusahaan yang mengadakan kontrak dengan instansi atau perwakilan organisasi pegawai.
2. Pejabat daerah atau nasional atau perwakilan asosiasi perdagangan, kelompok aksi masyarakat atau organisasi profesi tingkat nasional.
3. Para representatif yang diangkat dan berasal dari pemerintah daerah.
4. Wartawan media masa, majalah, televisi atau radio tingkat ibukota, daerah atau nasional.
5. Para pejabat dengan kelas yang lebih tinggi dalam instansi lain

Sub Faktor 4b- Tujuan Hubungan

Sub faktor ini mencakup tujuan hubungan yang meliputi pengarahannya, perwakilan, negosiasi dan komitmen yang berhubungan dengan tanggung jawab supervisor dan manajemen.

Tingkat sub-faktor 4b-1 (30 poin)

Tujuan hubungan adalah membahas pekerjaan untuk memberikan atau menerima pelayanan; untuk tukar menukar informasi tentang operasi kerja dan masalah kepegawaian, dan untuk memberikan pelatihan, nasihat dan bimbingan kepada bawahan.

Tingkat sub-faktor 4b-2 (75 poin)

Tujuan hubungan adalah untuk menjamin bahwa informasi yang diberikan kepada pihak luar tepat dan konsisten; untuk merencanakan dan mengkoordinasikan pekerjaan dengan pegawai yang berada di luar organisasi bawahan; dan/atau untuk menyelesaikan perbedaan pendapat diantara pejabat supervisor, pegawai, kontraktor dan pihak lain.

Tingkat sub-faktor 4b-3 (100 poin)

Tujuan hubungan adalah untuk menimbang, mempertahankan atau merundingkan proyek, segmen program unit organisasi yang diarahkan untuk memperoleh sumber daya dan kesesuaian dengan kebijakan, peraturan atau kontrak yang sudah ditetapkan.

Tingkat sub-faktor 4b-4 (125 poin)

Tujuan hubungan adalah untuk mempengaruhi, memotivasi atau melakukan persuasi terhadap orang atau kelompok untuk dapat menerima pendapat atau mengambil tindakan untuk mengembangkan tujuan dan sasaran program.

Pada tingkat ini, mereka yang biasa dihubungi cukup merasa takut, merasa ragu, atau tidak bekerjasama sehingga kepemimpinan dan keterampilan komunikasi, negosiasi, penyelesaian konflik, harus digunakan untuk memperoleh hasil yang diinginkan.

STANDAR KLASIFIKASI POSISI
LAPORAN EVALUASI FES

Nama, kode, dan tingkatan :

Organisasi

Posisi :

Faktor Evaluasi	Point	Standar yang digunakan	Komentar
1. Pengetahuan yang dibutuhkan oleh posisi			
2. Kontrol pengawas			
3. Pedoman			
4. Kompleksitas			
5. Cakupan dan efek			
6. Kontak pribadi			
7. Tujuan kontak			
8. Persyaratan fisik			
9. Lingkungan kerja			
Total Poin			
Konversi Tingkatan			

Gambar 2.1 Form Laporan Evaluasi pada FES

2.3. Metode Poin (*Point Method*)

Metode poin ialah metode penilaian karyawan dengan cara memilih faktor yang dianggap penting dalam menghargai pekerjaan berdasarkan analisa semua jabatan/ atau pekerjaan yang ada diperusahaan. Faktor penting tersebut biasa juga disebut sebagai faktor kompensasi.

2.3.1 Tahapan Pada Metode Poin

Berikut ini adalah tahapan pada metode poin;

1. Memilih kelompok pekerjaan yang akan di evaluasi

Pada tahap ini menganalisa semua nama dan peran pekerjaan yang ada di organisasi kemudian mengelompokkan berdasarkan tingkatan atau jabatan.
2. Memasukkan informasi tentang pekerjaan/ jabatan.

Jabatan/pekerjaan yang ada harus dianalisa serta diberikan uraian mengenai tugas dan tanggung jawab dalam posisi tersebut.
3. Memilih faktor kompensasi.

Tahap ini memilih faktor yang dianggap penting dalam memghargai pekerjaan dan membedakan diantara pekerjaan lainnya. Faktor kompensasi yang biasa digunakan adalah :

 1. Keahlian : pendidikan, kemampuan
 2. Tanggung Jawab : Bagian keuangan, sebagai pengawas
 3. Upaya : mental, jasmani
 4. Kondisi kerja : lokasi, risiko, keadaan dilingkungan kerja
4. Menetapkan faktor kompensasi.

Pada tahap ini, faktor yang dipilih harus diuraikan secara jelas apa arti masing-masing faktor kompensasi dalam konteks rencana evaluasi kerja. Faktor yang lebih spesifik adalah yang memiliki definisi cenderung lebih sempit, sehingga semakin mudah faktor tersebut digunakan. Jika pekerjaan berasal dari berbagai kelompok pekerjaan, maka faktor yang serupa harus memiliki lebih banyak subfaktor untuk menangkap variabilitas dalam semua pekerjaan.
5. Menetapkan faktor derajat.

Pada tahap ini harus ditetapkan berapa derajat yang harus di hitung untuk sebuah faktor ato subfaktor tertentu. Harus ada derajat yang tepat untuk membuat perbedaan yang berarti diantara pekerjaan. Jika ada terlalu banyak derajat, maka perbedaannya mungkin tidak ada artinya.
6. Menentukan total poin dalam rencana.

Proses pemberian nilai berdasarkan oleh atasan berwenang yang memberikan penilaian atau bisa dibantu dengan software untuk menghitung

bobot untuk tiap kriteria. Pemberian nilai juga berdasarkan evaluasi pekerjaan yang memadai.

7. Menetapkan poin untuk menuju faktor atau subfaktor

Ketika jumlah poin dan bobot untuk setiap subfaktor telah ditentukan, maka langkah selanjutnya adalah menghitung total pointnya.

8. Evaluasi Jabatan

Ketika jabatan sudah diketahui, maka jabatan itu yang dievaluasi pertama kemudian diikuti oleh jabatan/pekerjaan yang unik.

9. Menulis Petunjuk manual untuk job evaluasi

Ketika semua jabatan telah dihitung poinnya maka hasilnya di simpan menjadi dasar dan acuan untuk menentukan evaluasi jabatan berikutnya.

2.4. Analytical Hierarchy Process (AHP)

Metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) merupakan pengukuran untuk menurunkan skala rasio dari beberapa perbandingan berpasangan yang bersifat diskrit maupun kontinu. Metode ini sangat berguna untuk membantu mendapatkan skala rasio dari hal-hal yang semula sulit diukur seperti pendapat, perasaan, perilaku dan kepercayaan. (Saaty,2001) Penggunaan AHP dimulai dengan membuat struktur hirarki atau jaringan dari permasalahan yang ingin diteliti. Di dalam hirarki terdapat tujuan utama, kriteria-kriteria, sub kriteria-sub kriteria dan alternatif-alternatif yang akan dibahas. Tahapan-tahapan pengambilan keputusan dalam metode AHP pada dasarnya adalah sebagai berikut :

- a. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan
- b. Membuat struktur hirarki yang diawali dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan kriteria-kriteria dan alternatif-alternatif pilihan yang ingin dirangking.
- c. Membentuk matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria setingkat di atasnya.
- d. Menormalkan data yaitu dengan membagi nilai dari setiap elemen di dalam matriks yang berpasangan dengan nilai total dari setiap kolom.

- e. Menghitung nilai eigen (λ) dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data (prefensi) perlu diulangi.

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

Dimana,

CI = Consistency Index

N = Number of Criteria

- f. Mengulangi langkah 3, 4 dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki.
 g. Menghitung eigen vector dari setiap matriks perbandingan berpasangan. Nilai eigen vector merupakan bobot setiap elemen.
 h. Menguji konsistensi hirarki. Jika tidak memenuhi dengan $CR < 10\%$ maka penilaian harus diulang kembali.

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

Dimana,

CR = Consistency Ratio

CI = Consistency Index

IR = Index Ratio

Tabel 2.3 Table of Index Ratio

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

2.5. Pemodelan Sistem Berdasarkan YAWL

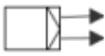
YAWL adalah sistem *Bussines Process Management / Workflow*, berdasarkan bahasa pemodelan ringkas dan hebat, yang menangani transformasi data yang kompleks, dan integrasi penuh dengan sumber daya organisasi dan Layanan Web eksternal (yawlfoundation.org). YAWL (*Yet Another Workflow Language*) adalah sebuah aplikasi yang digunakan untuk membuat dan mensimulasikan *workflow* sebuah sistem bisnis, menggunakan sebuah bahasa modelling yang ringkas dan powerful.

YAWL juga bisa membuat sebuah *log-file* dari sebuah simulasi proses bisnis, yang untuk selanjutnya bisa kita lakukan *process mining* terhadapnya (A

Rozinat, Mans, Song, & Van der Aalst, 2008). Mengapa menggunakan YAWL dikarenakan dengan YAWL maka perusahaan dapat memulai suatu aktivitas pencegahan kecurangan dari suatu proses bisnis dikarenakan YAWL memodelkan suatu proses bisnis yang real dan mencatat suatu kejadian atau log kejadian dari proses bisnis nyata yang dilakukan secara *real time* (Rahmawati et al., 2016).

YAWL di gunakan untuk membuat suatu proses model bisnis yang bisa di gunakan sebagai acuan atau standar dalam suatu proses bisnis dimana YAWL dapat menggali *history* dari setiap aktivitas yang telah di lakukan dan di namakan log kejadian, kemudian log kejadian tersebut di analisa dengan menggunakan ProM untuk membandingkan hasil dari proses bisnis yang sudah dibuat di YAWL apakah hasilnya sama dengan proses model sebenarnya, jika di temukan ada yang tidak sama maka terdeteksi fraud atau kecurangan pada proses bisnis tersebut (W M P Van Der Aalst & Hofstede, 2005).

Untuk pembuatan lembar kerja YAWL pada toolbar dan melakukan pendefinisian proses bisnis apa saja yang akan di gambarkan pada YAWL. *Atomic task* adalah digunakan untuk mewakili aktivitas yang akan di jalankan, dan *condition* untuk mewakili proses yang akan di jalankan. Ada 6 model arahan jalur aktivitas pada setiap proses bisnis yaitu *Split XOR*, *Join XOR*, *Split AND*, *Join AND*, *Split OR* dan *Join OR*. Adapun model *Split* dan *Join* pada YAWL terbentuk seperti pada gambar berikut ini beserta penjelasannya.

Name:	Symbol:	Description:
Split Types:		
XOR-Split		The XOR-Split is used to trigger <i>only one</i> outgoing flow. It is best used for automatically choosing between a number of possible exclusive alternatives once a task completes.
AND-Split		The AND-Split is used to start a number of new pieces of work simultaneously. It can be viewed as a specialisation of the OR-Split, where work will be triggered to start on <i>all</i> outgoing flows.
OR-Split		The OR-Split is used to trigger some, but <i>not necessarily all</i> outgoing flows to other tasks. It is best used when we won't know until run-time exactly what concurrent resultant work can lead from the completion of a task.
Join Types:		
AND-Join		A task with an AND-Join will wait to receive completed work from all of its incoming flows before beginning. It is typically used to synchronise pre-requisite activities that must be completed before some new piece of work may begin.
XOR-Join		Once <i>any</i> work has completed on an incoming flow, a task with an XOR-Join will be capable of beginning work. It is typically used to allow new work to start so long as one of several different pieces of earlier work have been completed.
OR-Join		The OR-Join ensures that a task waits until all incoming flows have either finished, or will never finish. OR-Joins are "smart": they will only wait for something if it is necessary to wait. However, understanding models with OR-joins can be tricky and therefore OR-joins should be used sparingly.

Gambar 2.2 Model Split dan Join pada YAWL

2.6. Process Mining menggunakan ProM

Process mining adalah teknik manajemen proses yang memungkinkan dilakukannya analisis proses bisnis berdasarkan event log. Pada event log terdapat catatan waktu mulai dan waktu selesai beserta catatan biaya. Analisa waktu dapat melihat daftar kegiatan yang dilakukan oleh karyawan, dan catatan biaya dapat memperlihatkan biaya yang digunakan pada tiap kegiatan. Selama proses penambangan, algoritma penambangan data khusus diterapkan ke kumpulan data event log untuk mengidentifikasi tren, pola dan rincian yang terdapat dalam log peristiwa yang dicatat oleh sistem informasi. Proses penambangan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi proses dan pemahaman proses.

Analisis proses mining digunakan untuk mengevaluasi proses yang dibagi menjadi dua perspektif: perspektif kinerja dan perspektif kepatuhan (van der Aalst, 2011). Secara umum kapan proses *mining* dapat dilakukan adalah pertanyaan yang sering keluar dimana pengukuran kinerja dan juga kepatuhan di harapkan menjadi suatu jawaban melalui analisa proses *mining* (Mans et al, 2015), Sementara itu proses mining terletak pada posisi mengisi kesenjangan antara teknik analisis (misalnya, simulasi) yang berfokus pada model proses tanpa mempertimbangkan yang sebenarnya data peristiwa dan analisis data-sentris klasik (misalnya, data mining) yang tidak mempertimbangkan proses (van der Aalst, 2011).

Aplikasi ProM (*Process Mining Workbench*) adalah framework yang digunakan untuk membantu pembentukan model proses berdasarkan event log. Terdapat berbagai algoritma-algoritma pembentuk model proses, diantaranya *Alpha* (De Medeiros, Van Dongen, van der Aalst, & Weijters, 2004), *Alpha ++* (Wen, Van der Aalst, Wang, & Sun, 2007), *Heuristic Miner* (Weijters et al., 2006), *Fuzzy Miner* (Wil M.P. van der Aalst & Gunther, 2007). Algoritma yang ada tersedia dalam plug in pada ProM yang siap digunakan.

Penambahan proses pada ProM dapat melihat performance suatu trace maupun aktivitas berdasarkan waktu. Performa proses dapat diperoleh dengan menggunakan fitur *Performance Analysis with Petri Net* pada menu *analysis*. Hasil dari fitur tersebut akan menampilkan informasi tentang waktu eksekusi, waktu tunggu, serta waktu sojourn dari proses bisnis. Waktu eksekusi adalah waktu antara awal dan selesainya aktivitas. Waktu tunggu adalah waktu selama berlangsungnya perintah eksekusi dari awal mulai proses hingga selesainya proses. Waktu sojourn adalah total waktu untuk keseluruhan pelaksanaan proses dari awal hingga akhir dan termasuk *waiting time* (Riyanarto Sarno,2017).

Performa untuk tiap karyawan pada ProM tidak bisa hanya dilihat dari satu penilaian saja. Kinerja karyawan dapat dilihat dari beberapa aspek, antara lain :

1. *Analisa Performance*

Analisa mengenai kinerja performa diperlukan untuk mendapatkan lebih banyak informasi mengenai kinerja performa dari suatu proses bisnis. Analisa dapat dilakukan dengan menggunakan salah satu plugin di ProM yaitu

Conformance Analysis. Plugin *conformance analysis* yang akan digunakan untuk mengekstraksi informasi tentang waktu eksekusi, waktu tunggu serta waktu sojourn dari proses bisnis (A Rozinat et al., 2008).

2. Analisa *organizational*

Analisa *organizational* bertujuan untuk menemukan model organisasi (yaitu, hubungan antara originator dan peran mereka atau unit fungsional) dan aturan tugas (yaitu, hubungan antara peran atau unit fungsional dan aktivitas).

Langkah untuk mendapatkan analisa *organizational* adalah sebagai berikut :

- Memasukkan data event log dalam bentuk MXML untuk dibentuk model prosesnya menggunakan algoritma Alpha++
- Memilih menu *analyzing this log* untuk menganalisa event log
- Memilih *Organizational Miner* dari menu *mining*
- Hasil berupa spesifikasi proses model akan terbentuk

3. Analisa *Social Network*

Tujuan analisa *social network* adalah untuk menemukan model jaringan sosial dari sebuah organisasi (yaitu, hubungan antara originator dengan originator lain). Analisa *social network* juga berguna untuk mendapatkan nilai beban kerja pada setiap sumber daya atau originator. Langkah untuk mendapatkan analisa *social network* adalah sebagai berikut :

- Memasukkan data event log dalam bentuk MXML untuk dibentuk model prosesnya menggunakan algoritma Alpha++
- Memilih menu *analyzing this log* untuk menganalisa event log
- Memilih *Social Network Miner* dari menu *mining*
- Memilih salah satu dari 5 jenis metrik yang disediakan.
 - *Handover of work metric* : Hubungan ketergantungan kausal antara dua aktivitas atau lebih yang dikerjakan oleh dua orang atau lebih.
 - *Subcontracting* : Menghitung berapa kali individu melakukan suatu aktivitas diantara dua aktivitas yang dilakukan oleh individu i.
 - *Working together metric* : Menghitung seberapa sering dua orang melakukan suatu aktivitas untuk kasus yang sama dengan mengabaikan ketergantungan kausalnya.

- *Similar task metric* : Tidak mempertimbangkan bagaimana individu bekerja sama dalam kasus bersama namun berfokus pada aktivitas yang mereka lakukan.
- *Reassignment metric* :mempertimbangkan jenis kejadian atau aktivitas.

2.7. Log Kejadian (*Event Log*)

Pada penambangan proses, untuk menganalisis suatu proses bisnis digunakan log kejadian dari proses bisnis tersebut sebagai acuan. Log kejadian merupakan suatu catatan *history* yang memuat rangkaian aktivitas pada suatu sistem. Log kejadian menjadi suatu bukti telah terjadinya suatu transaksi pada suatu proses yang sedang atau telah berlangsung. Log kejadian berisi informasi mengenai rekam data di suatu kasus pada aktivitas. Kasus Log kejadian terdiri dari beberapa atribut diantaranya adalah *case id*, *activity id*, *timestamp* berisikan waktu mulai dan waktu selesai namun terkadang hanya terdapat satu waktu saja, dan originator. Berikut contoh dari log kejadian dari suatu jabatan yaitu warehouse officer..

case	Name	event	startTime	endTime
1	april	Request_Pengeluaran_Barang	8/1/2017 10:32	8/1/2017 10:42
1	april	Penjualan	8/1/2017 10:42	8/1/2017 11:00
1	enggal	Menyiapkan_Barang	8/1/2017 11:00	8/1/2017 13:00
1	indy	Membuat_DO	8/1/2017 1:00	8/1/2017 1:15
1	enggal	Serah_terima_Barang_dan_Dokume	8/1/2017 1:15	8/1/2017 1:42
2	Sumiati	Request_Pengeluaran_Barang	8/3/2017 10:00	8/3/2017 10:20
2	Sumiati	Penjualan	8/3/2017 10:20	8/3/2017 11:00
2	indy	Menyiapkan_Barang	8/3/2017 11:00	8/3/2017 13:00
2	indy	Membuat_DO	8/3/2017 1:05	8/3/2017 1:45
2	indy	Serah_terima_Barang_dan_Dokume	8/3/2017 1:45	8/3/2017 2:00

Gambar 2.3 Contoh Log Kejadian

Menurut (Aalst, 2016), log kejadian didefinisikan sebagai suatu set proses eksekusi yang mengambil data aktivitas proses bisnis yang dilakukan dalam konteks tertentu. Atau dengan kata lain, log kejadian merupakan catatan dari eksekusi aktivitas dalam suatu proses bisnis. Catatan eksekusi ini dapat menyimpan data berupa waktu dilaksanakannya suatu aktivitas, pelaku yang melaksanakan aktivitas, dan lain-lain sesuai dengan kebutuhan dari perusahaan

yang menjalankan log kejadiannya. Dalam log kejadian dapat terdiri dari berbagai macam kasus, jejak, dan aktivitas.

- Kasus dan Jejak

Kasus merupakan suatu kasus tertentu yang ada pada log kejadian. Kasus tersebut dapat berupa suatu kasus dalam memproduksi suatu barang tertentu, karena log kejadian dapat terdiri dari catatan dari proses eksekusi pembuatan banyak barang atau proses eksekusi dari banyak kasus proses. Sedangkan jejak merupakan alur dari aktivitas yang dijalankan dalam suatu proses. Misal dalam suatu log kejadian (E):

$$E = [< a, c, d >^{45}, < b, c, d >^{42}, < a, c, e >^{38}, < b, c, e >^{22}]$$

Dalam log kejadian tersebut:

- Terdapat 4 jejak yaitu (a,c,d), (b,c,d), (a,c,e), (b,c,e).
- Terdapat 147 kasus karena (a, c, d) dilakukan sebanyak 45 kali, (b, c, d) sebanyak 42 kali, (a, c, e) sebanyak 38 kali, dan (b, c, e) sebanyak 22 kali.

- Aktivitas

Merupakan bagian dari kasus yang merupakan sub proses dalam pembuatan suatu barang atau dalam suatu proses tertentu. Misal pada log kejadian (E):

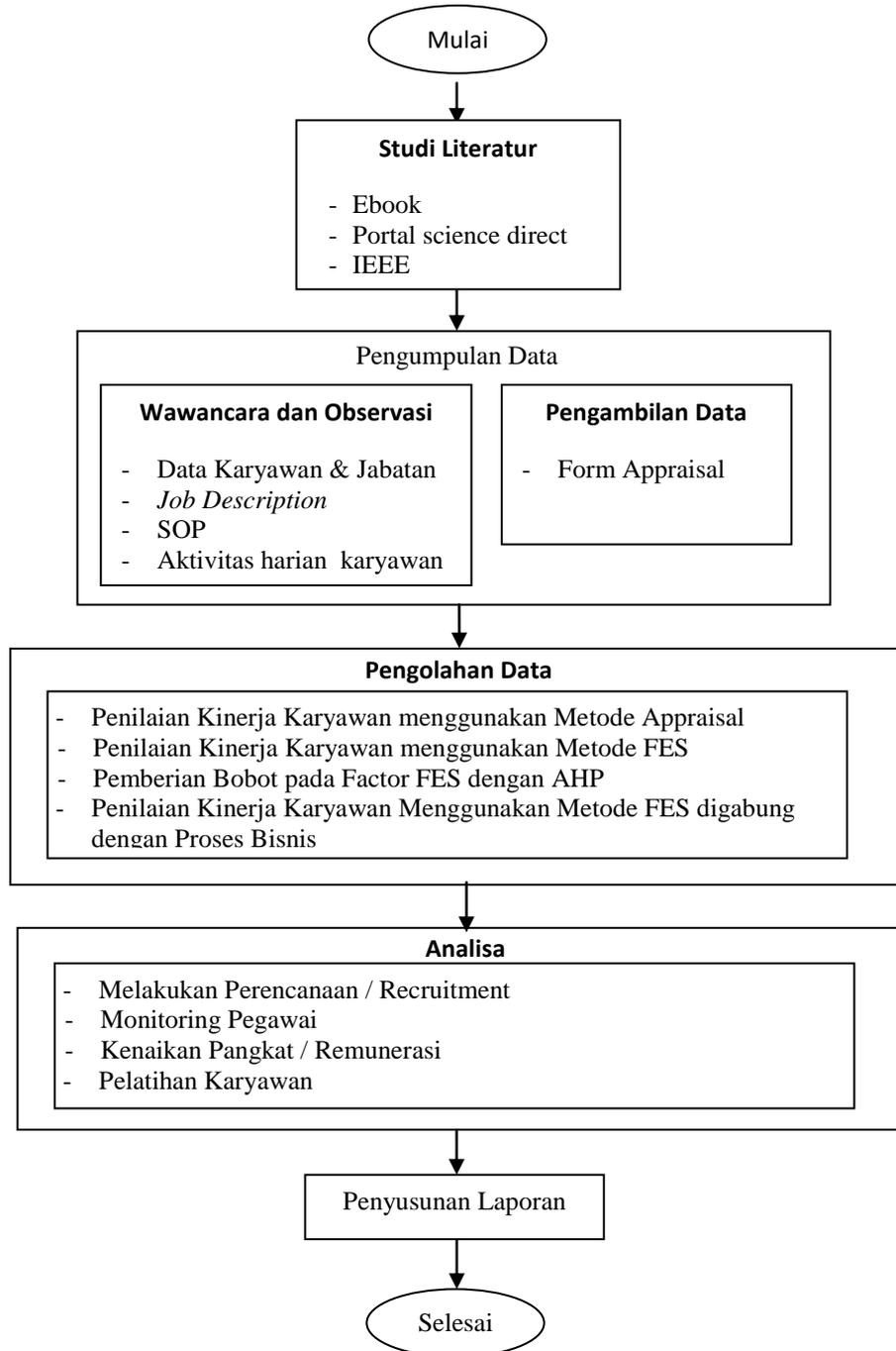
$$L = [< a, c, d >^{45}, < b, c, d >^{42}, < a, c, e >^{38}, < b, c, e >^{22}]$$

Dalam log kejadian tersebut:

Terdapat 5 aktivitas yaitu {a, b, c, d, e}.

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan mengenai alur berpikir yang digunakan dalam penelitian ini. Ilustrasi alur penelitian dapat dilihat pada gambar 3.1



Gambar 3.1 Diagram Alur Penelitian

Berdasarkan gambar diatas, setiap tahapan pada alur penelitian tersebut memiliki output yang berbeda-beda. Berikut ini adalah tabel output pada setiap tahapan alur penelitian.

Tabel 3.1 Output pada alur penelitian

No	Tahapan	Output
1	Studi Literatur	Mendapatkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan metode penelitian
2	Wawancara dan Observasi	Data Karyawan dan jabatan, SOP dan <i>job description</i> , struktur organisasi, daftar aktivitas kegiatan harian karyawan
3	Pengambilan Data	Form Appraisal karyawan
4	Pengolahan Data	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan Penilaian Kinerja Karyawan menggunakan Metode Appraisal, - Melakukan Penilaian Kinerja Karyawan menggunakan Metode FES, - Pemberian Bobot pada Factor FES dengan AHP, - Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode FES digabung dengan Proses Bisnis
5	Analisa	Hasil Penelitian : Melakukan perencanaan / Requirment, monitoring pegawai, kenaikan pangkat / renumerasi, pelatihan karyawan
6	Penyusunan Laporan	Buku tesis

Penjelasan tahapan alur penelitian diatas akan diterangkan secara terperinci pada subbab berikut.

1.1. Studi Literatur

Studi literatur merupakan langkah awal untuk melakukan kajian yang berkaitan dengan topik penelitian. Literatur diperoleh dari beberapa portal, antara lain science direct dan IEEE. Berbagai macam jurnal, konferensi dan buku yang berkaitan tentang bisnis proses dan penilaian kinerja karyawan digunakan sebagai

referensi dalam penelitian ini. Selain itu, penelitian-penelitian sebelumnya yang berkaitan tentang penilaian kinerja karyawan digunakan sebagai referensi dalam pembentukan metode penilaian kerja yang lebih efektif. Tujuan dari studi literatur adalah mendapatkan gambaran yang cukup lengkap mengenai penelitian yang akan dilakukan.

1.2. Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data pada penelitian ini diawali dengan melakukan wawancara ke bagian HR mengenai data jumlah karyawan beserta jabatan, dilanjutkan wawancara dengan seluruh karyawan di PT. XYZ mengenai tugas dan tanggung jawab jabatan, SOP (Standar Operasional Prosedur), dan kegiatan rutin harian karyawan.

a. Data Karyawan dan Jabatan

Pada tahap ini akan dilakukan wawancara dengan karyawan HRD perusahaan terlebih dahulu untuk mendapatkan data awal tentang struktur organisasi, jumlah karyawan dan jabatan-jabatan yang ada diperusahaan. Kemudian akan dilanjutkan dengan mewawancarai semua karyawan di PT. XYZ guna melengkapi data mengenai jabatan masing-masing.

b. Job Description

Uraian tugas dan tanggung jawab didapat dari wawancara langsung dengan karyawan yang bersangkutan. Dari data yang diperoleh akan disusun job description yang akan digunakan sebagai batasan tugas yang wajib dilakukan oleh karyawan per jabatan.

c. Standar Operasional Prosedur

Standar operasional prosedur (SOP) adalah serangkaian instruksi tertulis yang harus diikuti untuk mencapai keseragaman kinerja fungsi tertentu. SOP setiap jabatan di PT.XYZ akan digunakan sebagai standar acuan kegiatan yang dilakukan oleh setiap jabatan, yang nantinya akan lebih didetailkan lagi. SOP yang ada sekarang tersimpan dalam bentuk file berformat visio.

d. Log Kejadian Karyawan

Pencatatan kegiatan rutin karyawan ditulis rapi dalam format .csv. Observasi kegiatan karyawan dilakukan seminggu dua kali dalam kurun waktu ± 3 bulan. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan jumlah data yang cukup untuk diolah, namun tidak terlalu banyak sehingga hasil pengolahan data tidak bias. Berikut ini adalah contoh catatan kegiatan di PT. XYZ

case	Name	event	startTime	endTime
1	april	Request_Pengeluaran_Barang	8/1/2017 10:32	8/1/2017 10:42
1	april	Penjualan	8/1/2017 10:42	8/1/2017 11:00
1	enggal	Menyiapkan_Barang	8/1/2017 11:00	8/1/2017 13:00
1	indy	Membuat_DO	8/1/2017 1:00	8/1/2017 1:15
1	enggal	Serah_terima_Barang_dan_Dokume	8/1/2017 1:15	8/1/2017 1:42
2	Sumiati	Request_Pengeluaran_Barang	8/3/2017 10:00	8/3/2017 10:20
2	Sumiati	Penjualan	8/3/2017 10:20	8/3/2017 11:00
2	indy	Menyiapkan_Barang	8/3/2017 11:00	8/3/2017 13:00
2	indy	Membuat_DO	8/3/2017 1:05	8/3/2017 1:45
2	indy	Serah_terima_Barang_dan_Dokume	8/3/2017 1:45	8/3/2017 2:00

Gambar 3.2 Contoh Catatan Kegiatan Warehouse Officer di PT. XYZ

e. Hasil penilaian metode Appraisal

Tahap ini dilakukan dengan pengambilan data hasil penilaian kerja karyawan dari karyawan HRD yang akan digunakan sebagai pembanding metode FES dengan proses bisnis yang diusulkan pada penelitian ini.

1.3. Pengolahan Data

Pengolahan data pada penelitian ini akan dilakukan dengan beberapa tahapan. Tahapan pertama yaitu menghitung kinerja karyawan dengan metode yang telah ada dan digunakan saat ini yaitu metode *appraisal* di PT.XYZ. Kemudian dilanjutkan dengan menghitung penilaian kerja menggunakan metode FES. Tahapan terakhir ialah mengembangkan metode FES yang digabung dengan proses bisnis. Berikut ini adalah penjelasan tahapan-tahapan diatas.

1.3.1. Penilaian Kinerja Karyawan menggunakan Metode Appraisal

Saat ini di PT.XYZ telah memiliki sistem penilaian kinerja karyawan yang kenal dengan nama metode *appraisal*. Penilaian Karyawan ini dilakukan hanya satu kali dalam setahun dan biasanya dilakukan pada akhir tahun. Penilaian ini

terdiri dari banyak faktor penilaian yang dibuat berdasarkan kriteria tugas dan tanggung jawab jabatan karyawan. Pada saat penilaian, pegawai (*appraisee*) diberikan form *appraisal* yang berisi tanggal *appraisal*, nama *appraisee*, tanggal bergabung dengan perusahaan, jabatan *appraisee*, nama *appraisor* (atasan atau manager yang melakukan penilaian), jabatan *appraisor* dan faktor kompetensi yang diperlukan (berdasarkan lingkup tanggung jawab). Setiap jabatan memiliki faktor penilaian yang berbeda sesuai dengan jabatannya.

Setiap faktor yang terdapat pada setiap jabatan memiliki bobot standar yang telah ditentukan oleh perusahaan. Berikut ini adalah tabel bobot standar metode *appraisal* yang dimiliki oleh PT.XYZ.

Tabel 3.2 Standar Metode *Appraisal* PT.XYZ

4 poin	Outstanding – Sangat mampu dan bisa melatih orang lain
3 poin	Above Expectation – Mampu secara mandiri/ bagus, melebihi harapan
2 poin	Meet Expectation – Mampu tetapi harus dimonitor atau di dampingi / cukup
1 poin	Below Expectation – Belum mampu / rendah

Karyawan (*appraisee*) akan menilai dirinya sendiri dengan skala 1 sampai 4 untuk setiap faktor penilaian yang diberikan. Kemudian atasan (*appraisor*) akan menilai karyawan tersebut dengan cara yang sama yaitu memberikan nilai dengan skala 1 sampai 4. Kemudian *appraisee* dan *appraisor* saling memberikan argumentasi mengenai alasan pemberian nilai tersebut hingga didapatkan nilai akhir setiap faktor penilaian. Setelah itu semua nilai dijumlahkan dan dibagi dengan jumlah faktor.

Kelebihan metode ini ialah dapat digunakan untuk mendorong atau menggerakkan pengembangan SDM karena menyediakan peluang bagi bawahan untuk meninjau perilakunya yang berkaitan dengan pekerjaan. Sedangkan kekurangan metode ini ialah hasil penilaian merupakan hasil rundingan tentang apa yang telah dicapai dan akan dicapai dari suatu jabatan.

1.3.2. Penilaian Kinerja Karyawan menggunakan Metode FES

Menghitung penilaian kinerja pada PT. XYZ dengan metode FES dilakukan untuk mengetahui nilai setiap jabatan sebelum metode ini dikembangkan. Penilaian dengan metode FES dimulai dengan mengelompokkan semua jabatan yang ada di perusahaan ke dalam standar pokok FES yaitu jabatan fungsional atau jabatan managerial. Jabatan fungsional yaitu jabatan yang berhubungan dengan administrasi dan tata kelola. Faktor FES untuk jabatan fungsional terdiri atas 9 faktor yaitu : pengetahuan yang dibutuhkan oleh jabatan, kontrol pengawasan, pedoman, kompleksitas, ruang lingkup dan dampak, hubungan personal, tujuan kontak, persyaratan fisik dan lingkungan kerja. Sedangkan untuk jabatan managerial terdiri dari 9 faktor fes standar dan 5 faktor tambahan, yaitu : ruang lingkup dan dampak, wewenang supervisor dan managerial, koordinasi dan integrasi, hubungan personal yang harus dilakukan dan situasi-situasi khusus.

Kelebihan pada metode ini ialah telah berhasil menjabarkan suatu jabatan kedalam 9 faktor untuk jabatan struktural, dan tambahan 5 faktor lagi untuk jabatan managerial. Namun kekurangannya adalah faktor-faktor yang ada merupakan faktor standar untuk suatu perusahaan, sehingga apabila perusahaan memiliki faktor lain yang dianggap penting harus menggunakan tambahan metode.

Berikut ini adalah contoh pengisian form penilaian pada metode FES. Kolom faktor evaluasi berisi ke- 9 faktor FES yang akan digunakan sebagai dasar penilaian. Kolom standar yang digunakan berisi level tingkat pemahaman terhadap suatu faktor. Faktor 1 terdiri dari tingkat 1-1 hingga tingkat 1-9, faktor 2 terdiri dari tingkat 2-1 hingga tingkat 2-5, faktor 3 terdiri dari tingkat 3-1 hingga tingkat 3-5, faktor 4 terdiri dari tingkat 4-1 hingga tingkat 4-6, faktor 5 terdiri dari tingkat 5-1 hingga tingkat 5-6, faktor 6 terdiri dari tingkat 6-1 hingga tingkat 6-4, faktor 7 terdiri dari tingkat 7-1 hingga tingkat 7-4, faktor 8 terdiri dari tingkat 8-1 hingga tingkat 8-3 dan faktor 9 terdiri dari tingkat 9-1 hingga tingkat 9-3. Kolom Poin berisi nilai poin masing-masing tingkat. Sedangkan kolom komentar berisi alasan mengapa pada faktor tersebut diberi standar dan poin tertentu.

Tabel 3.3 Tabel Form Penilaian FES

Faktor Evaluasi	Standar Yang Digunakan	Poin	Komentar
1. Pengetahuan yang di butuhkan oleh posisi	1-3	350	Keterampilan yang diperoleh berasal dari pelatihan yang cukup dan pengalaman yang banyak
2. Kontrol pengawas	2-1	25	Jabatan masih butuh pengawasan yang teliti
3. Pedoman	3-2	125	Karyawan menggunakan pertimbangan dalam menafsirkan dan beradaptasi dengan pedoman
4. Kompleksitas	4-2	75	Pekerjaan terdiri dari tugas yang terkait dengan langkah-langkah, proses atau metode
5. Ruang Lingkup dan efek	5-2	75	Hasil kerja mempengaruhi keakuratan dan kelayakan proses lebih lanjut
6. Kontak pribadi	6-2	25	Hubungan personal dengan karyawan dibagian yang sama tetapi diluar organisasi langsung
7. Tujuan kontak	7-1	20	Memperoleh fakta atau informasi terlepas dari sifat fakta tersebut
8. Persyaratan fisik	50	8-3	Pekerjaan ini membutuhkan tenaga fisik yang cukup besar dan berat
9. Lingkungan kerja	5	9-1	Melibatkan risiko sehari-hari yang membutuhkan tindakan pencegahan yang normal
TOTAL POINT	750		

1.3.3. Pemberian Bobot pada Factor FES dengan AHP

Pada tahap ini, 9 faktor FES yang telah digunakan untuk menghitung nilai suatu jabatan pada tahap sebelumnya diberikan bobot. Bobot atau standar untuk tiap faktor tidaklah sama tergantung dari tingkat prioritas yang telah ditentukan oleh HRD perusahaan. Urutan prioritas faktor pun tidaklah sama tergantung uraian tugas jabatan masing-masing.

Metode yang digunakan untuk menghitung bobot setiap faktor ialah metode Analytical Hierarchy Process. AHP menjelaskan masalah multi kriteria yang kompleks menjadi hierarki. Dengan bobot, metode ini tidak hanya dapat digunakan untuk penilaian kinerja namun juga untuk perekrutan karyawan baru dan untuk training karyawan yang tidak menguasai bidang kerjanya.

1.3.4. Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode FES digabung dengan Proses Bisnis

Mengerjakan metode FES dengan bisnis proses berarti lebih mendetail dalam melakukan penilaian kerja. Penilaian kinerja yang biasa dilakukan per jabatan oleh FES, dengan menggunakan proses bisnis bisa dilakukan per aktivitas.

Tahapan pertama yang dilakukan ialah mengumpulkan semua data-data karyawan seperti daftar uraian tugas karyawan, event log dan SOP perusahaan. Tahap kedua pada metode ini ialah Menggambar ulang bentuk SOP perusahaan yang semula berformat Microsoft Visio menjadi format YAWL. YAWL (Yet Another Workflow Language) adalah aplikasi yang digunakan untuk membuat model proses bisnis. Hal itu berarti setiap proses pada SOP akan diuraikan hingga ke aktivitas paling detail berdasarkan catatan log.

Tahap ketiga ialah *discovering* model proses bisnis. Tujuan discovery adalah menemukan data dan bentuk model proses yang menggambarkan aktivitas aktual. Jika model proses sudah sesuai maka langkah selanjutnya adalah menganalisa proses model menggunakan standar klasifikasi FES. Dalam FES reguler, setiap posisi akan dievaluasi berdasarkan 9 faktor. Sedangkan FES dengan proses bisnis berarti 9 faktor pada FES akan mengevaluasi setiap detail aktivitas yang terdapat pada setiap SOP suatu jabatan. Dimana suatu jabatan pasti memiliki lebih dari satu SOP. Kemudian hasil perhitungan setiap aktivitas

dijumlah untuk mendapatkan satu nilai akhir.

Tahap kelima pada metode ini ialah pemberian bobot pada setiap faktor FES menggunakan bobot yang telah ada untuk kemudian di analisa apa telah sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

1.4. Analisa

Hasil penilaian kinerja karyawan hanya dengan menggunakan metode FES per aktivitas saja masih belum akurat. Pada kenyataanya, satu jabatan bisa dimiliki oleh banyak karyawan dan satu karyawan bisa mendapatkan banyak tugas diluar tugas dan tanggung jawab seharusnya. Berikut ini adalah kelebihan dan kekurangan dari berbagai metode yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 3.4 Perbandingan Metode Penilaian

Metode Penilaian	Faktor Penilaian	
	Kelebihan	Kekurangan
Appraisal	Adanya komunikasi antara atasan dan bawahan. Karyawan dapat menyampaikan hasil kerja yang mungkin tidak terdapat dalam faktor penilaian	Hanya menilai berdasarkan daftar tugas dan tanggung jawab
FES standar	satu jabatan dinilai dengan 9 faktor penilaian, di mana setiap faktor memiliki standar tingkat nilai yang berbeda-beda	Walaupun sudah menggunakan 9 faktor untuk menilai, tetapi dasar penilaiannya tetap daftar tugas dan tanggung jawab
FES dengan Proses Bisnis	Satu jabatan diuraikan menjadi kelompok-kelompok aktivitas yang dilakukan oleh jabatan tersebut (berdasarkan data kegiatan yang tersimpan/ event log). 9 faktor FES menilai setiap aktivitas pada jabatan tersebut	FES tidak bisa menghitung nilai standar yang dibutuhkan oleh suatu aktivitas. Nilai yang ada sekarang hanya standar nilai untuk menentukan tingkat pemahaman terhadap faktor
FES dengan Proses Bisnis yang diberi bobot	Setiap aktivitas memiliki standar nilai untuk setiap faktor evaluasi FES yang harus dicapai oleh setiap karyawan. Bobot dapat digunakan untuk monitoring pegawai, renumerasi, pelatihan karyawan hingga perencanaan untuk penerimaan karyawan baru.	Nilai standar antar setiap faktor FES terlalu beragam sehingga menyulitkan dalam normalisasi pembobotan

Oleh karena itu, analisa data aktivitas pada metode FES dibantu oleh log kejadian. Log kejadian mencatat semua rangkaian aktivitas yang berjalan dan setiap rangkaian aktivitas tersebut, dimulai dari aktivitas awal sampai aktivitas akhir. Setelah itu metode FES diberikan bobot dengan menggunakan metode AHP. Adapun kegunaan metode FES dengan proses bisnis, diantaranya adalah :

1.4.1. Melakukan perencanaan / *Recruitment*

Hasil dari analisis adalah pemaparan secara terperinci dan lengkap mengenai informasi suatu jabatan. Informasi jabatan yang disusun berdasarkan detail faktor FES terhadap proses bisnis mengukur tingkat kedalaman pengetahuan, keterampilan dan tantangan pemikiran yang dibutuhkan dalam suatu jabatan.

1.4.2. Monitoring pegawai

Monitoring (memantau) adalah proses mengamati karyawan yang sedang bekerja baik dilihat kinerja proses maupun kinerja hasilnya. Tujuan utamanya adalah mencegah terjadinya penyimpangan pekerjaan yakni antara fakta dan standar perusahaan. Faktor kontrol pengawasan, faktor pedoman, dan faktor hubungan personal merupakan faktor yang memiliki peran penting dalam proses monitoring pegawai karena dari ketiga faktor tersebut menggunakan standar waktu sebagai tolak ukur untuk menilai aktivitas yang telah dikerjakan.

Pada proses bisnis untuk memonitoring karyawan dapat dilakukan dengan menggunakan plug in di ProM yaitu *Conformance Analysis*. Plugin *Conformance Analysis* akan mengekstraksi informasi tentang waktu eksekusi, waktu tunggu serta waktu sojourn dari proses bisnis.

Analisa performa ini digunakan untuk melihat tingkat kecepatan karyawan terhadap suatu aktivitas yang dilakukan, karena waktu pada analisa tersebut adalah waktu suatu aktivitas. Apabila ada waktu aktivitas yang membutuhkan waktu lebih lama pengerjaannya dari waktu rata-rata maka aktivitas tersebut dapat diketahui dilakukan oleh siapa.

Performance information of the selected place:

Frequency: 3 visits
 Arrival rate: 0.12 visits per second

	Waiting time (second...)	Synchronization time (se...)	Sojourn time (second...)
avg	0.0	0.0	0.0
min	0.0	0.0	0.0
max	0.0	0.0	0.0
stdev	0.0	0.0	0.0

Waiting time:
 High
 Medium
 Low
 Settings

Gambar 3.3 Hasil Analisa Performa Proses *Request* Pengeluaran Barang

1.4.3. Kenaikan pangkat/ remunerasi

Kenaikan jabatan atau renumerasi merupakan pola terkait antara nilai suatu jabatan dengan nilai kompensasi dan benefit dalam suatu organisasi yang dapat memacu peningkatan kinerja. Faktor 4, kompleksitas pada metode FES menjelaskan bahwa adanya perbedaan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki pegawai meskipun memegang jabatan yang sama. Faktor 5 mengenai ruang lingkup dan dampak pun menjelaskan bagaimana pegawai tidak hanya paham terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Persyaratan fisik, faktor 8 pada FES juga merupakan faktor untuk kenaikan pangkat / remunerasi.

Kenaikan pangkat pada proses bisnis dilakukan dengan analisa jaringan sosial yang bertujuan untuk menemukan model jaringan sosial dari sebuah organisasi (yaitu, hubungan antara originator dengan originator lain). Selain itu, digunakan juga untuk mendapatkan nilai beban kerja pada setiap originator. Untuk menganalisa jaringan sosial di ProM dapat dilakukan dengan menggunakan *plug in Social Network Miner*.

1.4.4. Pelatihan Karyawan

Pelatihan karyawan penting untuk dilakukan demi peningkatan performa karyawan di perusahaan. Faktor pengetahuan yang diperlukan oleh jabatan, faktor hubungan personal, faktor tujuan kontak dan faktor lingkungan kerja merupakan faktor penilaian untuk mengetahui apakah karyawan perlu mendapatkan pelatihan untuk jabatan yang dimiliki. Pelatihan berarti menambah pengetahuan dan keterampilan serta mengubah sikap karyawan sehingga lebih berdaya guna, prestasinya menjadi semakin optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Pelatihan pada proses bisnis dapat dilakukan dengan menggunakan *plug in Organizational Miner* di ProM. Penggalan data organisasi bertujuan untuk menemukan model organisasi (yaitu, hubungan antara originator dan peran

mereka atau unit fungsional) dan aturan tugas (yaitu, hubungan antara peran atau unit fungsional dan aktivitas).

BAB 4

PENGUMPULAN DAN ANALISIS DATA

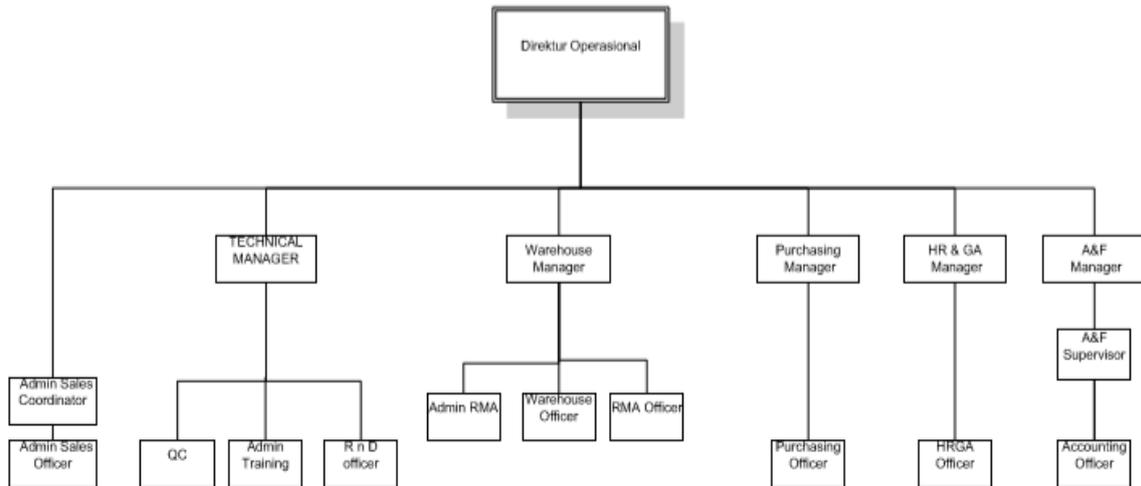
Pada bab ini akan menjelaskan tahapan pengumpulan data dan pengolahan data. Pengumpulan data meliputi data karyawan dan jabatan, tugas dan uraian jabatan, SOP perusahaan dan log kejadian perusahaan. Pengolahan data meliputi menggambar ulang SOP menggunakan YAWL, penilaian kinerja karyawan menggunakan metode appraisal, penilaian kinerja karyawan menggunakan metode FES, pemberian bobot pada factor FES dengan AHP dan penilaian kinerja karyawan menggunakan metode FES digabung dengan proses bisnis.

4.1 Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan pada penelitian ini berasal dari hasil wawancara dan observasi langsung dengan karyawan pada PT.XYZ. Wawancara dilakukan secara bergantian pada semua karyawan dengan persetujuan dari pihak manager HRD. Pertanyaan yang diajukan kepada setiap karyawan adalah mengenai tugas dan tanggung jawab yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Selain itu ditanyakan juga daftar kegiatan/ aktivitas yang mereka lakukan setiap hari. Hal tersebut dilakukan, karena setelah mewawancarai karyawan, peneliti akan melakukan pengamatan langsung guna mendapatkan log kejadian perusahaan. Log kejadian perusahaan berisi daftar kegiatan yang telah dilakukan oleh karyawan beserta waktu dan karyawan yang melakukan. Pengamatan pada penelitian ini dilakukan selama kurang lebih 3 bulan.

4.1.1. Data Karyawan dan Jabatan

Data karyawan dan jabatan berasal dari hasil wawancara dengan masing-masing karyawan dan manager HRD. Hasil wawancara tersebut kemudian disusun berdasarkan ruang lingkup pekerjaannya sehingga diperoleh struktur organisasi PT. XYZ. Berikut ini adalah gambar struktur organisasi PT.XYZ.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan

Berdasarkan pembagian jabatan diatas, maka tabel dibawah ini akan dijabarkan nama karyawan beserta jabatannya.

Tabel 4.1 Tabel Jabatan dan Nama Pemegang Jabatan di PT.XYZ

No	Jabatan	Nama Pemegang jabatan
1.	sales coordinator	Ninda
2.	sales officer	April
3.	admin training	Sifa
4.	QC	(1) Hafid, (2) Migdad
5.	R n D officer	Iskandar
6.	technical manager	Mukti
7.	admin RMA	Nancy
8.	warehouse officer	(1) Indy, (2) Bagas
9.	RMA officer	(1) Rahmat, (2) Didi
10.	purchasing officer	(1) Yuni, (2) Nur
11.	HRGA officer	Inggar
12.	A&F supervisor	Felina
13.	Accounting Officer	Nikita

4.1.2. Tugas dan Uraian Jabatan

Setiap jabatan pasti memiliki tanggung jawab dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk menempati jabatan tersebut, namun tidak semua jabatan memiliki wewenang untuk mengambil keputusan. Berikut ini adalah hasil wawancara job description pada jabatan-jabatan di PT.XYZ :

1. Jabatan Sales

Tanggung Jawab :

- Memproses penjualan barang.
- Menghitung *rebate* customer.
- Mengumpulkan *forecase* dari customer sebagai acuan impor barang.
- Membuat rekap penjualan mingguan dan bulanan.
- Membuat laporan *ready stock*.
- Membuat surat dukungan dan dokumen-dokumen yang dibutuhkan Master Dealer.
- Mengajukan sertifikasi dan perpanjangan sertifikasi.
- Meng-*input* formulir Quality Control.
- Menyesuaikan barang keluar dari *warehouse* dengan Sales Order.
- Serah terima barang dengan customer, apabila pengambilan barang dilakukan di Spectrum.
- Berkoordinasi dan menjaga hubungan kerja sama dengan tim dan dengan divisi lainnya.
- Menghadiri dan berpartisipasi dalam rapat divisi, pelatihan, seminar atau workshop untuk meningkatkan skill dan pengetahuan sesuai dengan penunjukan.
- Memahami prosedur kerja.
- Memahami kebijakan mutu.
- Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan untuk pencapaian kebijakan dan sasaran mutu di bagiannya.

Kualifikasi Pekerjaan

- Pendidikan minimum D3 segala jurusan.
- Fasih berbahasa Inggris (aktif, pasif).
- Memiliki kemampuan berkomunikasi dan berelasi yang baik.
- Memiliki relasi yang luas.
- Tekun, teliti, dan jujur.

2. Jabatan Admin Training Officer

Tanggung Jawab :

- Membuat surat penawaran untuk pengadaan training.
- Membuat rekap pendaftaran training dan melakukan follow up kepada peserta.
- Membuat surat undangan training.
- Mempersiapkan perlengkapan training (ketersediaan ruang training, konsumsi, dll).
- Membuat laporan keuangan.
- Berkoordinasi dan menjaga hubungan kerja sama dengan tim dan dengan divisi lainnya.
- Menghadiri dan berpartisipasi dalam rapat divisi, pelatihan, seminar atau workshop untuk meningkatkan skill dan pengetahuan sesuai dengan penunjukan.
- Memahami prosedur kerja.
- Memahami kebijakan mutu.
- Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan untuk pencapaian kebijakan dan sasaran mutu di bagiannya.

Kualifikasi Pekerjaan :

- Pendidikan minimum D3 segala jurusan.
- Memiliki kemampuan berkomunikasi dan berelasi yang baik.
- Memiliki relasi yang luas.
- Ramah dan teliti.

3. Jabatan QC (Quality Control)

Tanggung Jawab :

- Melakukan pengecekan kelengkapan fisik dan memastikan produk Mikrotik dan Ubiquiti berfungsi dengan baik.
- Membantu warehouse untuk bongkar muat produk Mikrotik dan Ubiquiti dari container.
- Membantu admin sales untuk packing dan mengantar barang ke loading dock untuk diambil customer.

- Membantu pengiriman barang ke ekspedisi apabila driver tidak ditempatkan atau tidak masuk.
- Berkoordinasi dan menjaga hubungan kerja sama dengan tim dan dengan divisi lainnya.
- Menghadiri dan berpartisipasi dalam rapat divisi, pelatihan, seminar atau workshop untuk meningkatkan skill dan pengetahuan sesuai dengan penunjukan.
- Memahami prosedur kerja.
- Memahami kebijakan mutu.
- Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan untuk pencapaian kebijakan dan sasaran mutu di bagiannya.

Kualifikasi Pekerjaan :

- Pendidikan minimum SMA, SMK, sederajat.
- Pekerja keras.
- Tekun, teliti, dan jujur.

4. Jabatan R n D (Researh and Development)

Tanggung Jawab :

- Mempelajari fitur-fitur di produk Mikrotik dan Ubiquiti yang baru.
- Melakkukan pengetesan produk Mikrotik dan Ubiquiti baru untuk mengetahui seberapa besar performa yang dimiliki alat tersebut.
- Melakukan pengetesan produk Mikrotik dan Ubiquiti di lingkup internal dan apabila memungkinkan pengetesan dilakukan di lapangan.
- Membuat laporan dan publikasi untuk team Facebook dan Partner.
- Membantu implementasi team teknis D-Net.
- Berkoordinasi dan menjaga hubungan kerja sama dengan tim dan dengan divisi lainnya.
- Menghadiri dan berpartisipasi dalam rapat divisi, pelatihan, seminar atau workshop untuk meningkatkan skill dan pengetahuan sesuai dengan penunjukan.
- Memahami prosedur kerja.
- Memahami kebijakan mutu.

- Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan untuk pencapaian kebijakan dan sasaran mutu di bagiannya.

Kualifikasi Pekerjaan :

- Pendidikan minimum D3 jurusan elektronika atau informatika.
- Memahami mengenai jaringan, elektronika dasar, dan elektronik komunikasi.
- Memiliki kemampuan berkomunikasi dan berelasi yang baik.
- Memiliki relasi yang luas.
- Memiliki sifat kepemimpinan.

5. Jabatan Technical Manager

Tanggung Jawab :

- Memimpin dan koordinasi personel dan proses berlangsungnya kegiatan harian.
- Monitor dan supervisi kegiatan harian tim engineering.
- Mengawasi dan menjaga mutu hasil instalasi dan maintenance.
- Memastikan maintenance produk Mikrotik & Ubiquiti dilakukan sesuai dengan standard dan tepat waktu, dan memastikan semua produk berfungsi baik.
- Melakukan maintenance produk Mikrotik & Ubiquiti secara berkala dan tepat waktu serta memastikan semua produk berfungsi baik.
- Memberikan penjelasan dan presentasi tentang produk Mikrotik & Ubiquiti ke pelanggan dan calon pelanggan.
- Penyelesaian solusi dari masalah-masalah internal yang timbul dan masalah-masalah yang berhubungan dengan kegiatan instalasi dan maintenance.
- Mengawasi penyimpanan barang dan perangkat dalam gudang dan memastikan selalu dalam kondisi bagus dan siap pakai.
- Mengevaluasi kinerja team, baik perorangan maupun kelompok secara berkala.
- Melakukan riset atas dasar laporan kerja untuk pengembangan kualitas.
- Membuat laporan bulanan serta tahunan kinerja tim dan evaluasi kegiatan

untuk perbaikan dan pengembangan perusahaan.

- Penyelesaian target yang ditetapkan oleh Operational Director.
- Mengadakan rapat berkala untuk bertukar informasi dan menindaklanjuti kasus atau problem yang ada.
- Membangun dan membina relasi yang baik dengan pelanggan dan calon pelanggan.
- Berkoordinasi dan menjaga dan membina hubungan kerja sama dengan tim dan dengan divisi lainnya.
- Memahami prosedur kerja.
- Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan untuk pencapaian kebijakan dan sasaran mutu.
- Memahami kebijakan mutu.

Wewenang :

- Memberikan persetujuan pengambilan keputusan penyelesaian masalah.
- Menindak atau memberikan sanksi kepada anggota dalam divisi Engineering yang lalai melakukan tugas dan kewajibannya.

Kualifikasi Pekerjaan :

- Pendidikan minimal S1 segala jurusan dan setingkat atau pengalaman 3 tahun di bidang technical dan 2 tahun di bidang Manajerial.
- Memiliki kemampuan berkomunikasi dan berelasi yang baik.
- Memiliki relasi yang luas.
- Memiliki sifat kepemimpinan.

6. Jabatan Admin RMA (Return Merchandise Authorization)

Tanggung Jawab :

- Melakukan pengecekan produk yang kembali dari customer dan menentukan produk tersebut di-replace atau di-repair.
- Melakukan perbaikan untuk produk yang rusak.
- Berkoordinasi dan menjaga hubungan kerja sama dengan tim dan dengan divisi lainnya.
- Menghadiri dan berpartisipasi dalam rapat divisi, pelatihan, seminar atau workshop untuk meningkatkan skill dan pengetahuan sesuai dengan

penunjukan.

- Memahami prosedur kerja.
- Memahami kebijakan mutu.
- Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan untuk pencapaian kebijakan dan sasaran mutu di bagiannya.

Kualifikasi Pekerjaan :

- Pendidikan minimum SMA atau pengalaman minimum 1 tahun di bidang administrasi.
- Jujur, tegas, ramah, dan dapat dipercaya

7. Jabatan Warehouse Officer

Tanggung Jawab

- Mengendalikan Stock di Gudang yang meliputi pencatatan, penomoran dan keluar masuk barang.
- Mengatur letak penyimpanan, identifikasi dan penanganan barang di gudang.
- Memastikan penyimpanan yang tepat dan aman sesuai dengan kondisi dan sifat barang untuk menghindari kerusakan dan pencurian.
- Menerima dan memproses permintaan barang sesuai dengan spesifikasi dan jumlah sesuai dengan Sales order yang sudah di setujui oleh Accounting.
- Menyerahkan barang yang diminta kepada peminta dan melengkapinya dengan bukti terima barang.
- Berkoordinasi dengan divisi lain supaya tidak terjadi over-stock.
- Mengecek kiriman barang yang datang dan memastikan barang datang tepat waktu, tepat jumlah dan tepat mutu.
- Menerima dan menginformasikan ke divisi purchasing apabila ada barang yang tidak sesuai dengan spesifikasi, kualitas dan kuantitas.
- Menginformasikan mengenai kesesuaian jumlah barang yang diorder dengan actual barang yang diterima.
- Berkoordinasi dan menjaga hubungan kerja sama dengan tim dan dengan divisi lainnya.

- Menghadiri dan berpartisipasi dalam rapat divisi, pelatihan, seminar atau workshop untuk meningkatkan skill dan pengetahuan sesuai dengan penunjukan.
- Memahami prosedur kerja.
- Memahami kebijakan mutu.
- Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan untuk pencapaian kebijakan dan sasaran mutu di bagiannya.

Wewenang

- Menolak permintaan barang ke gudang apabila tidak disertai tanda tangan approval yang lengkap.

Kualifikasi Pekerjaan

- Pendidikan minimum SMA atau pengalaman minimum 1 tahun di bidang administrasi/ pergudangan.
- Jujur, tegas dan dapat dipercaya

8. Jabatan RMA Officer

Tanggung Jawab

- Melakukan pengecekan produk yang kembali dari customer dan menentukan produk tersebut di-*replace* atau di-*repair*.
- Melakukan perbaikan untuk produk yang rusak.
- Berkoordinasi dan menjaga hubungan kerja sama dengan tim dan dengan divisi lainnya.
- Menghadiri dan berpartisipasi dalam rapat divisi, pelatihan, seminar atau workshop untuk meningkatkan skill dan pengetahuan sesuai dengan penunjukan.
- Memahami prosedur kerja.
- Memahami kebijakan mutu.
- Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan untuk pencapaian kebijakan dan sasaran mutu di bagiannya.

Kualifikasi Pendidikan

- Pendidikan minimum SMA atau pengalaman minimum 1 tahun di bidang administrasi.
- Jujur, tegas, ramah, dan dapat dipercaya

9. Jabatan Purchasing Officer

Tanggung Jawab :

- Evaluasi mutu, spesifikasi, harga dan pengiriman dari Supplier.
- Evaluasi semua supplier yang ada di Daftar Supplier Terpilih secara berkala.
- Memastikan data-data supplier selalu update.
- Membuat order pembelian barang berdasarkan kebutuhan dan permintaan yang telah disetujui pimpinan.
- Melakukan proses pembelian dan memastikan produk yang dibeli sesuai persyaratan.
- Memastikan barang yang dibeli tepat waktu, tepat mutu, tepat jumlah, dengan harga yang terbaik.
- Mengatur pengembalian barang yang tidak sesuai permintaan dan memastikan adanya penggantian barang atau pemberian potongan harga dari supplier.
- Mengkomunikasikan jadwal kedatangan barang beserta jumlahnya kepada bagian yang bersangkutan.
- Memeriksa report dari warehouse mengenai kesesuaian (jumlah, spesifikasi, mutu) barang yang diorder dengan actual barang yang diterima.
- Mengajukan jadwal pembayaran supplier ke bagian accounting untuk setiap pembelian.
- Menjalin dan membina relasi dengan supplier.
- Berkoordinasi dan menjaga hubungan kerja sama dengan tim dan dengan divisi lainnya.
- Menghadiri dan berpartisipasi dalam rapat divisi, pelatihan, seminar atau

workshop untuk meningkatkan skill dan pengetahuan sesuai dengan penunjukan.

- Memahami prosedur kerja.
- Memahami kebijakan mutu.
- Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan untuk pencapaian kebijakan dan sasaran mutu di bagiannya.

Wewenang :

- Menolak Purchase Request apabila spesifikasi barang/ jasa yang diminta tidak jelas

Kualifikasi Pekerjaan :

- Pendidikan minimum D3 Manajemen atau pengalaman minimum 1 tahun di bidang administrasi atau
- pembelian.
- Jujur, detail dan dapat dipercaya.
- Memiliki kemampuan bernegosiasi yang baik.
- Memiliki kemampuan yang baik dalam hitungan.

10. Jabatan HRGA Officer

Tanggung Jawab :

- elakukan sosialisasi peraturan perusahaan, tata tertib perusahaan dan hal-hal terkait lainnya.
- Memproses absensi harian, ijin dan cuti karyawan.
- Memproses karyawan baru, penempatan, akses email, internet dan pendataan dalam Virtual HRD.
- Memproses karyawan resign, disable email dan internet, dan hal-hal terkait lainnya.
- Menangani proses asuransi kesehatan - pendaftaran, penghentian, reimbursement obat, dokter dan biaya rawat inap.
- Menerima kebutuhan permintaan karyawan yang telah disetujui pihak-pihak terkait dan memprosesnya.
- Memproses recruitment karyawan baru melalui pemasangan lowongan di media cetak maupun online, juga lewat universitas atau sekolah-sekolah

kejuruan.

- Melakukan seleksi karyawan baru, mengatur jadwal interview dengan manager divisi yang bersangkutan, menginterview, mengatur jadwal psikotest dan memberikan rekomendasi kandidat.
- Menerima permintaan kebutuhan training dan memprosesnya sesuai kebutuhan dan persetujuan dari
- HR Manager.
- Memproses perijinan ketenagakerjaan sesuai kebutuhan dengan tepat waktu.
- Memproses surat-surat keterangan kepersonaliaan yang diperlukan karyawan sesuai kebutuhan dan persetujuan dari HR Manager.
- Melakukan pekerjaan administrasi HRD terkait sesuai kebutuhan.
- Berkomunikasi dengan pihak eksternal yang terkait (contoh : Depnaker, Jamsostek dll).
- Mengarahkan dan memotivasi karyawan agar dapat bersikap positif.
- Menyiapkan performance appraisal dan memastikan semua divisi menyelesaikan appraisal tepat waktu.
- Memproses reimburse bensin untuk pemakaian mobil/motor untuk keperluan operasional.
- Memproses permintaan ATK dan mendistribusikannya sesuai permintaan.
- Mengelola dan mengatur aktifitas administrasi dan kebutuhan rumah tangga perusahaan.
- Memastikan kondisi infrastruktur umum dalam keadaan baik dan siap pakai.
- Memastikan dokumen-dokumen perijinan bisnis dan surat-surat ijin mobil operasional dalam status berlaku dan memproses perpanjangannya sesuai masanya.
- Mengatur dan memproses permintaan perjalanan dinas karyawan sesuai aturan dengan benar.
- Berkoordinasi dan menjaga hubungan kerja sama dengan tim dan dengan divisi lainnya.
- Menghadiri dan berpartisipasi dalam rapat divisi, pelatihan, seminar atau

workshop untuk meningkatkan skill dan pengetahuan sesuai dengan penunjukan.

- Memahami prosedur kerja.
- Memahami kebijakan mutu.
- Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan untuk pencapaian kebijakan dan sasaran mutu.

Kualifikasi Pekerjaan :

- Memiliki pengetahuan mengenai ketenagakerjaan.
- Memiliki kemampuan komunikasi dan interpersonal yang baik.
- Memiliki integritas yang tinggi.

11. Jabatan A&F Supervisor

Tanggung Jawab :

- Memonitor dan mengendalikan kegiatan harian akuntansi dan memastikan terlaksananya semua proses dan transaksi keuangan berjalan sesuai sistem dan prosedur.
- Memastikan permintaan dan proses pembayaran yang telah disetujui terlaksana dengan benar dan tepat waktu.
- Memastikan penagihan setiap bulannya terlaksana dengan lengkap dan pembayaran terproses tepat waktu.
- Mengatur dan mengarahkan pencatatan neraca perusahaan sesuai aktivitas perusahaan dan menjaga keseimbangan neraca rugi laba.
- Menganalisa dan mengevaluasi laporan account payable dan account receivable dan menindaklanjuti sesuai aturan.
- Mengelola fungsi akuntansi dalam memproses data dan informasi keuangan untuk menghasilkan laporan keuangan yang akurat dan tepat waktu.
- Mengontrol, mengarahkan dan mengevaluasi pencatatan neraca R/L dan aktifitas accounting lainnya agar berjalan dengan tepat dan akurat.
- Mengontrol dan memastikan pembayaran piutang pelanggan secara periodik dan penanganan pelanggan yang bermasalah dengan pembayarannya (piutang macet).

- Mengkoordinasikan dan mengontrol perencanaan, pelaporan dan pembayaran kewajiban pajak perusahaan agar efisien, akurat, tepat waktu dan sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku.
- Merencanakan, mengkoordinasikan dan mengontrol cashflow perusahaan, terutama pengelolaan piutang dan hutang sehingga memastikan ketersediaan dana untuk operasional perusahaan dan kesehatan kondisi keuangan.
- Memberikan masukan tentang pengembangan sistem dan prosedur finance dan accounting untuk kelancaran kegiatan dalam divisi.
- Menerima dan menyimpan surat2 berharga / dokumen2 lain yang berhubungan dengan keuangan perusahaan dan asset2 perusahaan.
- Mensupervisi kegiatan team, dan memberi arahan dan instruksi untuk kelancaran aktifitas kerja dalam divisinya.
- Mengevaluasi kinerja team secara berkala.
- Menghadiri dan berpartisipasi dalam rapat divisi, pelatihan, seminar atau workshop untuk meningkatkan skill dan pengetahuan sesuai dengan penunjukan.
- Memahami prosedur kerja.
- Memahami kebijakan mutu.
- Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan untuk pencapaian kebijakan dan sasaran mutu di bagiannya.

Wewenang :

- Mengambil keputusan terkait penyelesaian masalah penagihan dan kebijakan financial dalam kondisi urgent yang tidak ada dalam prosedur standard.

Kualifikasi Pekerjaan :

- Pendidikan minimum S1 Accounting & Manajemen atau pengalaman minimum 3 tahun di bidang akuntansi dan keuangan.
- Memiliki kemampuan dasar akuntansi dan perpajakan.
- Memiliki wawasan yang luas, integritas yang tinggi dan leadership yang kuat.

12. Jabatan Accounting Officer

Tanggung Jawab :

- Mengendalikan kegiatan harian akuntansi termasuk pencatatan semua transaksi keuangan (kas dan bank).
- Melakukan pembayaran ke vendor.
- Membuat dan mencetak invoice.
- Memonitori mutasi bank.
- Mengatur penagihan dan memastikan nota tagihan telah dilengkapi dengan dokumen transaksi yang telah diotorisasi dan telah dijurnal secara benar.
- Melakukan penagihan sesuai waktunya.
- Memonitor aktifitas pembayaran dan menindaklanjuti pembayaran yang tertunggak.
- Memeriksa hasil penagihan dan menindaklanjuti faktur yang belum tertagih.
- Memastikan nilai nominal tagihan yang masuk sesuai target.
- Berkoordinasi dan menjaga hubungan kerja sama dengan tim dan dengan divisi lainnya.
- Menghadiri dan berpartisipasi dalam rapat divisi, pelatihan, seminar atau workshop untuk meningkatkan skill dan pengetahuan sesuai dengan penunjukan.
- Memahami prosedur kerja.
- Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan untuk pencapaian kebijakan dan sasaran mutu.
- Memahami kebijakan mutu.

Kualifikasi Pekerjaan :

- Pendidikan minimum D3 Accounting/Manajemen atau pengalaman minimum 2 tahun di bidang akuntansi dan keuangan.
- Memiliki kemampuan dasar akuntansi dan perpajakan.
- Jujur dan dapat dipercaya.

4.1.3. Standar Operational Procedure

Berdasarkan hasil wawancara dengan setiap karyawan pada PT.XYZ diperoleh 28 buah SOP yang menjadi pedoman kerja setiap karyawan. Berikut ini merupakan tabel list data SOP pada PT.XYZ yang gambar sepenuhnya dapat dilihat pada halaman lampiran.

Tabel 4.2 List SOP PT.XYZ

No	Nama SOP	Aktor	Divisi
1	Penjualan dan Pengiriman Barang	Customer, Sales, Accounting, Warehouse, Driver	Sales
2	Forecasting	Sales, Customer, Top Management, Purchasing	Sales
3	Perhitungan Rebate Costumer	Sales, Accounting Customer	Sales
4	Training Reguler	Training Division, Peserta Training, Accounting	HR
5	Training In-House	Training Division, Partner, Accounting	HR
6	QC	Sales Officer, Warehouse, QC Officer	QC
7	Stress Test	Vendor, QC, Customer	R n D
8	RMA from Costumer	RMA Officer, Customer, Service, Accounting	RMA
9	Service	Warehouse, Service	RMA
10	Penerimaan Barang	Purchasing, Warehouse	Warehouse
11	Pengeluaran Barang	Warehouse, Service	Warehouse
12	Pembelian	Requester, Warehouse, Purchasing, Top Management	Purchasing
13	Garansi	Purchasing, Warehouse, Vendor	Purchasing
14	Seleksi dan Evaluasi Supplier	Purchasing	Purchasing
15	Penerimaan Karyawan	Top Management, HRD	HR
16	Pelatihan Karyawan	HRD, Top Management, Peserta,	HR
17	Penilaian Appraisal	HRD, Karyawan, Top Management	HR
18	Pembayaran Tagihan	A&F SUpervisor, Accounting Officer	Accounting
19	Invoice Penjualan Barang	Accounting, Customer	Accounting
20	Invoice untuk Training	Peserta Training, Accounting	Accounting
21	Invoice untuk RMA	RMA, Accounting	Accounting

4.1.4. Log Kejadian Perusahaan

Log kejadian perusahaan merupakan catatan aktivitas karyawan yang dimiliki oleh perusahaan. Log kejadian biasanya berisi case id, nama aktivitas, waktu mulai aktivitas. Berikut ini adalah beberapa contoh log kejadian yang dimiliki oleh PT.XYZ.

Tabel 4.3 Data Log QC

Case	Aktivitas	Start Timestamp
1	Konfirmasi ke QC	3/3/18 9:10 AM
1	Membuka Packing Perangkat	3/3/18 9:15 AM
1	Melakukan Pengecekan	3/3/18 10:05 AM
1	Cek Ethernet	3/3/18 10:18 AM
1	Scan Perangkat	3/3/18 10:28 AM
1	Cek Power	3/3/18 10:38 AM
1	Cek Kelengkapan Perangkat	3/3/18 10:46 AM
1	Membuat Laporan	3/3/18 11:00 AM
1	Menempelkan sticker QC Pass	3/3/18 11:04 AM
1	Update Data Barang	3/3/18 11:10 AM
1	Meletakkan Barang ke Tempat Semula	3/3/18 11:14 AM
2	Konfirmasi ke QC	3/3/18 9:11 AM
2	Membuka Packing Perangkat	3/3/18 9:16 AM
2	Melakukan Pengecekan	3/3/18 10:06 AM
2	Cek Ethernet	3/3/18 10:19 AM
2	Scan Perangkat	3/3/18 10:29 AM
2	Cek Power	3/3/18 10:39 AM
2	Cek Kelengkapan Perangkat	3/3/18 10:47 AM
2	Membuat Laporan	3/3/18 11:01 AM
2	Konfirmasi ke Warehouse	3/3/18 11:05 AM
2	Update Data Barang	3/3/18 11:11 AM
2	Meletakkan Barang ke Tempat Semula	3/3/18 11:15 AM
3	Konfirmasi ke QC	4/3/18 9:10 AM
3	Membuka Packing Perangkat	4/3/18 9:15 AM
3	Melakukan Pengecekan	4/3/18 10:05 AM
3	Cek Ethernet	4/3/18 10:18 AM
3	Scan Perangkat	4/3/18 10:28 AM
3	Cek Power	4/3/18 10:38 AM
3	Cek Kelengkapan Perangkat	4/3/18 10:46 AM
3	Membuat Laporan	4/3/18 11:00 AM
3	Menempelkan sticker QC Pass	4/3/18 11:04 AM
3	Update Data Barang	4/3/18 11:10 AM
3	Meletakkan Barang ke Tempat Semula	4/3/18 11:14 AM

Banyak perusahaan yang belum memiliki log kejadian. Pada PT XYZ log kejadian diambil melalui observasi langsung oleh peneliti di tempat kerja. Berikut ini merupakan log kejadian perusahaan yang memiliki nama karyawan yang mengerjakan aktivitas tersebut. Pada penelitian ini simulasi PROM menggunakan tipe waktu single timestamp sehingga waktu pada log kejadian perusahaan yang dicatat hanya waktu mulai mengerjakan aktivitas saja.

Tabel 4.4 Data log RMA

Case ID	Activity	Resource	Start Time
1	Request_RMA	Customer	1/31/18 8:00 AM
1	Pengecekan_Status_Perangkat	Nancy	1/31/18 8:04 AM
1	Info_Status	Nancy	1/31/18 8:06 AM
1	Membuat_tanda_terima_Service	Nancy	1/31/18 8:10 AM
1	Mengisi_Form_Registration_RMA	Nancy	1/31/18 8:18 AM
1	Menyerahkan_barang_ke_Teknisi	Nancy	1/31/18 8:23 AM
1	Service	Didik	1/31/18 8:30 AM
1	Cek_Hasil_servis_via_web_RMA	Nancy	1/31/18 10:30AM
1	Hitung_biaya	Nancy	1/31/18 10:40AM
1	Membuat_Penawaran_service	Nancy	1/31/18 11:00AM
1	Menjalankan_SOP_Penagihan	Nikita	1/31/18 11:13AM
1	Membuat_DO_RMA-start	Nancy	1/31/18 11:13AM
2	Request_RMA	Customer	02/01/2018 09:00
2	Pengecekan_Status_Perangkat	Nancy	02/01/2018 09:06
2	Info_Status	Nancy	02/01/2018 09:08
2	Membuat_tanda_terima_Service	Nancy	02/01/2018 09:12
2	Mengisi_Form_Registration_RMA	Nancy	02/01/2018 09:17
2	Menyerahkan_barang_ke_Teknisi	Nancy	02/01/2018 09:20
2	Service	Didik	02/01/2018 09:28
2	Cek_Hasil_servis_via_web_RMA	Nancy	02/01/2018 13:28
2	Hitung_biaya	Nancy	02/01/2018 13:40
2	Membuat_Penawaran_service	Nancy	02/01/2018 13:45
2	Menjalankan_SOP_Penagihan	Nikita	02/01/2018 09:00
2	Membuat_DO_RMA-start	Nancy	02/01/2018 09:06

Tabel 4.5 Data log Sales

Case	Aktivitas	Start Timestamp
1	Menerima Order	3/5/17 8:00 AM
1	Konfirmasi detail pemesanan	3/5/17 8:02 AM
1	Menerbitkan SO	3/5/17 8:07 AM
1	Cek Rekening dan approval	3/5/17 8:26 AM
1	Menerima SO	3/5/17 8:30 AM
1	Mengkonfirmasi pengeluaran barang	3/5/17 8:49 AM

1	Menyiapkan barang	3/5/17 8:51 AM
1	Create DO	3/5/17 9:04 AM
1	Serah terima barang dan DO	3/5/17 9:16 AM
1	Cek Barang	3/5/17 9:20 AM
1	Print form QC	3/5/17 9:30 AM
1	Closing database	3/5/17 9:34 AM
1	Menerbitkan inv dan request faktur pajak	3/5/17 10:14 AM
1	Melakukan pengecekan	3/5/17 10:20 AM
1	Pengambilan Barang	3/5/17 10:27 AM
2	Menerima Order	3/5/17 9:00 AM
2	Konfirmasi detail pemesanan	3/5/17 9:02 AM
2	Menerbitkan SO	3/5/17 9:07 AM
2	Cek Rekening dan approval	3/5/17 9:26 AM
2	Menerima SO	3/5/17 9:30 AM
2	Mengkonfirmasi pengeluaran barang	3/5/17 9:49 AM
2	Menyiapkan barang	3/5/17 9:51 AM
2	Create DO	3/5/17 10:04 AM
2	Serah terima barang dan DO	3/5/17 10:16 AM
2	Cek Barang	3/5/17 10:20 AM
2	Print form QC	3/5/17 10:30 AM
2	Closing database	3/5/17 10:34 AM
2	Menerbitkan inv dan request faktur pajak	3/5/17 11:14 AM
2	Melakukan pengecekan	3/5/17 11:20 AM
2	Pengambilan Barang	3/5/17 11:27 AM

4.2. Pengolahan data

4.2.1. Menggambar Ulang SOP Menggunakan YaWL

Pengolahan data pada tahap ini ialah menggambar ulang SOP perusahaan. Dari 21 SOP perusahaan yang ada dalam format visio akan di buat ulang menjadi SOP dalam bentuk YAWL. Karena model bisnis dalam bentuk YAWL bisa di simulasikan maka SOP yang kegiatannya berkesinambung dan tidak terlalu panjang akan dijadikan kedalam satu proses bisnis. SOP berformat visio terdiri dari beberapa aktor yang mengerjakan. Sedangkan SOP YAWL terdiri dari beberapa SOP berformat visio. Berikut ini adalah tabel proses bisnis yang telah dibuat dalam bentuk YAWL..

Tabel 4.6 Daftar Proses Bisnis YaWL

No	Proses Bisnis	SOP Awal
1	RMA Full	RMA to Vendor, Servis, Penagihan, Servis Internal
2	Accounting	Penerbitan Invoice Penjualan Barang
3	HR (1)	Training Reguler, Training In-House, invoice training
4	CR	pengukuran kepuasan pelanggan
5	Purchasing	Prosedur Pembelian, Evaluasi dan Seleksi Supplier
6	Sales (1)	Perekrutan Master Dealer Baru
7	HR	Performance , Pelatihan
8	Sales (2)	Prosedur Forecasting
9	R n D	R nD
10	HR (2)	Penerimaan Karyawan
11	QC	QC
11	Sales (3)	Prosedur Penjualan dan Pengiriman Barang, Pengeluaran Barang
12	Warehouse	Penerimaan Barang
13	Sales (4)	Perhitungan Rebate Customer

4.2.2. Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Appraisal

Pada tahap ini, hasil penilain kinerja karyawan PT.XYZ akan di rekap ulang dan disesuaikan dengan kebutuhan penelitian ini. Tabel 4.7 merupakan contoh form penilaian appraisal yang dimiliki oleh PT.XYZ. Kolom kompetensi yang diperlukan dan kolom standard merupakan faktor penilaian dan standar nilai karyawan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Penilaian pada PT.XYZ menggunakan standar 1 hingga 4. Nilai 1 berarti belum mampu, nilai 2 sudah mampu tetapi harus didampingi, nilai 3 berarti sudah melebihi harapan dan nilai 4 berarti sangat mampu dan bisa melatih orang lain.

Karyawan (*appraisee*) akan menilai dirinya sendiri dengan skala 1 sampai 4 untuk setiap faktor penilaian yang diberikan. Kemudian atasan (*appraisor*) akan menilai karyawan tersebut dengan cara yang sama yaitu memberikan nilai dengan

skala 1 sampai 4. Kemudian *appraisee* dan *appraiser* saling memberikan argumentasi mengenai alasan pemberian nilai, namun nilai hasil selalu merupakan keputusan dari appraisor / atasan.

NO	KOMPETENSI YANG DIPERLUKAN	STANDARD	Penilaian dengan angka 1 sd 4		
			Appraisee	Appraisor	Nilai Hasil
I	Area of Responsibility / Lingkup Tanggung Jawab	1 2 3 4			
1	Kemampuan mengatur letak penyimpanan, identifikasi dan penanganan barang di gudang untuk keamanan dan menghindari kerusakan	○ ○ ○ ●	4	3	3
2	Kemampuan mengendalikan stock barang yang meliputi pencatatan, penomeran dan pendataan keluar masuk barang	○ ○ ○ ●	4	4	4
3	Kemampuan memproses permintaan barang secara tepat waktu dan tepat jumlah dan sesuai prosedur	○ ○ ● ○	4	3	3
4	Kemampuan memeriksa dan memonitor kiriman barang datang dan menindaklanjuti bila terjadi ketidaksesuaian	○ ○ ● ○	4	3	3
5	Kemampuan mengatur dan melaksanakan stock opname secara berkala	○ ○ ● ○	4	3	3
6	Kemampuan melakukan kegiatan admin warehouse sesuai prosedur	○ ● ○ ○	4	3	3
7	Kemampuan membuat laporan ttg status barang di gudang secara berkala	○ ○ ● ○	4	2	2
8	Kemampuan menangani masalah dan mengambil keputusan	○ ● ○ ○	4	3	3

Tabel 4.7 Form Performance Appraisal Jabatan Warehouse Officer

NO	KOMPETENSI YANG DIPERLUKAN	STANDARD				Penilaian dengan angka 1 sd 4		
		1	2	3	4	Appraisee	Appraisor	Nilai Hasil
I	Area of Responsibility/Lingkup Tanggung Jawab							
1	Kemampuan memproses kegiatan harian akuntansi (kas dan bank) dan pencatatannya dengan benar	○	○	○	●	4	3	3
2	Kemampuan melakukan transaksi keuangan berdasarkan data yang benar dan nyata	○	○	○	●	4	3	3
3	Kemampuan memeriksa keakuratan data tiap-tiap account bank	○	○	●	○	4	3	3
4	Kemampuan menganalisa tagihan tiap vendor dan menindaklanjuti sesuai kebutuhan	○	○	●	○	4	3	3
5	Kemampuan melakukan stock opname dengan benar	○	○	●	○	4	3	3
6	Kemampuan membuat rekapitulasi dokumen dan menindaklanjuti bila ada masalah	○	●	○	○	4	3	3
7	Kemampuan membuat laporan keuangan untuk kepentingan audit, bank dan shareholder	○	○	●	○	4	3	3
8	Kemampuan melakukan koordinasi dalam team dan antar divisi	○	●	○	○	4	3	3

Tabel 4.8 Form Performance Appraisal Jabatan Accounting Officer

Semua karyawan akan dinilai dengan menggunakan form appraisal yang tiap kompetensi yang dibutuhkan adalah berbeda. Untuk melihat detail form appraisal dapat dilihat pada halaman lampiran. Tabel 4.9 adalah hasil perhitungan job performance karyawan di PT. XYZ dengan metode appraisal.

Kolom jumlah soal berisi jumlah pertanyaan tentang kompetensi yang diperlukan sesuai dengan jabatan, sedangkan kolom standar perusahaan berisi jumlah nilai standar untuk masing-masing jabatan. Kolom appraisee dan kolom

appraisal or merupakan total nilai penilaian yang diisi oleh masing-masing karyawan dan atasan. Perbedaan kolom jumlah nilai dan kolom nilai akhir adalah, jumlah nilai merupakan total nilai akhir yang telah dihitung sebelumnya. Sedangkan nilai akhir ialah hasil perhitungan jumlah nilai dibagi dengan jumlah soal. Merujuk pada Tabel 4.7, diketahui bahwa :

- jabatan warehouse officer memiliki 8 jumlah soal.
- Total Standar Perusahaan merupakan standar nilai perusahaan
 $= 4+4+3+3+3+2+3+2 = 24$
- Total nilai appraisee $= 4+4+4+4+4+4+4+4 = 32$
- Total nilai appraisor $= 3+4+3+3+3+3+2+3 = 24$
- Jumlah Nilai merupakan total nilai hasil pada form appraisal
 $= 3+4+3+3+3+3+2+3 = 24$
- Nilai akhir = Jumlah nilai / jumlah soal
 $= 24 / 8 = 3$

Tabel 4.9 Hasil Rekap Perhitungan Metode Appraisal pada PT. XYZ

No	Jabatan	Jumlah Soal	Total Standar Perusahaan	Total Nilai Appraisee	Total Nilai Apraisor	Jumlah Nilai	Nilai Akhir
1	Sales Coordinator	18	54	57	51	53	3
2	Sales officer	16	46	48	46	46	3
3	Admin Training	11	33	44	33	33	3
4	QC (Hafid)	11	27	36	23	23	2
5	QC (Migdad)	11	27	27	23	25	2
6	R n D	10	30	30	30	30	3
7	Technical Manager	11	31	36	35	36	3
8	Admin RMA	11	32	35	32	33	3
9	Warehouse Officer (Indy)	8	24	32	24	24	3
10	Warehouse Officer (Bagas)	8	24	27	23	24	3
11	RMA Officer (Rahmat)	8	24	27	23	25	3
12	RMA Officer (didi)	8	24	24	30	28	4
13	Purchasing Officer (Yuni)	13	39	40	39	40	3
14	Purchasing Officer (Nur)	13	39	43	38	39	3
15	HRGA Officer	13	39	36	39	39	3
16	A&F Supervisor	14	36	42	42	42	3
17	Accounting Officer	12	31	48	36	35	3

4.2.3 Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode FES

Pada tahap ini dilakukan perhitungan nilai kinerja karyawan menggunakan metode FES sesuai dengan standar yang ada. Berdasarkan dari data perusahaan yang ada terdapat 13 jabatan dengan jumlah karyawan sebanyak 17 orang. Dari 13 jabatan, 2 jabatan merupakan jabatan struktural dan 11 adalah jabatan fungsional. Tabel 4.8 merupakan tabel standar tingkatan nilai yang digunakan untuk menghitung nilai FES standar.

Tabel 4.10 Tabel Standar Nilai FES (OPM, 1999)

No	Nama Faktor	Tingkatan Faktor	Nilai Tingkatan	Dasar Penilaian
1	Pengetahuan yang diperlukan oleh jabatan	1-1	50	Pemahaman mengenai prosedur kerja
		1-2	200	
		1-3	350	
		1-4	550	
		1-5	750	
		1-6	950	
		1-7	1250	
		1-8	1550	
		1-9	1850	
2	Kontrol Pengawasan	2-1	25	melihat hasil kerja yang telah dilakukan berdasarkan faktor 1
		2-2	125	
		2-3	275	
		2-4	450	
		2-5	650	
3	Pedoman	3-1	25	berdasarkan kepatuhan karyawan bekerja sesuai dengan aturan yang ada.
		3-2	125	
		3-3	275	
		3-4	450	
		3-5	650	
4	Kompleksitas	4-1	25	seberapa sulit karyawan mengerjakan tugas yang dimiliki.
		4-2	75	
		4-3	150	
		4-4	225	
		4-5	325	
		4-6	450	
5	Ruang lingkup dan dampak	5-1	25	hasil nyata pekerjaan yang telah dilakukan apakah telah berdampak langsung terhadap kelangsungan pekerjaan lainnya atau tidak.
		5-2	75	
		5-3	150	
		5-4	225	
		5-5	325	
		5-6	450	
6	Hubungan Personal	6-1	10	melihat batasan bagaimana hubungan itu terjadi, apakah berpengaruh atau tidak
		6-2	25	
		6-3	60	
		6-4	110	
7	Tujuan kontak	7-1	20	mencakup akibat hubungan itu terjadi
		7-2	50	
		7-3	120	

		7-4	220	
8	Persyaratan Fisik	8-1	5	mencakup persyaratan dan tuntutan fisik yang diperlukan oleh pegawai.
		8-2	20	
		8-3	50	
9	Lingkungan Kerja	9-1	5	menggambarkan lingkungan tempat kerja yang dihadapi karyawan.
		9-2	20	
		9-3	50	

Tabel standar nilai FES digunakan untuk menghitung nilai FES jabatan fungsional. Untuk menghitung nilai FES jabatan struktural ditambahkan lagi 4 faktor tambahan seperti berikut ini.

Tabel 4.11 Tabel Tambahan Nilai FES untuk Managerial (OPM, 1999)

No	Nama Faktor	Tingkatan Faktor	Nilai Tingkatan	Dasar Penilaian
1	Pengetahuan yang diperlukan oleh jabatan	1-1	175	menilai tingkat kerumitan dan kedalaman lingkup dan dampak umum dari pekerjaannya
		1-2	350	
		1-3	550	
		1-4	775	
		1-5	900	
2	Wewenang Supervisor dan Managerial	2-1	450	Wewenang yang dijalankan berulang kali
		2-2	775	
		2-3	900	
3	Pedoman	3-1	100	mempertimbangkan situasi organisasi dalam beberapa tingkat jabatan.
		3-2	250	
		3-3	350	
4	Kompleksitas	4a-1	25	mencakup tingkat hubungan dan kesulitan dalam melakukan hubungan
		4a-2	50	
		4a-3	75	
		4a-4	100	
		4b-1	30	meliputi pengarahan dan komitmen yang berhubungan dengan tanggung jawab supervisor.
		4b-2	75	
		4b-3	100	
		4b-4	125	

a. Hasil Penilaian FES untuk jabatan Struktural

Cara penilaian pada jabatan fungsional adalah dengan menggunakan FES Dasar yang ditambah dengan aturan evaluasi jabatan fungsional. PT. XYZ merupakan sebuah cabang perusahaan, oleh karena itu jabatan penting yang bertanggung jawab terhadap keputusan penting perusahaan terdapat pada bagian holding company. Untuk jabatan struktural pada PT XYZ hanya ada 2, yaitu finance supervisor dan technical manager. Penetapan nilai untuk jabatan struktural

merujuk pada tabel 4.10 tentang standar nilai FES. Berikut ini adalah hasil rekap untuk FES jabatan struktural pada PT. XYZ.

Tabel 4.12 Penilaian FES Dasar untuk Jabatan Struktural

No	Standar Pokok	JABATAN STRUKTURAL			
		FINANCE SUPERVISOR		TECHNICAL MANAGER	
		Felina		Mukti	
1	Pengetahuan yang diperlukan oleh jabatan	1-5	750	1-6	950
2	Kontrol Pengawasan	2-4	450	2-5	650
3	Pedoman	3-3	275	3-4	450
4	Kompleksitas	4-4	225	4-6	450
5	Ruang lingkup dan dampak	5-4	225	5-6	450
6	Hubungan Personal	6-4	110	6-4	110
7	Tujuan kontak	7-4	220	7-4	220
8	Persyaratan Fisik	8-1	5	8-2	20
9	Lingkungan Kerja	9-1	5	9-2	20
10	Ruang Lingkup dan Dampak	1-4	775	1-4	775
11	Wewenang Supervisor dan Manajerial	2-2	775	2-2	775
12	Koordinasi dan Integrasi	3-1	100	3-2	250
13	Hubungan Personal Yang Harus Dilakukan				
	a. SIFAT HUBUNGAN	4A-3	75	4A-4	100
	b. TUJUAN HUBUNGAN	4B-3	100	4B-4	125
14	Situasi-situasi Khusus				
	Total		4090		5345

Pada tabel penilaian FES dasar untuk jabatan struktural diatas terdiri dari kolom daftar standar pokok FES dan kolom penilaian. Berikut ini adalah penjelasan mengenai pemberian nilai pada jabatan tersebut :

- Faktor 1 yaitu pengetahuan yang dimiliki oleh jabatan. Jabatan supervisor mendapat nilai 750 poin karena jabatan ini harus memiliki wawasan dan pengalaman yang cukup, kecekatan, tanggap, tegas dan pengaturan waktu yang tepat menjadikan alasan diberi standar tingkatan 1-5.
- Faktor 2 yaitu kontrol pengawasan. Jabatan finance supervisor diberi nilai 2-4 karena jabatan supervisor harus mampu mengontrol semua bagian pada divisi, memiliki tanggung jawab untuk memonitoring keuangan perusahaan agar terus berjalan dan mampu menjaga profit diperusahaan ini.

- Faktor 3 atau faktor pedoman. Pada finance supervisor diberikan nilai 3-3 karena pada jabatan ini pedoman yang sudah tetap ada menjadi acuan, tetapi tidak menutup kemungkinan akan melakukan tindakan yang tidak seharusnya (apabila ada hal penting dan membutuhkan dana/kebijakan, namun tetap pada rule yang ada/ditetapkan).
- Faktor 4 yaitu faktor kompleksitas. Karena merupakan lanjutan faktor pedoman sehingga apabila menghadapi masalah, jabatan pada tingkatan ini memiliki hak untuk mengambil keputusan oleh karena itu diberi nilai 4-4.
- Faktor 5 yaitu faktor ruang lingkup. Pada faktor ini penilaian berasal dari hasil nyata pekerjaan yang telah dilakukan apakah telah berdampak langsung terhadap kelangsungan pekerjaan lainnya atau tidak.
- Faktor 6 atau faktor hubungan personal. Hubungan personal melihat batasan bagaimana hubungan itu terjadi, sehingga pada jabatan diatas diberi nilai 110 yaitu hubungan kerja yang dilakukan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan.
- Faktor 7 yaitu tujuan kontak. Tujuan kontak diberi nilai 7-4 karena pada jabatan ini karyawan sudah memiliki ruang lingkup pekerjaan yang cukup luas dan kompleks.
- Faktor 8, persyaratan fisik. Pada bagian ini karyawan akan menghabiskan banyak waktu di dalam ruangan dan tidak membutuhkan pekerjaan fisik yang berat sehingga diberi nilai 8-1.
- Faktor 9 atau faktor lingkungan kerja. Faktor ini menggambarkan lingkungan tempat kerja yang dihadapi karyawan. Pada jabatan supervisor, lingkungan yang dihadapi merupakan ruangan yang nyaman, alat kantor yang mendukung sehingga di beri nilai 9-1.
- Faktor ruang lingkup dan dampak merupakan faktor tambahan untuk jabatan struktural. Faktor ini menilai tingkat kerumitan dan kedalaman lingkup dan dampak umum dari pekerjaannya. Sehingga pada jabatan diatas diberi tingkat tertinggi karena jabatan ini berkuasa atas karyawan dibawahnya dalam hal memerintahkan dan pengawasan.
- Faktor wewenang supervisor dan managerial. Jabatan ini diberi tingkat 2-2 karena pada jabatan supervisor hanya berhak merencanakan kerja tahunan

namun belum boleh mengambil keputusan untuk langsung menyetujui rencana kerja tersebut.

- Faktor Koordinasi dan integrasi terdiri tiga tingkat. Faktor ini mempertimbangkan situasi organisasi dalam beberapa tingkat jabatan.
- Faktor hubungan personal yang harus dilakukan terdiri atas dua bagian yaitu sifat dan maksud hubungan yang dilakukan.
 - a. Sifat hubungan. Supervisor menjalin hubungan dengan banyak orang diluar perusahaan sehingga membutuhkan standar yang tinggi yaitu 4a-3.
 - b. Tujuan hubungan mencakup tujuan hubungan yang meliputi pengarahan dan komitmen yang berhubungan dengan tanggung jawab supervisor. Dalam hal ini jabatan supervisor membutuhkan tanggung jawab yang besar sehingga diberi nilai 4b-3.

b. Hasil Penilaian FES untuk jabatan Fungsional

Penilaian FES untuk jabatan fungsional berarti menilai setiap jabatan yang ada di PT. XYZ dengan menggunakan 9 faktor FES. Berikut ini adalah hasil penilaian FES untuk jabatan fungsional.

Tabel hasil penilaian FES pada jabatan fungsional terdiri atas kolom nomor faktor, kolom standar pokok yang merupakan 9 faktor evaluasi FES, kemudian kolom berwarna kuning yang merupakan kolom jabatan pada perusahaan PT.XYZ. Di bawah baris kuning terdapat baris nama-nama pegawai yang dinilai berdasarkan metode FES standar. Sedangkan kolom yang berwarna biru merupakan nilai yang didapat berdasarkan angka kolom disebelahnya yang merupakan tingkat pemahaman karyawan terhadap faktor FES berdasarkan tugas dan tanggung jawab perjabatan.. Pemberian nilai untuk setiap nilai FES pada tabel 4.11 merujuk pada tabel 4.8. Berikut ini merupakan penjelasan untuk setiap tingkat standar pokok FES sehingga setiap kolom jabatan memiliki nilai yang berbeda.

- Faktor 1 yaitu pengetahuan yang dimiliki oleh jabatan. Faktor ini melihat tingkat pemahaman karyawan mengenai prosedur kerja yang dimiliki oleh jabatannya masing-masing. Semakin besar tingkatan dan poin nilai yang didapat berarti semakin besar pemahaman yang dibutuhkan untuk menguasai

jabatan tersebut.

- Faktor 2 yaitu kontrol pengawasan. Penilaian pada faktor ini melihat hasil kerja yang telah dilakukan berdasarkan faktor 1. Penilaian pada tahap ini bukan merupakan penilaian akhir melainkan penilaian per tugas yang diberikan.
- Faktor 3 atau faktor pedoman terdiri atas 5 tingkatan yang pembagian nilainya sama seperti faktor 2. Faktor ini menilai berdasarkan kepatuhan karyawan bekerja sesuai dengan aturan yang ada.
- Faktor 4 yaitu faktor kompleksitas. Faktor 4 melihat seberapa sulit karyawan mengerjakan tugas yang dimiliki.
- Faktor 5 yaitu faktor ruang lingkup. Faktor ini memiliki tingkatan nilai sama seperti faktor 4. Pada faktor ini penilaian berasal dari hasil nyata pekerjaan yang telah dilakukan apakah telah berdampak langsung terhadap kelangsungan pekerjaan lainnya atau tidak.
- Faktor 6 atau faktor hubungan personal. Hubungan personal melihat batasan bagaimana hubungan itu terjadi, apakah berpengaruh atau tidak berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan.
- Faktor 7 yaitu tujuan kontak. Tujuan kontak mencakup akibat hubungan itu terjadi. Hanya sebatas bertukar informasi hingga mengklarifikasi fakta atau informasi tersebut.
- Faktor 8, persyaratan fisik. Pada bagian ini mencakup persyaratan dan tuntutan fisik yang diperlukan oleh pegawai.
- Faktor 9 atau faktor lingkungan kerja. Faktor ini menggambarkan lingkungan tempat kerja yang dihadapi karyawan.

Tabel 4.13 Hasil Penilaian FES pada Jabatan Fungsional

No	Standar Pokok	Sales Koordinator		Admin Sales Officer		Admin Training		QC (1)		QC (2)		R & D Officer		Admin RMA		Warehouse Officer (1)		Warehouse Officer (2)		RMA Officer (1)		RMA Officer (2)		Purchasing Officer (1)		Purchasing Officer (2)		HRGA Officer		Accounting Officer	
		Ninda	April	Sifa	Hafid	Migdad	Iskandar	Nanci	Indy	Bagas	Rahmad	Didi	Yuni	Nur	Inggar	Nikita															
1	Pengetahuan yang diperlukan oleh jabatan	1-4	550	1-2	200	1-1	50	1-1	50	1-2	200	1-2	200	1-3	350	1-2	200	1-2	200	1-2	200	1-2	200	1-3	350	1-3	350	1-4	550	1-3	350
2	Kontrol Pengawasan	2-4	450	2-2	125	2-1	25	2-1	25	2-2	125	2-2	125	2-3	275	2-2	125	2-2	125	2-1	125	2-1	125	2-2	125	2-2	125	2-4	450	2-3	275
3	Pedoman	3-3	275	3-1	25	3-2	125	3-1	25	3-1	25	3-1	25	3-2	125	3-2	125	3-2	125	3-1	25	3-1	25	3-2	125	3-2	125	3-3	275	3-2	125
4	Kompleksitas	4-4	225	4-2	75	4-1	25	4-2	75	4-2	75	4-2	75	4-2	75	4-2	75	4-2	75	4-2	75	4-2	75	4-2	75	4-2	75	4-4	225	4-4	225
5	Ruang lingkup dan dampak	5-3	150	5-1	25	5-2	75	5-1	25	5-1	25	5-1	25	5-2	75	5-2	75	5-2	75	5-1	25	5-1	25	5-2	75	5-2	75	5-4	225	5-4	225
6	Hubungan Personal	6-3	60	6-2	25	6-1	10	6-2	25	6-2	25	6-2	25	6-3	60	6-3	60	6-3	60	6-2	25	6-2	25	6-2	25	6-2	25	6-4	110	6-3	60
7	Tujuan kontak	7-3	120	7-2	50	7-2	50	7-2	50	7-2	50	7-1	20	7-1	20	7-1	20	7-1	20	7-2	50	7-2	50	7-2	50	7-2	50	7-4	220	7-2	50
8	Persyaratan Fisik	8-1	5	8-1	5	8-1	5	8-1	5	8-1	5	8-2	20	8-1	5	8-2	20	8-2	20	8-2	20	8-2	20	8-1	5	8-1	5	8-1	5	8-1	5
9	Lingkungan Kerja	9-1	5	9-1	5	9-1	5	9-1	5	9-1	5	9-1	5	9-1	5	9-1	5	9-1	5	9-1	5	9-1	5	9-1	5	9-1	5	9-1	5	9-1	5
	Total		1840		535		370		285		535		520		990		705		705		550		550		835		835		2065		1320

4.2.4 Pemberian Bobot pada Factor FES dengan AHP

Tabel 4.14 merupakan rangkuman nilai subfaktor/tingkatan FES berdasarkan ke-9 faktor yang ada.

Tabel 4.14 Tingkatan Nilai Faktor FES (US OPM, 1999)

Sub Factor	Point FES Factor								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	50	25	25	25	25	10	20	5	5
2	200	125	125	75	75	25	50	20	20
3	350	275	275	150	150	60	120	50	50
4	550	450	450	225	225	110	220		
5	750	650	650	325	325				
6	950			450	450				
7	1250								
8	1550								
9	1850								

Catatan :

Sub factor = Tingkatan Faktor

Point FES Factor 1 = pengetahuan yang dibutuhkan oleh posisi

Point FES Factor 2 = Kontrol Pengawasan

Point FES Factor 3 = Pedoman

Point FES Factor 4 = Kompleksitas

Point FES Factor 5 = Ruang Lingkup dan Efek

Point FES Factor 6 = Kontak Pribadi

Point FES Factor 7 = Tujuan Kontak

Point FES Factor 8 = Persyaratan Fisik

Point FES Factor 9 = Lingkungan Kerja

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa setiap faktor pada FES memiliki sub-faktor yang jumlahnya berbeda dan range nilai yang berbeda. Sub faktor pada FES menjelaskan tingkat pemahaman maupun kesulitan faktor tersebut terhadap jabatan yang dimiliki. Semakin tinggi ratingnya berarti semakin besar tingkat pemahaman yang dibutuhkan dan semakin tinggi kompleksitas yang dihadapi pada faktor tersebut. Namun belum adanya batasan nilai sub-factor yang harus dicapai oleh suatu jabatan membuat faktor FES ini perlu diberikan bobot nilai.

Pemberian bobot pada faktor FES pada penelitian ini menggunakan metode Analytic Hierarchy Process (AHP). Adapun urutan pengerjaan untuk mendapatkan bobot tersebut adalah sebagai berikut.

Tahap 1. Menentukan hierarki permasalahan

Pada tahap ini faktor FES yang sudah ada diurutkan berdasarkan tingkat kepentingan dengan cara menanyakan langsung kepada HRD atau manager perusahaan yang bertanggung jawab dengan cara membandingkan antara faktor 1 dengan faktor yang lainnya. Berdasarkan hasil wawancara didapatkan 3 tipe karyawan yaitu untuk tipe officer, koordinator dan supervisor. Ketiga tipe tersebut akan memiliki urutan rangking yang berbeda. Namun dalam penghitungan bobot hanya akan dilakukan satu kali saja dikarenakan ketiga tipe tersebut memiliki 9 faktor yang sama. Berikut ini adalah urutan Faktor FES pada PT.XYZ

Tabel 4.15 Rangking Urutan Faktor FES

Rangking Faktor (ditentukan oleh Manager)	Tipe Officer	Tipe Koordinator	Tipe Manager
1	Ruang lingkup dan dampak (RL)	Tujuan kontak	Tujuan kontak
2	Kompleksitas (K)	Kontrol Pengawasan	Kontrol Pengawasan
3	Kontrol Pengawasan (KP)	Hubungan Personal	Pengetahuan yang diperlukan oleh jabatan
4	Lingkungan Kerja (LK)	Pengetahuan yang diperlukan oleh jabatan	Ruang lingkup dan dampak
5	Pedoman (P)	Ruang lingkup dan dampak	Hubungan Personal
6	Persyaratan Fisik (PF)	Kompleksitas	Kompleksitas
7	Hubungan Personal (HP)	Pedoman	Pedoman
8	Pengetahuan yang diperlukan oleh jabatan (PJ)	Lingkungan Kerja	Persyaratan Fisik
9	Tujuan kontak (TK)	Persyaratan Fisik	Lingkungan Kerja

Tahap 2. Membuat Matriks Berpasangan berdasarkan faktor prioritas yang telah disusun

Pemberian nilai pada matriks berasal dari ranking faktor tipe officer pada tabel 4.13 Karena FES terdiri dari 9 faktor, maka matriks berpasangan yang akan dibuat berbentuk 9x9.

Tabel 4.16 Matriks Perbandingan Berpasangan Tipe Officer

	RL	K	KP	LK	P	PF	HP	PJ	TK
RL	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	6.00	7.00	8.00	9.00
K	0.50	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	6.00	7.00	8.00
KP	0.33	0.50	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	6.00	7.00
LK	0.25	0.33	0.50	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	6.00
P	0.20	0.25	0.33	0.50	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00
PF	0.17	0.20	0.25	0.33	0.50	1.00	2.00	3.00	4.00
HP	0.14	0.17	0.20	0.25	0.33	0.50	1.00	2.00	3.00
PJ	0.13	0.14	0.17	0.20	0.25	0.33	0.50	1.00	2.00
TK	0.11	0.13	0.14	0.17	0.20	0.25	0.33	0.50	1.00
Jumlah Total	2.83	4.72	7.59	11.45	16.28	22.08	28.83	36.50	45.00

Pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa faktor :

- RL (Ruang Lingkup) 1 x lebih penting dari pada RL
- RL (Ruang Lingkup) 2 x lebih penting dari pada K (Kompleksitas)
- RL (Ruang Lingkup) 3 x lebih penting dari pada KP (Kontrol Pengawasan)
- RL (Ruang Lingkup) 4 x lebih penting dari pada LK (Lingkungan Kerja)
- RL (Ruang Lingkup) 5 x lebih penting dari pada P (Pedoman)
- RL (Ruang Lingkup) 6 x lebih penting dari pada PF (Persyaratan Fisik)
- RL (Ruang Lingkup) 7 x lebih penting dari pada HP (Hubungan Personal)
- RL (Ruang Lingkup)8x lebih penting dari pada PJ (Pengetahuan yang di butuhkan oleh Jabatan)
- RL (Ruang Lingkup) 9 x lebih penting dari pada TK (Tujuan Kontak)

Setelah membuat matriks berdasarkan faktor yang ada, maka langkah selanjutnya ialah menormalisasi nilai matriks yang ada. Normalisasi dilakukan dengan membagi nilai faktor dengan jumlah total. Berikut ini adalah hasil normalisasi matriks perbandingan berpasangan tipe officer.

Tabel 4.17 Matriks Normalisasi Tipe Officer

	RL	K	KP	LK	P	PF	HP	PJ	TK	Bobot
RL	0.35	0.42	0.40	0.35	0.31	0.27	0.24	0.22	0.20	0.31
K	0.18	0.21	0.26	0.26	0.25	0.23	0.21	0.19	0.18	0.22
KP	0.12	0.11	0.13	0.17	0.18	0.18	0.17	0.16	0.16	0.15
LK	0.09	0.07	0.07	0.09	0.12	0.14	0.14	0.14	0.13	0.11
P	0.07	0.05	0.04	0.04	0.06	0.09	0.10	0.11	0.11	0.08
PF	0.06	0.04	0.03	0.03	0.03	0.05	0.07	0.08	0.09	0.05
HP	0.05	0.04	0.03	0.02	0.02	0.02	0.03	0.05	0.07	0.04
PJ	0.04	0.03	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.03	0.04	0.03
TK	0.04	0.03	0.02	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.02	0.02

Nilai bobot didapatkan dari rata-rata nilai per baris. Bobot RL (Ruang Lingkup dan dampak) diperoleh dari $(0.35 + 0.42 + 0.40 + 0.35 + 0.31 + 0.27 + 0.24 + 0.22 + 0.20) / 9$ faktor = 0.31. Setelah mendapatkan nilai bobot, maka perlu diuji konsistensi bobot tersebut.

Tahap 3. Menghitung Nilai Lamda max (eigen value) (λ)

Sebelum menghitung nilai konsistensi, terlebih dahulu menghitung nilai eigen value dengan cara melakukan perkalian vektor dengan matriks ordo 9.

$$Eigen\ Value = Matriks\ Normalisasi \times Bobot \quad (1)$$

Maka, Nilai Eigen Value Ruang Lingkup dan Dampak

$$\begin{aligned} &= (0.35 \times 0.31) + (0.42 \times 0.22) + (0.40 \times 0.15) + (0.35 \times 0.11) + (0.31 \times 0.08) + \\ &\quad (0.27 \times 0.05) + (0.24 \times 0.04) + (0.22 \times 0.03) + (0.20 \times 0.02) \\ &= 2.98 \end{aligned}$$

Perhitungan diatas juga digunakan untuk mencari ke 8 faktor lainnya. Tabel 4.16 memperlihatkan nilai eigen value tiap faktor.

Tabel 4.18 Eigen Value Tipe Officer

Kriteria	Eigen Value
Ruang lingkup dan dampak (RL)	2.98
Kompleksitas (K)	2.13
Kontrol Pengawasan (KP)	1.50
Lingkungan Kerja (LK)	1.04
Pedoman (P)	0.71
Persyaratan Fisik (PF)	0.49
Hubungan Personal (HP)	0.34
Pengetahuan yang diperlukan oleh jabatan (PJ)	0.24
Tujuan kontak (TK)	0.17

Nilai eigen maksimum didapat dengan menjumlahkan hasil perkalian jumlah kolom dengan eigen vector. Nilai eigen maksimum (λ maks) untuk tipe officer adalah $((0.31 \times 2.98) + (0.22 \times 2.13) + (0.15 \times 1.50) + (0.11 \times 1.04) + (0.08 \times 0.71) + (0.05 \times 0.49) + (0.04 \times 0.34) + (0.03 \times 0.24) + (0.02 \times 0.17)) = 9.6$.

Tahap 4. Menentukan Consistency Index (CI)

Consistency index dihitung dengan menggunakan rumus CI yang ada.

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

Dimana,

CI = Consistency Index

N = Number of Criteria

$$CI = \frac{(9.6 - 9)}{8} = 0.0755$$

Tahap 5. Menentukan Ratio Consistency Index (CR)

Untuk $n = 9$ maka nilai $RI = 1.45$, maka dapat diperoleh nilai consistency ratio (CR) dengan rumus sebagai berikut :

$$CR = \frac{CI}{IR} \quad (3)$$

Dimana,

CR = Consistency Ratio

CI = Consistency Index

IR = Index Ratio

$$CR = \frac{0.0755}{1.45} = 0.05$$

Apabila nilai CR kurang dari 10 % maka bobot yang telah di buat adalah konsisten. Maka tidak perlu mengulang membuat mariks.

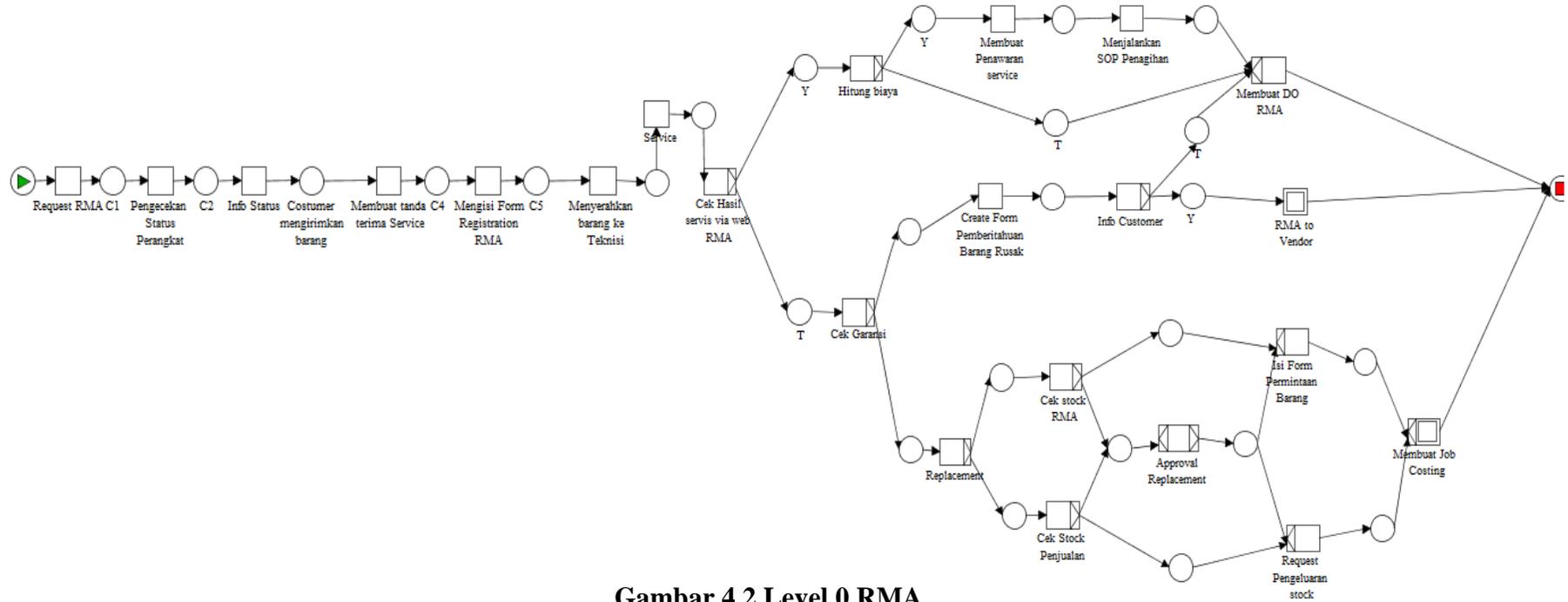
4.2.5 Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode FES digabung dengan Proses Bisnis

Langkah awal untuk melakukan penilaian kinerja karyawan menggunakan metode FES digabung proses bisnis ialah dengan menggambar ulang semua SOP perusahaan yang ada ke dalam bentuk YAWL, agar dapat di somulasikan. YAWL dapat membantu dalam mendetailkan proses bisnis, merampingkan proses bisnis serta dapat dengan mudah dibaca oleh karyawan.

a. Proses Bisnis RMA Full

- Level 0 → Proses RMA

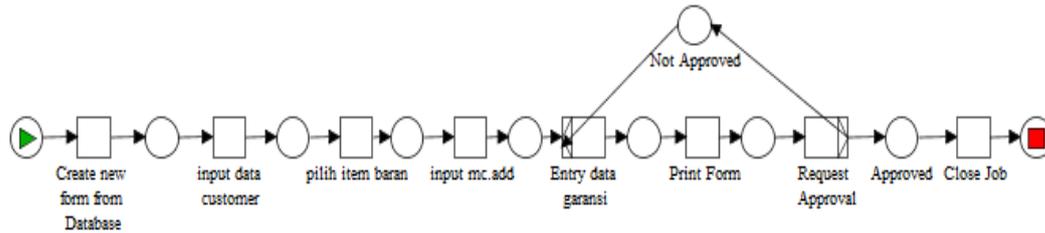
Pada dasarnya proses RMA adalah proses service yang di lakukan oleh teknisi setelah mendapatkan permintaan *service* dari *customer*.



Gambar 4.2 Level 0 RMA

- Level 1 → Buat Job Costing

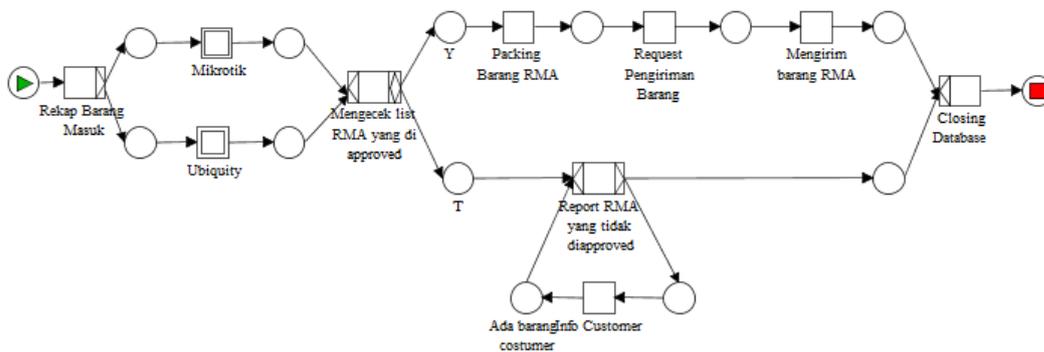
Proses bisnis ini dilakukan oleh admin RMA untuk melakukan *Replacement* perangkat yang masih memiliki masa garansi.



Gambar 4.3 Level 1 Membuat Job Costing

- Level 1 → Send RMA to Vendor

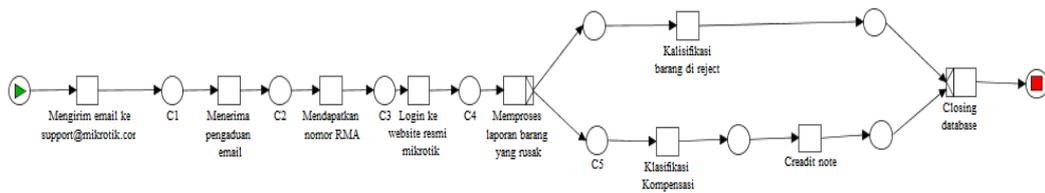
Proses bisnis dilakukan oleh admin RMA dalam mengirimkan barang – barang yang rusak ke vendor agar dapat mendapatkan klaim ganti oleh pihak vendor.



Gambar 4.4 Level 1 Send RMA to Vendor

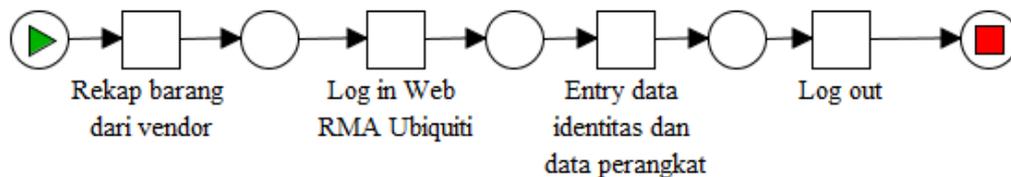
- Level 2 → Mikrotik

Merupakan level 2 dari proses bisnis *Send RMA ke Vendor* dimana Mikrotik adalah salah satu vendor yang dimiliki oleh PT. XYZ saat ini



Gambar 4.5 Level 2 Mikrotik

- Level 2 → Ubiquity dan Vendor lain
Merupakan level 2 dari proses bisnis *Send RMA ke Vendor* dimana Ubiquity adalah salah satu vendor yang dimiliki oleh PT. XYZ saat ini.



Gambar 4.6 Level 2 Ubiquity

Setelah semua level aktivitas pada proses RMA di uraikan, maka langkah selanjutnya ialah menilai semua aktivitas yang ada dengan menggunakan 9 faktor FES. Dengan menguraikan jabatan menjadi kumpulan-kumpulan aktivitas yang dikerjakan menjadikan penilaian semakin detail. Nilai untuk setiap kegiatan adalah berbeda dan oleh karena itu perusahaan akan mengetahui seberapa karyawan tersebut paham terhadap aktivitas yang dilakukan.

Tabel berikut ini merupakan kumpulan aktivitas berdasarkan proses bisnis di atas. Kolom aktivitas berisi semua aktivitas dari proses bisnis RMA, kemudian kolom nama merupakan nama karyawan yang bisa mengerjakan kegiatan tersebut. Kolom Jabatan berisi divisi atau jabatan di perusahaan yang bisa melakukan kegiatan tersebut. Kolom yang berisi angka 1 hingga 9 merupakan kolom faktor FES, sedangkan kolom total merupakan hasil penjumlahan mendatar faktor 1 hingga 9. Nilai yang didapat merupakan poin standar tingkat pemahaman FES terhadap faktor seperti yang dijelaskan berikut ini.

- Faktor 1 yaitu pengetahuan yang dimiliki oleh jabatan. Terdiri dari 9 tingkatan penilaian yaitu tingkat 1-1 dengan nilai 50 poin, tingkat 1-2 bernilai

200 poin, 1-3 bernilai 350 poin, tingkat 1-4 bernilai 550 poin, tingkat 1-5 bernilai 750 poin, tingkat 1-6 bernilai 950 poin, tingkat 1-7 bernilai 1250 poin, tingkat 1-8 bernilai 1550 poin dan tingkat 1-9 dengan nilai 1850 poin. Faktor ini melihat tingkat pemahaman karyawan mengenai prosedur kerja yang dimiliki oleh jabatannya masing-masing. Semakin besar tingkatan dan poin nilai yang didapat berarti semakin besar pemahaman yang dibutuhkan untuk menguasai jabatan tersebut.

- Faktor 2 yaitu kontrol pengawasan. Terdiri dari 5 tingkatan; 2-1 bernilai 25 poin, 2-2 bernilai 125 poin, 2-3 bernilai 275 poin, 2-4 bernilai 450 poin dan 2-5 bernilai 650 poin. Penilaian pada faktor ini melihat hasil kerja yang telah dilakukan berdasarkan faktor 1. Penilaian pada tahap ini bukan merupakan penilaian akhir melainkan penilaian per tugas yang diberikan.
- Faktor 3 atau faktor pedoman terdiri atas 5 tingkatan yang pembagian nilainya sama seperti faktor 2. Faktor ini menilai berdasarkan kepatuhan karyawan bekerja sesuai dengan aturan yang ada.
- Faktor 4 yaitu faktor kompleksitas. Pada faktor ini terdiri dari 6 tingkatan yaitu 4-1 bernilai 25 poin, 4-2 bernilai 75 poin, 4-3 bernilai 150 poin, 4-4 bernilai 225 poin, 4-5 bernilai 325 poin dan tingkat 4-6 bernilai 450 poin. Faktor 4 melihat seberapa sulit karyawan mengerjakan tugas yang dimiliki.
- Faktor 5 yaitu faktor ruang lingkup. Faktor ini memiliki tingkatan nilai sama seperti faktor 4. Pada faktor ini penilaian berasal dari hasil nyata pekerjaan yang telah dilakukan apakah telah berdampak langsung terhadap kelangsungan pekerjaan lainnya atau tidak.
- Faktor 6 atau faktor hubungan personal. Faktor ini terdiri dari 4 tingkatan yaitu 6-1 bernilai 10 poin, 6-2 bernilai 25 poin, 6-3 bernilai 60 poin dan tingkat 6-4 bernilai 110 poin. Hubungan personal melihat batasan bagaimana hubungan itu terjadi, apakah berpengaruh atau tidak berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan.
- Faktor 7 yaitu tujuan kontak. Terdiri atas 4 tingkatan nilai yaitu tingkat 7-1 bernilai 20 poin, tingkat 7-2 bernilai 50 poin, tingkat 7-3 bernilai 120 poin dan tingkat 7-4 bernilai 220 poin. Tujuan kontak mencakup akibat hubungan itu terjadi. Hanya sebatas bertukar informasi hingga mengklarifikasi fakta

atau informasi tersebut.

- Faktor 8, persyaratan fisik. Faktor ini terdiri dari 3 tingkatan yaitu: 8-1 bernilai 5 poin, 8-2 bernilai 20 poin dan 8-3 bernilai 50 poin. Pada bagian ini mencakup persyaratan dan tuntutan fisik yang diperlukan oleh pegawai.
- Faktor 9 atau faktor lingkungan kerja. Faktor 9 terdiri dari 3 tingkatan nilai yaitu 9-1 bernilai 5, tingkat 9-2 bernilai 20 poin dan tingkat 9-3 bernilai 50 poin. Faktor ini menggambarkan lingkungan tempat kerja yang dihadapi karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka aktivitas pengecekan status perangkat yang dilakukan oleh rahmad dan didi sebagai pemegang jabatan RMA officer mendapatkan nilai 50 pada faktor 1 karena berasal dari tingkat 1-1. Faktor 2 dan faktor 3 memperoleh 25 poin yang berasal dari tingkat faktor 2-1. Faktor 4 memperoleh nilai 25 poin juga karena hanya mencapai standar 4-1. Nilai 75 pada faktor 5 dan nilai 25 pada faktor 6 memiliki tingkatan yang sama yaitu tingkatan kedua. Faktor 7 juga memiliki nilai yang berdasarkan pada tingkatan 7-2 yaitu 50 poin. Nilai 5 pada faktor 8 dan 9 pun berada pada tingkatan yang sama yaitu tingkatan pertama. Begitu juga dengan nilai pada aktivitas-aktivitas lainnya. Semakin besar nilai pada faktor tersebut berarti semakin besar standar atau kriteria yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan tersebut.

Tabel 4.19 Aktivitas FES RMA

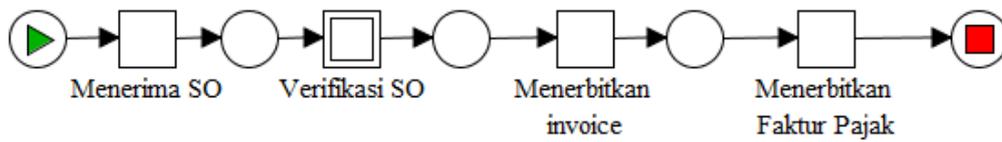
No	Aktivitas	Nama	jabatan	Faktor Evaluasi FES									Total
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Request RMA		Customer	50	25	25	25	75	25	50	5	5	285
2	Pengecekan Status Perangkat	Rahmad, didi	RMA Officer	550	275	450	75	150	10	20	5	5	1540
3	Info Status	Rahmad, didi	RMA Officer	200	125	25	25	75	25	50	5	5	535
4	Membuat Tanda Terima Service	Nancy	Admin RMA	200	125	125	25	25	10	20	5	5	540
5	Mengisi Form Registrasion RMA	Nancy	Admin RMA	200	25	125	25	25	10	20	5	5	440
6	Menyerahkan Barang ke Teknisi	Rahmad, didi	RMA Officer	50	25	25	25	75	25	50	5	5	285
	RMA to Vendor (2)												
7	Rekap Barang Masuk	Rahmad, didi	RMA Officer	200	125	125	25	75	10	20	5	5	590
	Mikrotik (3)												0
8	Mengirim Email ke Support@mikrotik.cor	Rahmad, didi	RMA Officer	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
9	Menerima Pengaduan Email	Rahmad, didi	RMA Officer	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
10	Mendapatkan nomor RMA	Rahmad, didi	RMA Officer	50	25	125	25	25	10	20	5	5	290
11	Login ke Website Resmi Mikrotik	Rahmad, didi	RMA Officer	200	25	25	25	25	10	20	5	5	340
12	Memproses Laporan Barang Yang Rusak	Rahmad, didi	RMA Officer	200	125	25	75	75	10	20	5	5	540
13	Klasifikasi Barang di Reject	Rahmad, didi	RMA Officer	50	125	25	75	75	10	20	5	5	390
14	Klasifikasi Kompensasi	Rahmad, didi	RMA Officer	50	125	125	75	75	10	20	5	5	490
15	Credit Note	Rahmad, didi	RMA Officer	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
16	Closing Database	Rahmad, didi	RMA Officer	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
	UbiQuti (3)												0
17	Rekap Barang dari Vendor	Rahmad, didi	RMA Officer	200	125	125	75	25	10	20	5	5	590
18	Log in Web RMA Ubiquiti	Rahmad, didi	RMA Officer	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
19	Entry Data Identitas dan Data Perangkat	Rahmad, didi	RMA Officer	50	25	25	75	25	10	20	5	5	240
20	Log Out	Rahmad, didi	RMA Officer	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190

21	Mengecek List RMA yang di Approved (g tau aktivitas mana)	Rahmad, didi	RMA Officer	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
22	Packing Barang RMA	Rahmad, didi	RMA Officer	350	125	125	75	25	10	20	5	5	740
23	Request Pengiriman Barang	Rahmad, didi	RMA Officer	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
24	Mengirim Barang RMA	Rahmad, didi	RMA Officer	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
25	Report RMA yang Tidak di Approved	Rahmad, didi	RMA Officer	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
26	Info Customer	Rahmad, didi	RMA Officer	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
27	Closing Dtabase	Rahmad, didi	RMA Officer	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
28	Cek Stock RMA	Rahmad, didi	RMA Officer	50	125	125	150	150	10	20	5	5	640
29	Cek Stock Penjualan	Rahmad, didi	RMA Officer	50	125	125	150	150	10	20	5	5	640
	Membuat Job Costing (2)												0
30	Create New Form Database	Rahmad, didi	RMA Officer	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
31	Input Data Customer	Rahmad, didi	RMA Officer	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
32	Pilih Item Barang	Rahmad, didi	RMA Officer	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
33	Input Mcc Adress	Rahmad, didi	RMA Officer	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
34	Print Form	Rahmad, didi	RMA Officer	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
35	Menandatangani Form yang Dibuat	Rahmad, didi	RMA Officer	50	25	25	25	75	25	50	5	5	285
36	Request Approve	Rahmad, didi	RMA Officer	50	25	25	75	25	10	20	5	5	240
37	Double Cross Check	Rahmad, didi	RMA Officer	50	25	25	75	150	10	20	5	5	365

b. Proses Bisnis Accounting

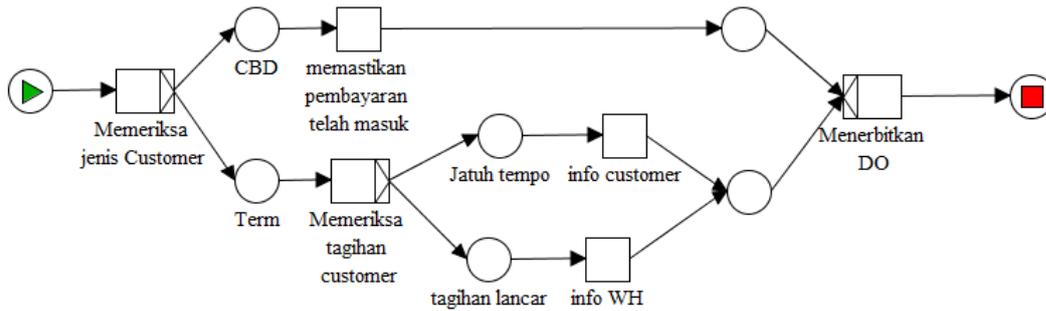
- Level 0 → Penerbitan Invoice Penjualan Barang

Proses bisnis yang bertujuan untuk memastikan pesanan yang diterima dari customer sesuai dengan tagihan yang diterbitkan oleh perusahaan.



Gambar 4.7 Level 0 Penerbitan Invoice Penjualan Barang

- Level 1 → Verifikasi SO



Gambar 4.8 Level 1 Verifikasi SO

Setiap aktivitas kemudian dihitung menggunakan FES seperti dibawah ini. Tabel berikut ini merupakan kumpulan aktivitas berdasarkan proses bisnis di atas. Kolom aktivitas berisi semua aktivitas dari proses bisnis RMA, kemudian kolom nama merupakan nama karyawan yang bisa mengerjakan kegiatan tersebut. Kolom Jabatan berisi divisi atau jabatan di perusahaan yang bisa melakukan kegiatan tersebut. Kolom yang berisi angka 1 hingga 9 merupakan kolom faktor FES, sedangkan kolom total merupakan hasil penjumlahan mendatar faktor 1 hingga 9. Nilai yang didapat merupakan poin standar tingkat pemahaman FES terhadap faktor seperti yang dijelaskan berikut ini.

- Faktor 1 yaitu pengetahuan yang dimiliki oleh jabatan. Terdiri dari 9 tingkatan penilaian yaitu tingkat 1-1 dengan nilai 50 poin, tingkat 1-2 bernilai 200 poin, 1-3 bernilai 350 poin, tingkat 1-4 bernilai 550 poin, tingkat 1-5 bernilai 750 poin, tingkat 1-6 bernilai 950 poin, tingkat 1-7 bernilai 1250 poin, tingkat 1-8 bernilai 1550 poin dan tingkat 1-9 dengan nilai 1850 poin. Faktor ini melihat tingkat pemahaman karyawan mengenai prosedur kerja yang dimiliki oleh jabatannya masing-masing. Semakin besar tingkatan dan poin nilai yang didapat berarti semakin besar pemahaman yang dibutuhkan untuk menguasai jabatan tersebut.

- Faktor 2 yaitu kontrol pengawasan. Terdiri dari 5 tingkatan; 2-1 bernilai 25 poin, 2-2 bernilai 125 poin, 2-3 bernilai 275 poin, 2-4 bernilai 450 poin dan 2-5 bernilai 650 poin. Penilaian pada faktor ini melihat hasil kerja yang telah dilakukan berdasarkan faktor 1. Penilaian pada tahap ini bukan merupakan penilaian akhir melainkan penilaian per tugas yang diberikan.
- Faktor 3 atau faktor pedoman terdiri atas 5 tingkatan yang pembagian nilainya sama seperti faktor 2. Faktor ini menilai berdasarkan kepatuhan karyawan bekerja sesuai dengan aturan yang ada.
- Faktor 4 yaitu faktor kompleksitas. Pada faktor ini terdiri dari 6 tingkatan yaitu 4-1 bernilai 25 poin, 4-2 bernilai 75 poin, 4-3 bernilai 150 poin, 4-4 bernilai 225 poin, 4-5 bernilai 325 poin dan tingkat 4-6 bernilai 450 poin. Faktor 4 melihat seberapa sulit karyawan mengerjakan tugas yang dimiliki.
- Faktor 5 yaitu faktor ruang lingkup. Faktor ini memiliki tingkatan nilai sama seperti faktor 4. Pada faktor ini penilaian berasal dari hasil nyata pekerjaan yang telah dilakukan apakah telah berdampak langsung terhadap kelangsungan pekerjaan lainnya atau tidak.
- Faktor 6 atau faktor hubungan personal. Faktor ini terdiri dari 4 tingkatan yaitu 6-1 bernilai 10 poin, 6-2 bernilai 25 poin, 6-3 bernilai 60 poin dan tingkat 6-4 bernilai 110 poin. Hubungan personal melihat batasan bagaimana hubungan itu terjadi, apakah berpengaruh atau tidak berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan.
- Faktor 7 yaitu tujuan kontak. Terdiri atas 4 tingkatan nilai yaitu tingkat 7-1 bernilai 20 poin, tingkat 7-2 bernilai 50 poin, tingkat 7-3 bernilai 120 poin dan tingkat 7-4 bernilai 220 poin. Tujuan kontak mencakup akibat hubungan itu terjadi.
- Faktor 8, persyaratan fisik. Faktor ini terdiri dari 3 tingkatan yaitu: 8-1 bernilai 5 poin, 8-2 bernilai 20 poin dan 8-3 bernilai 50 poin. Pada bagian ini mencakup persyaratan dan tuntutan fisik yang diperlukan oleh pegawai.
- Faktor 9 atau faktor lingkungan kerja. Faktor 9 terdiri dari 3 tingkatan nilai yaitu 9-1 bernilai 5, tingkat 9-2 bernilai 20 poin dan tingkat 9-3 bernilai 50 poin. Faktor ini menggambarkan lingkungan tempat kerja yang dihadapi karyawan.

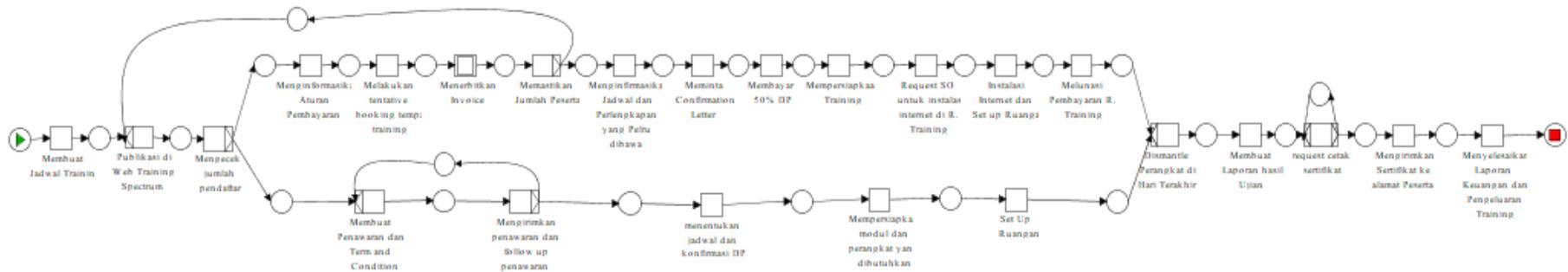
Tabel 4.20 Aktivitas FES Accounting

No	Aktivitas	Nama	Jabatan	Faktor FES									Total
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Menerima SO	Nikita	Acc Officer	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
2	Memeriksa Jenis Customer	Nikita	Acc Officer	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
3	Memastikan Pembayaran Telah Masuk	Nikita	Acc Officer	200	25	125	25	25	10	20	5	5	440
4	Memeriksa Tagihan Customer	Nikita	Acc Officer	200	25	125	25	25	10	20	5	5	440
5	Info Customer	Nikita	Acc Officer	50	25	25	25	25	25	20	5	5	205
6	Info WH	Nikita	Acc Officer	50	25	25	75	25	25	20	5	5	255
7	Menerbitkan DO	Nikita	Acc Officer	350	125	125	150	75	10	20	5	5	865
8	Menerbitkan Invoice	Nikita	Acc Officer	350	125	125	150	75	10	20	5	5	865
9	Menerbitkan Faktur Pajak	Nikita	Acc Officer	350	125	125	150	75	10	20	5	5	865

C. Proses Bisnis Human Resource

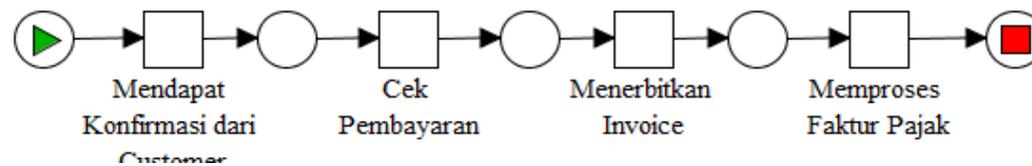
Proses bisnis Human Resource terdiri dari beberapa SOP yaitu SOP training reguler, in-house dan SOP Invoice Training, SOP performan dan pelatihan dan SOP Penerimaan Karyawan.

- Level 0 → Training Regular, In-House, Invoice Training



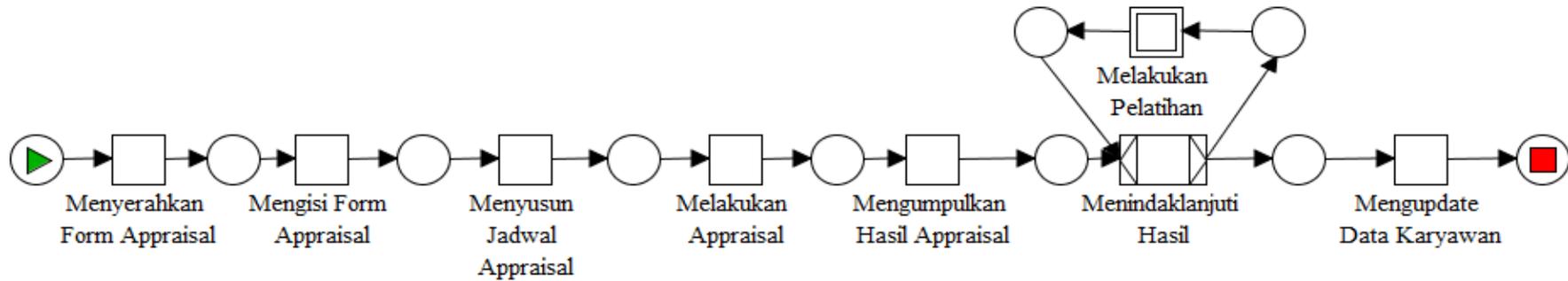
Gambar 4.9 Level 0 Training

- Level 1 → Menerbitkan Invoice



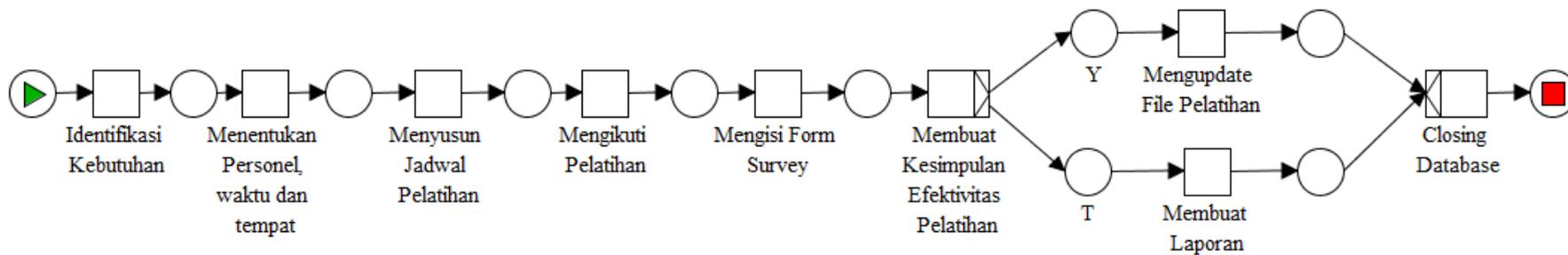
Gambar 4.10 Level 1 Menerbitkan Invoice

- Level 0 → Performance, Pelatihan



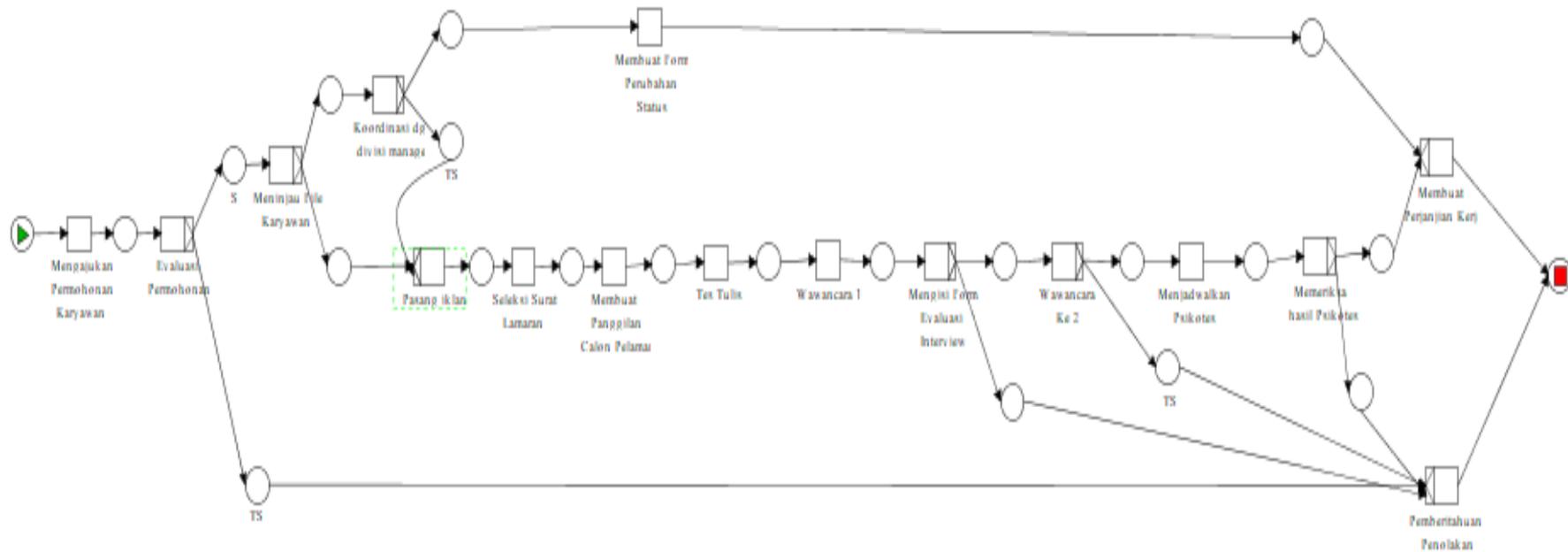
Gambar 4.11 Level 0 Performance dan Pelatihan

- Level 1 → Melakukan Pelatihan



Gambar 4.12 Level 1 Melakukan Pelatihan

- Level 0 → Penerimaan Karyawan



Gambar 4.13 Level 0 Penerimaan Karyawan

Semua aktivitas pada proses bisnis training kemudian di nilai menggunakan 9 faktor FES. Berikut ini adalah tabel perhitungan aktivitas dengan FES. Kolom nomor berisi nomor aktivitas, kolom aktivitas berisi nama kegiatan atau aktivitas yang terdapat pada proses bisnis. Kolom nama berisi nama orang yang melakukan aktivitas tersebut. Kolom jabatan berisi jabatan atau divisi karyawan tersebut. Sedangkan kolom faktor evaluasi FES memiliki 9 kolom lagi yaitu kolom faktor dari 1 hingga 9. Kolom total berisi total nilai faktor 1 hingga faktor 9 pada suatu aktivitas. Nilai pada setiap faktor berasal dari standar nilai tingkat faktor FES yang telah ada sebelumnya, sehingga atasan hanya memberikan nilai pada setiap aktivitas sesuai dengan standar atau kriteria yang dibutuhkan dalam mengerjakan aktivitas tersebut. Berikut ini adalah penjelasan untuk setiap faktor yang terdapat pada tabel 4.67.

- Faktor 1 yaitu pengetahuan yang dimiliki oleh jabatan. Terdiri dari 9 tingkatan penilaian yaitu tingkat 1-1 dengan nilai 50 poin, tingkat 1-2 bernilai 200 poin, 1-3 bernilai 350 poin, tingkat 1-4 bernilai 550 poin, tingkat 1-5 bernilai 750 poin, tingkat 1-6 bernilai 950 poin, tingkat 1-7 bernilai 1250 poin, tingkat 1-8 bernilai 1550 poin dan tingkat 1-9 dengan nilai 1850 poin. Faktor ini melihat tingkat pemahaman karyawan mengenai prosedur kerja yang dimiliki oleh jabatannya masing-masing. Semakin besar tingkatan dan poin nilai yang didapat berarti semakin besar pemahaman yang dibutuhkan untuk menguasai jabatan tersebut.
- Faktor 2 yaitu kontrol pengawasan. Terdiri dari 5 tingkatan; 2-1 bernilai 25 poin, 2-2 bernilai 125 poin, 2-3 bernilai 275 poin, 2-4 bernilai 450 poin dan 2-5 bernilai 650 poin. Penilaian pada faktor ini melihat hasil kerja yang telah dilakukan berdasarkan faktor 1. Penilaian pada tahap ini bukan merupakan penilaian akhir melainkan penilaian per tugas yang diberikan.
- Faktor 3 atau faktor pedoman terdiri atas 5 tingkatan yang pembagian nilainya sama seperti faktor 2. Faktor ini menilai berdasarkan kepatuhan karyawan bekerja sesuai dengan aturan yang ada.
- Faktor 4 yaitu faktor kompleksitas. Pada faktor ini terdiri dari 6 tingkatan yaitu 4-1 bernilai 25 poin, 4-2 bernilai 75 poin, 4-3 bernilai 150 poin, 4-4 bernilai 225 poin, 4-5 bernilai 325 poin dan tingkat 4-6 bernilai 450 poin.

Faktor 4 melihat seberapa sulit karyawan mengerjakan tugas yang dimiliki.

- Faktor 5 yaitu faktor ruang lingkup. Faktor ini memiliki tingkatan nilai sama seperti faktor 4. Pada faktor ini penilaian berasal dari hasil nyata pekerjaan yang telah dilakukan apakah telah berdampak langsung terhadap kelangsungan pekerjaan lainnya atau tidak.
- Faktor 6 atau faktor hubungan personal. Faktor ini terdiri dari 4 tingkatan yaitu 6-1 bernilai 10 poin, 6-2 bernilai 25 poin, 6-3 bernilai 60 poin dan tingkat 6-4 bernilai 110 poin. Hubungan personal melihat batasan bagaimana hubungan itu terjadi, apakah berpengaruh atau tidak berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan.
- Faktor 7 yaitu tujuan kontak. Terdiri atas 4 tingkatan nilai yaitu tingkat 7-1 bernilai 20 poin, tingkat 7-2 bernilai 50 poin, tingkat 7-3 bernilai 120 poin dan tingkat 7-4 bernilai 220 poin. Tujuan kontak mencakup akibat hubungan itu terjadi. Hanya sebatas bertukar informasi hingga mengklarifikasi fakta atau informasi tersebut.
- Faktor 8, persyaratan fisik. Faktor ini terdiri dari 3 tingkatan yaitu: 8-1 bernilai 5 poin, 8-2 bernilai 20 poin dan 8-3 bernilai 50 poin. Pada bagian ini mencakup persyaratan dan tuntutan fisik yang diperlukan oleh pegawai.
- Faktor 9 atau faktor lingkungan kerja. Faktor 9 terdiri dari 3 tingkatan nilai yaitu 9-1 bernilai 5, tingkat 9-2 bernilai 20 poin dan tingkat 9-3 bernilai 50 poin. Faktor ini menggambarkan lingkungan tempat kerja yang dihadapi karyawan.

Tabel 4.21 Aktivitas FES Training

No	Aktivitas	Nama	Jabatan	Faktor Evaluasi FES									Total
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Membuat Jadwal Training	Sifa	Training Division	750	450	450	225	150	10	20	5	5	2065
2	Publikasi di Web Training Spectrum	Sifa	Training Division	200	125	25	25	25	10	20	5	5	440
3	Mengecek Jumlah Pendaftar	Sifa	Training Division	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
4	Menginformasikan Aturan Pembayaran	Sifa	Training Division	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
5	Melakukan Tentative Booking Tempat Training	Sifa	Training Division	550	275	450	150	75	10	20	5	5	1540
6	Mendapat Konfirmasi dari Customer	Nikita	Accounting	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
7	Cek Pembayaran	Nikita	Accounting	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
8	Menerbitkan Invoice	Nikita	Accounting	350	125	125	150	75	10	20	5	5	865
9	Memproses Faktur Pajak	Nikita	Accounting	200	125	125	150	150	10	20	5	5	790
10	Memastikan Jumlah Peserta	Sifa	Training Division	50	25	25	25	75	10	20	5	5	240
11	Menginformasikan Jadwal dan Perlengkapan yang Perlu Dibawa	Sifa	Training Division	350	125	275	225	75	10	20	5	5	1090
12	Meminta Confirmation Letter	Sifa	Training Division	50	25	25	25	25	60	120	5	5	340
13	Membayar 50% DP		Peserta	50	25	25	25	25	60	120	5	5	340
14	Mempersiapkan Training	Sifa	Training Division	550	275	275	325	150	10	20	5	5	1615
15	Request SO untuk Instalasi Internet di Ruang Training	Sifa	Training Division	50	25	125	150	75	10	20	5	5	465
16	Instalasi Internet dan Set Up Ruangan	Sifa	Training Division	550	450	275	225	150	10	20	20	20	1720
17	Melunasi Pembayaran Ruang Training	Nikita	Accounting	350	25	25	25	25	60	120	5	5	640
18	Membuat Penawaran dan Term and Condition	Sifa	Training Division	350	125	125	150	150	10	20	5	5	940
19	Mengirimkan Penawaran dan Follow up Penawaran	Sifa	Training Division	50	25	25	25	150	10	20	5	5	315

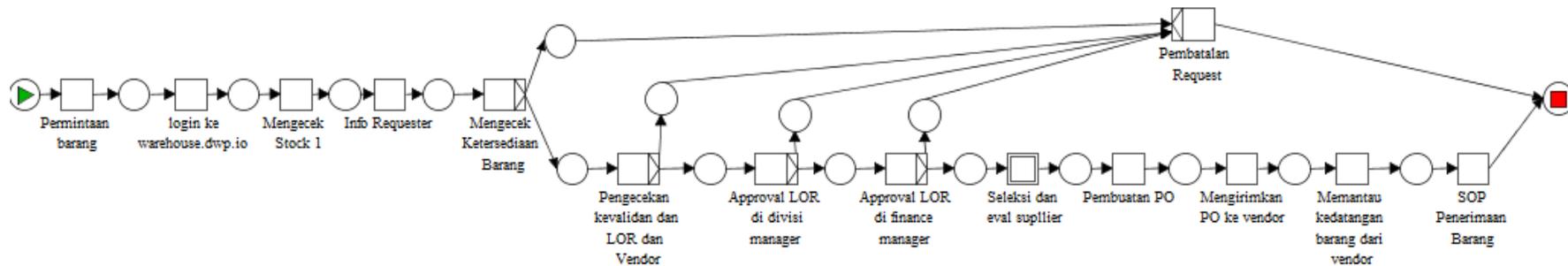
20	Menentukan Jadwal dan Konfirmasi DP	Sifa	Training Division	200	275	125	225	150	10	20	5	5	1015
21	Mempersiapkan Modul dan Perangkat yang Dibutuhkan	Sifa	Training Division	750	275	275	150	150	10	20	5	5	1640
22	Set Up Ruangan	Sifa	Training Division	750	450	275	225	75	10	20	20	20	1845
23	Dismantle Perangkat di Hari Terakhir	Sifa	Training Division	750	450	275	225	75	10	20	20	20	1845
24	Membuat Laporan Hasil Ujian	Sifa	Training Division	550	275	275	225	75	10	20	5	5	1440
25	Request Cetak Sertifikat	Sifa	Training Division	200	25	25	25	25	10	20	5	5	340
26	Mengirimkan Sertifikat ke Alamat Peserta	Sifa	Training Division	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
27	Menyelesaikan Laporan Keuangan dan Pengeluaran Training	Sifa	Training Division	350	125	275	75	75	10	20	5	5	940
	HR - Performance, Pelatihan - Net (1)			1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
28	Menyerahkan Form Appraisal	Inggar	HRD	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
29	Mengisi Form Appraisal		Karyawan	50	25	125	75	75	10	20	5	5	390
30	Menyusun Jadwal Appraisal	Inggar	HRD	350	450	275	225	75	10	20	5	5	1415
31	Melakukan Appraisal		Karyawan	550	450	125	75	150	25	20	5	5	1405
32	Mengumpulkan Hasil Appraisal	Inggar	HRD	200	125	125	75	25	10	20	5	5	590
33	Menindaklanjuti Hasil		SPV & HRD	350	650	275	325	225	10	20	5	5	1865
	Melakukan Pelatihan (2)												
34	Identifikasi Kebutuhan		HRD, Manager	550	450	275	75	75	10	20	5	5	1465
35	Menentukan Personel, Waktu dan Tempat		HRD, Manager	550	650	450	150	150	10	20	5	5	1990
36	Menyusun Jadwal Pelatihan	Inggar	HRD	750	650	275	225	150	10	20	5	5	2090
37	Mengikuti Pelatihan		Karyawan	200	25	125	75	75	25	20	5	5	555
38	Mengisi Form Survey		Karyawan	200	125	25	75	25	10	20	5	5	490
39	Membuat Kesimpulan Efektivitas Pelatihan	Inggar	HRD	550	450	125	25	25	10	20	5	5	1215
40	Mengupdate File Pelatihan	Inggar	HRD	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190

41	Membuat Laporan	Inggar	HRD	200	450	125	75	75	10	20	5	5	965
42	Closing Database	Inggar	HRD	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
43	Mengupdate Data Karyawan	Inggar	HRD	200	25	25	25	25	10	20	5	5	340
	HR - Penerimaan Karyawan - Net (1)												
44	Mengajukan Permohonan Karyawan		Divisi Manager	200	25	25	25	25	10	20	5	5	340
45	Evaluasi Permohonan		Direktur	200	125	25	75	75	10	20	5	5	540
46	Meninjau File Karyawan	Inggar	HRD	200	125	25	75	75	10	20	5	5	540
47	Koordinasi dengan Divisi Manager	Inggar	HRD	550	275	275	150	150	10	20	5	5	1440
48	Membuat Form Perubahan Status	Inggar	HRD	200	25	25	25	25	10	20	5	5	340
49	Pasang Iklam	Inggar	HRD	350	275	125	75	75	60	120	5	5	1090
50	Seleksi Surat Lamaran	Inggar	HRD	550	450	450	225	150	10	20	5	5	1865
51	Membuat Panggilan Calon Pelamar	Inggar	HRD	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
52	Tes Tulis	Inggar	HRD	50	450	125	75	75	10	20	5	5	815
53	Wawancara 1		Supervisor HRD	750	650	450	325	150	25	50	5	5	2410
54	Mengisi Form Evaluasi Interview		Peserta	200	450	125	72	75	10	20	5	5	962
55	Wawancara 2		HDR Manager	750	650	450	325	150	25	50	5	5	2410
56	Menjadwalkan Psikotes	Inggar	HRD	200	125	450	150	75	10	20	5	5	1040
57	Memeriksa Hasil Psikotes	Inggar	HRD	350	275	125	75	75	10	20	5	5	940
58	Membuat Perjanjian Kerja	Inggar	HRD	350	650	650	325	325	10	20	5	5	2340
59	Pemberitahuan Penolakan	Inggar	HRD	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190

d. Purchasing

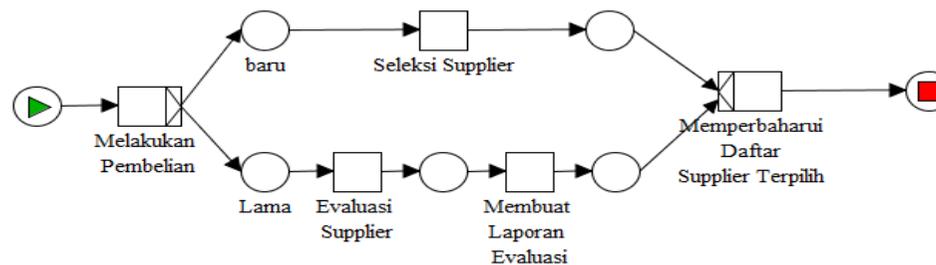
Terdiri dari dua SOP yaitu SOP pembelian dan SOP evaluasi dan seleksi supplier. Hal tersebut dapat dilakukan karena ketika stok barang yang dimiliki perusahaan telah habis atau kurang, maka perusahaan dapat melanjutkan pembelian pada supplier yang sama ataupun mengevaluasi supplier baru.

- Level 0 → Prosedur Pembelian Evaluasi dan Seleksi Supplier



Gambar 4.14 Level 0 Purchasing

- Level 1 → Seleksi dan Evaluasi Supplier



Gambar 4.15 Level 1 Seleksi dan Evaluasi Supplier

Setelah semua aktivitas digambar kedalam bentuk YAWL, maka selanjutnya adalah menghitung nilai aktivitas tersebut. Tabel dibawah ini merupakan hasil penilaian FES terhadap aktivitas purchasing. Kolom nomor berisi nomor aktivitas, kolom aktivitas berisi nama aktivitas yang terdapat pada proses bisnis. Kolom nama berisi nama orang yang melakukan aktivitas tersebut. Kolom jabatan berisi jabatan atau divisi karyawan tersebut. Sedangkan kolom faktor evaluasi FES memiliki 9 kolom lagi yaitu kolom faktor dari 1 hingga 9. Kolom total berisi total nilai faktor 1 hingga faktor 9 pada suatu aktivitas. Nilai pada setiap faktor berasal dari standar nilai tingkat faktor FES yang telah ada sebelumnya, sehingga atasan hanya memberikan nilai pada setiap aktivitas sesuai dengan standar atau kriteria yang dibutuhkan dalam mengerjakan aktivitas tersebut.

- Faktor 1 yaitu pengetahuan yang dimiliki oleh jabatan. Terdiri dari 9 tingkatan penilaian yaitu tingkat 1-1 dengan nilai 50 poin, tingkat 1-2 bernilai 200 poin, 1-3 bernilai 350 poin, tingkat 1-4 bernilai 550 poin, tingkat 1-5 bernilai 750 poin, tingkat 1-6 bernilai 950 poin, tingkat 1-7 bernilai 1250 poin, tingkat 1-8 bernilai 1550 poin dan tingkat 1-9 dengan nilai 1850 poin. Faktor ini melihat tingkat pemahaman karyawan mengenai prosedur kerja yang dimiliki oleh jabatannya masing-masing. Semakin besar tingkatan dan poin nilai yang didapat berarti semakin besar pemahaman yang dibutuhkan untuk menguasai jabatan tersebut.
- Faktor 2 yaitu kontrol pengawasan. Terdiri dari 5 tingkatan; 2-1 bernilai 25 poin, 2-2 bernilai 125 poin, 2-3 bernilai 275 poin, 2-4 bernilai 450 poin dan 2-5 bernilai 650 poin. Penilaian pada faktor ini melihat hasil kerja yang telah dilakukan berdasarkan faktor 1. Penilaian pada tahap ini bukan merupakan penilaian akhir melainkan penilaian per tugas yang diberikan.
- Faktor 3 atau faktor pedoman terdiri atas 5 tingkatan yang pembagian nilainya sama seperti faktor 2. Faktor ini menilai berdasarkan kepatuhan karyawan bekerja sesuai dengan aturan yang ada.
- Faktor 4 yaitu faktor kompleksitas. Pada faktor ini terdiri dari 6 tingkatan yaitu 4-1 bernilai 25 poin, 4-2 bernilai 75 poin, 4-3 bernilai 150 poin, 4-4

bernilai 225 poin, 4-5 bernilai 325 poin dan tingkat 4-6 bernilai 450 poin. Faktor 4 melihat seberapa sulit karyawan mengerjakan tugas yang dimiliki.

- Faktor 5 yaitu faktor ruang lingkup. Faktor ini memiliki tingkatan nilai sama seperti faktor 4. Pada faktor ini penilaian berasal dari hasil nyata pekerjaan yang telah dilakukan apakah telah berdampak langsung terhadap kelangsungan pekerjaan lainnya atau tidak.
- Faktor 6 atau faktor hubungan personal. Faktor ini terdiri dari 4 tingkatan yaitu 6-1 bernilai 10 poin, 6-2 bernilai 25 poin, 6-3 bernilai 60 poin dan tingkat 6-4 bernilai 110 poin. Hubungan personal melihat batasan bagaimana hubungan itu terjadi, apakah berpengaruh atau tidak berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan.
- Faktor 7 yaitu tujuan kontak. Terdiri atas 4 tingkatan nilai yaitu tingkat 7-1 bernilai 20 poin, tingkat 7-2 bernilai 50 poin, tingkat 7-3 bernilai 120 poin dan tingkat 7-4 bernilai 220 poin. Tujuan kontak mencakup akibat hubungan itu terjadi. Hanya sebatas bertukar informasi hingga mengklarifikasi fakta atau informasi tersebut.
- Faktor 8, persyaratan fisik. Faktor ini terdiri dari 3 tingkatan yaitu: 8-1 bernilai 5 poin, 8-2 bernilai 20 poin dan 8-3 bernilai 50 poin. Pada bagian ini mencakup persyaratan dan tuntutan fisik yang diperlukan oleh pegawai.
- Faktor 9 atau faktor lingkungan kerja. Faktor 9 terdiri dari 3 tingkatan nilai yaitu 9-1 bernilai 5, tingkat 9-2 bernilai 20 poin dan tingkat 9-3 bernilai 50 poin. Faktor ini menggambarkan lingkungan tempat kerja yang dihadapi karyawan.

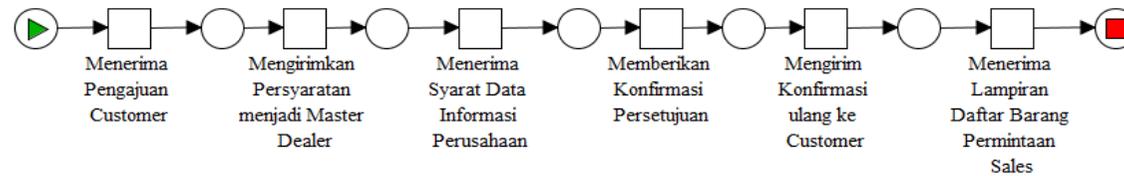
Tabel 4.22 Aktivitas FES Purchasing

No	Aktivitas	Nama	Jabatan	Faktor Evaluasi FES									Total
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Permintaan Barang	Ninda	Requester	50	25	25	25	25	25	50	5	5	235
2	Login ke Warehouse.dwp.io	Bunga	Warehouse	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
3	Mengecek Stock 1	Bunga	Warehouse	50	25	125	75	75	10	20	5	5	390
4	Info Requester	Bunga	warehouse	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
5	Mengecek Ketersediaan Barang	Bunga	Requester	50	25	125	75	75	10	20	5	5	390
6	Pengecekan Kevalidan dan LOR dan Vendor	Ninda	Purchasing	200	275	125	75	75	10	20	5	5	790
7	Approval LOR di divisi Manager	pak Teguh	manager	550	450	650	225	225	25	50	5	5	2185
8	Approval LOR di finance Manager	Lany	AF Manager	550	450	650	225	225	25	50	5	5	2185
9	Melakukan Pembelian	Indah	Purchasing	350	25	125	25	75	10	20	5	5	640
10	Seleksi Supplier	Indah	Purchasing	550	450	275	75	75	10	20	5	5	1465
11	Evaluasi Supplier	Indah	Purchasing	550	450	275	150	150	10	20	5	5	1615
12	Membuat Laporan Evaluasi	Indah	Purchasing	350	125	125	25	75	10	20	5	5	740
13	Memperbaharui Daftar Supplier Terpilih	Indah	Purchasing	200	25	25	25	25	10	20	5	5	340
14	Pembuatan PO	Indah	Purchasing	350	25	125	75	25	10	20	5	5	640
15	Mengirimkan PO ke Vendor	Indah	Purchasing	50	25	25	25	25	60	120	5	5	340
16	Memantau Kedatangan Barang dari Vendor	Indah	Purchasing	50	25	125	25	25	10	20	5	5	290
17	Pembatalan Request	Ninda	Sales	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190

e. Sales

Pada bagian sales terdapat beberapa proses bisnis dikarenakan antar SOP tidak berkaitan namun merupakan kegiatan wajib yang dilakukan oleh bagian sales, sehingga perlu dibuat proses bisnis baru. Proses bisnis tersebut antara lain ; Perekrutan Master Dealer Baru, Prosedure Forecasting, dan Prosedur Penjualan dan Pengiriman Barang, Pengeluaran Barang.

- Level 0 → Perekrutan Master Dealer Baru



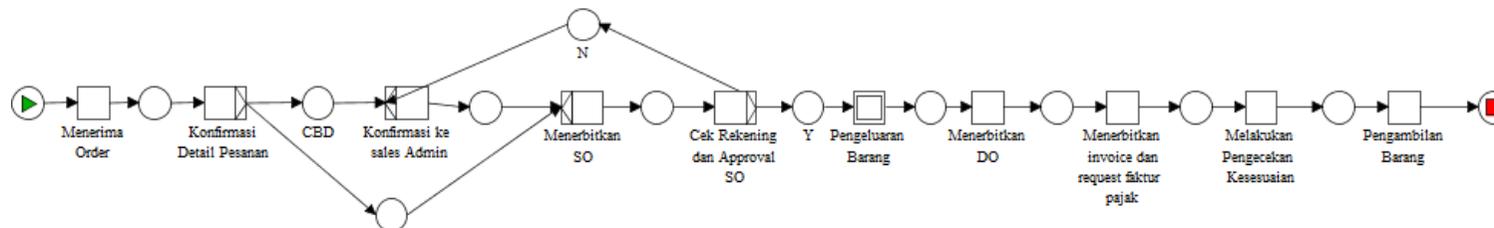
Gambar 4.16 Level 0 Perekrutan Master Dealer Baru

- Level 0 → Procedure Forecasting



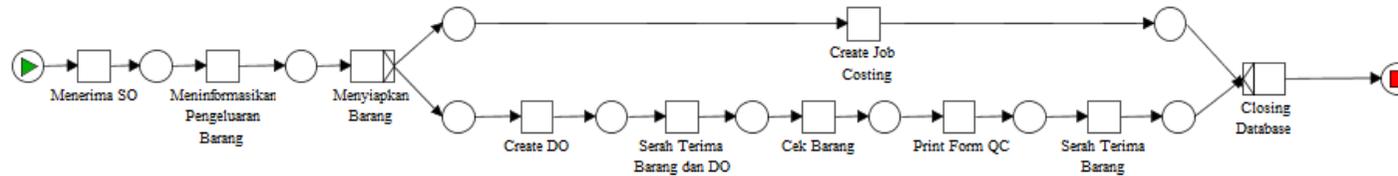
Gambar 4.17 Level 0 Procedure Forecasting

- Level 0 → Prosedur Penjualan dan Pengiriman Barang, Pengeluaran Barang



Gambar 4.18 Level 0 Prosedur Penjualan dan Pengiriman Barang

- Level 1 → Pengeluaran Barang



Gambar 4.19 Level 1 Pengeluaran Barang

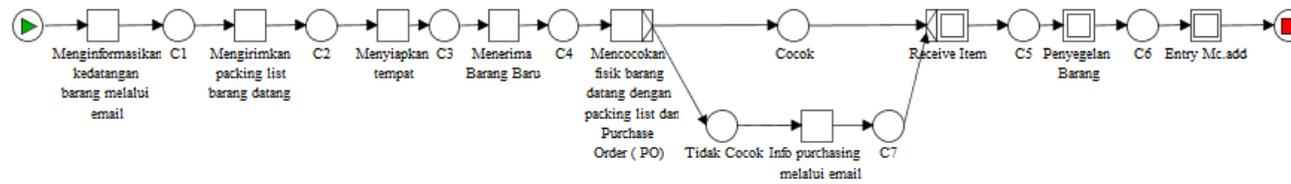
Setiap aktivitas pada proses bisnis kemudian dihitung menggunakan FES. Tabel berikut merupakan tabel penilaian aktivitas terhadap 9 faktor FES. Sebagai contoh aktivitas “menerima pengajuan customer” yang dilakukan oleh april, karyawan dari divisi sales. Pada faktor 1 hanya mendapat nilai 50 yang berarti hanya berada pada tingkat 1-1. Nilai 50 berasal dari standar FES yang berarti aktivitas yang dilakukan hanya membutuhkan pengetahuan tentang tugas-tugas sederhana dan rutin atau kegiatan yang biasanya mengikuti aturan dan petunjuk yang telah ditetapkan. Nilai-nilai pada setiap faktor FES merupakan gambaran tingkat kesulitan atau kompleksitas dalam melakukan suatu kegiatan. Semakin tinggi nilai faktor evaluasi FES berarti semakin besar tingkat pemahaman yang dibutuhkan.

Tabel 4.23 Aktivitas FES Sales

No	Aktivitas	Nama	Jabatan	Faktor Evaluasi FES									Total
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Menerima Pengajuan Customer	April	Sales	50	25	25	25	25	25	50	5	5	235
2	Mengirimkan Persyaratan Menjadi Master Dealer	April	Sales	350	25	125	75	75	10	20	5	5	690
3	Menerima Syarat Data Informasi Perusahaan	April	Sales	50	25	125	25	25	10	20	5	5	290
4	Memberikan Konfirmasi Persetujuan		Top Management	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
5	Mengirim Konfirmasi Ulang ke Customer	April	Sales	50	25	25	25	25	25	50	5	5	235
6	Menerima Lampiran Daftar Barang Permintaan Sales	April	Sales	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
	Sales _ Prosedur Forecasting - Net (1)												
7	Membuat Daftar Barang-Barang	April, Ninda	Sales	200	25	25	25	25	10	20	5	5	340
	Mengirim File ke Customer dan Internal	April, Ninda	Sales	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
8	Merekap Data dari Customer dan Internal	April, Ninda	Sales admin	50	25	125	25	75	10	20	5	5	340
9	Approval Forecasting		Top Man.	550	450	275	225	150	25	20	5	5	1705
10	Mengirim Hasil Rekap ke Purchasing	April, Ninda	Sales	50	125	25	25	25	25	20	5	5	305
11	Menginformasikan Packing List by Email	April, Ninda	Sales	50	25	25	25	25	25	20	5	5	205
12	Membuat Data Pembagian Barang	April, Ninda	Sales	200	125	25	75	75	10	20	5	5	540
13	Menginformasikan Alokasi Kedatangan	April, Ninda	Sales	50	25	125	25	25	10	20	5	5	290
14	Mengkoordinasikan Penyediaan Barang	April, Ninda	Sales	350	125	125	75	25	10	20	5	5	740
15	Menginformasikan Barang Ready ke Customer	April, Ninda	Sales	50	125	125	25	25	10	20	5	5	390
16	Merekap Data Harian	April, Ninda	Sales	50	125	125	75	75	10	20	5	5	490
	Prosedur Penjualan dan Pengiriman Barang, Pengeluaran Barang												
17	Menerima Order	April, Ninda	Sales	50	25	125	25	25	10	20	5	5	290
18	Konfirmasi Detail Pesanan	April, Ninda	Sales	50	25	125	25	25	10	20	5	5	290
19	CBD		Customer										
20	Konfirmasi ke Sales Admin	April, Ninda	Sales	50	125	125	25	25	10	20	5	5	390

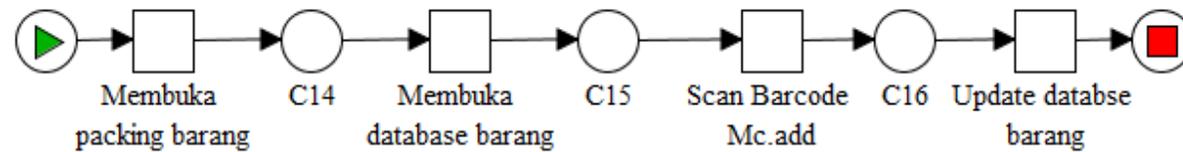
f. Warehouse

- Level 0 → Penerimaan Barang



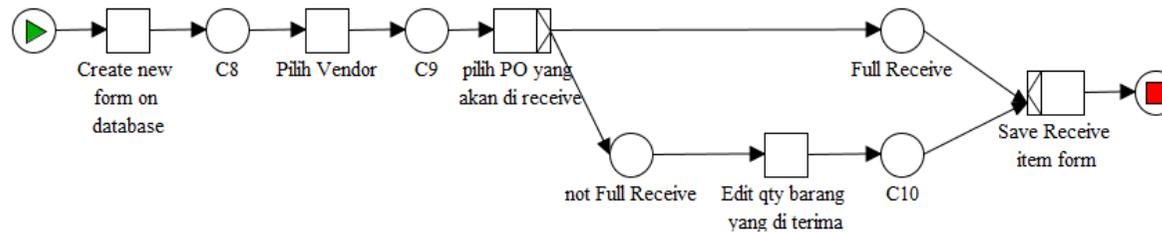
Gambar 4.20 Level 1 Penerimaan Barang

- Level 1 → Entry Mc Adres



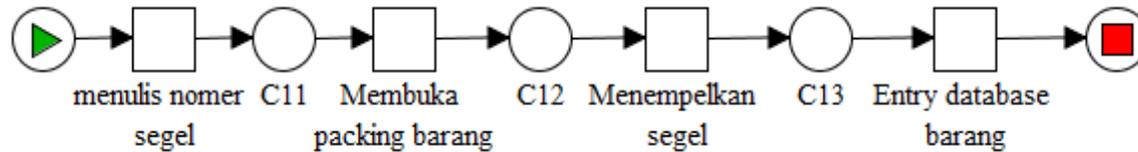
Gambar 4.21 Level 1 Entry Mcc Address

- Level 1 → Receive Item



Gambar 4.22 Level 1 Receive Item

- Level 1 → Penyegehan Barang



Gambar 4.23 Level 1 Penyegehan Barang

Berikut ini merupakan tabel penilaian FES terhadap aktivitas warehouse. Kolom nomor berisi nomor aktivitas, kolom aktivitas berisi nama aktivitas yang terdapat pada proses bisnis. Kolom nama berisi nama orang yang melakukan aktivitas tersebut. Kolom jabatan berisi jabatan atau divisi karyawan tersebut. Sedangkan kolom faktor evaluasi FES memiliki 9 kolom lagi yaitu kolom faktor dari 1 hingga 9. Kolom total berisi total nilai faktor 1 hingga faktor 9 pada suatu aktivitas. Nilai pada setiap faktor berasal dari standar nilai tingkat faktor FES yang telah ada sebelumnya, sehingga atasan hanya memberikan nilai pada setiap aktivitas sesuai dengan standar atau kriteria yang dibutuhkan dalam mengerjakan aktivitas tersebut. Semakin besar nilai pada faktor tersebut, maka semakin besar pula standar atau kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan untuk melakukan aktivitas tersebut. Namun standar nilai untuk setiap faktor adalah berbeda. Nilai maksimal untuk faktor 1 adalah 1850, nilai maksimal faktor 2 dan faktor 3 adalah 650, nilai maksimal faktor 4 adalah 450, nilai maksimal faktor 5 adalah 450, nilai maksimal faktor 6 adalah 110, nilai maksimal faktor 7 adalah 220, nilai maksimal faktor 8 adalah 50 dan nilai maksimal untuk faktor 9 adalah 50.

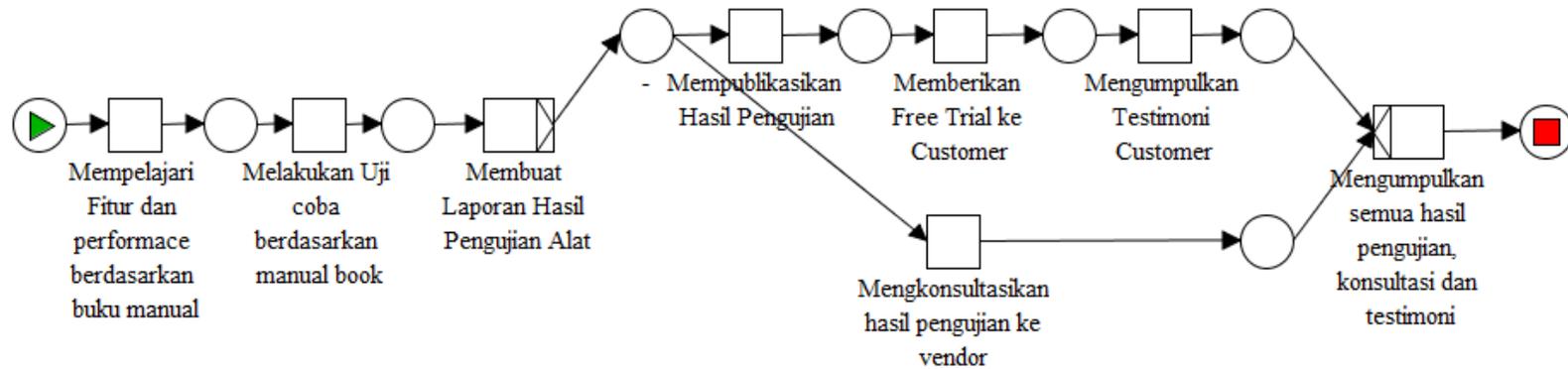
Tabel 4.24 Aktivitas FES Warehouse

No	Aktivitas	Nama	Jabatan	Faktor Evaluasi FES									Total
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Menginformasikan Kedatangan Barang Melalui Email	Dessy	Purchasing	200	25	25	25	25	25	20	5	5	340
2	Mengirimkan Packing List Barang Datang	Dessy	Purchasing	200	25	25	25	25	25	20	5	5	340
3	Menyiapkan Tempat	indy, kholid, Hafid, Enggal	WH Officer	350	125	125	150	75	25	20	20	5	880
4	Menerima Barang Baru	indy, kholid, Hafid, Enggal	WH Officer	50	25	25	25	25	25	20	20	5	205
5	Mencocokkan Fisik Barang dengan Packing List dan Purchase Order	Hafid, Bagas	WH Officer	200	125	25	25	25	10	20	20	5	455
6	Info Purchasing Melalui email	Hafid, Bagas	WH Officer	200	25	25	25	25	25	20	5	5	340
	Receive Item (2)												
7	Create New Form on Database	Hafid, Bagas	WH Officer	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
8	Pilih Vendor	Hafid, Bagas	WH Officer	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
9	Pilih PO yang Akan di Receive	Hafid, Bagas	WH Officer	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
10	Edit jumlah barang datang	Hafid, Bagas	WH Officer	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
11	Save Receive Item Form	Bunga, Hafid, Bagas	WH Officer	50	25	25	25	25	10	20	5	5	190
	Penyegelan Barang (2)												
12	Menulis nomor segel	April, Ninda	Admin Sales	50	125	25	25	75	10	20	5	5	340
13	Membuka Packing Barang	Hafid, Bagas, Migdad	WH Officer	50	125	25	25	25	10	20	20	5	205
14	Menempelkan Segel	Hafid, enggal	WH Officer	50	125	25	25	75	10	20	20	5	255
15	Entry Database Barang	Hafid, Bagas	WH Officer	200	125	25	25	75	10	20	5	5	490

	Entry Mc.add (2)												
16	Membuka Packing Barang	Enggal	WH Officer	50	25	25	25	25	10	20	20	5	205
17	Membuka Database Barang	Bagas, hafid	WH Officer	200	25	25	25	25	10	20	5	5	340
18	Scan Barcode Mc.Add	Bagas, hafid	WH Officer	200	25	25	25	75	10	20	20	5	405
19	Update Database Barang	Hafid, Bagas	WH Officer	50	25	25	25	75	10	20	5	5	390

g. R n D

- Level 0 →



Gambar 4.24 Level 0 R n D

Berikut ini adalah hasil penilaian FES terhadap aktivitas R n D. Kolom nomor berisi nomor aktivitas, kolom aktivitas berisi nama aktivitas yang terdapat pada proses bisnis. Kolom nama berisi nama orang yang melakukan aktivitas tersebut. Kolom jabatan berisi jabatan atau divisi karyawan tersebut. Sedangkan kolom faktor evaluasi FES memiliki 9 kolom lagi yaitu kolom faktor dari 1 hingga 9. Kolom total berisi total nilai faktor 1 hingga faktor 9 pada suatu aktivitas. Nilai pada setiap faktor berasal dari standar nilai tingkat faktor FES yang telah ada sebelumnya, sehingga atasan hanya memberikan nilai pada setiap aktivitas sesuai dengan standar atau kriteria yang dibutuhkan dalam mengerjakan aktivitas tersebut. Semakin besar nilai pada faktor tersebut, maka semakin besar pula standar atau kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan untuk melakukan aktivitas tersebut. Namun standar nilai untuk setiap faktor adalah berbeda. Nilai maksimal untuk faktor 1 adalah 1850, nilai maksimal faktor 2 dan faktor 3 adalah 650, nilai maksimal faktor 4 adalah 450, nilai maksimal faktor 5 adalah 450, nilai maksimal faktor 6 adalah 110, nilai maksimal faktor 7 adalah 220, nilai maksimal faktor 8 adalah 50 dan nilai maksimal untuk faktor 9 adalah 50.

Tabel 4.25 Aktivitas FES R n D

No	Aktivitas	Nama	Jabatan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
1	Mempelajari Fitur dan Performance Berdasarkan Buku Manual	Mukti, Iskandar	R n D Officer	550	450	650	225	325	10	20	5	5	2240
2	Melakukan Uji Coba Berdasarkan Manual Book	Mukti, Iskandar	R n D Officer	750	650	650	325	450	10	20	50	50	2955
3	Membuat Laporan Hasil Pengujian Alat	Iskandar	R n D Officer	200	450	450	450	75	10	20	5	5	1665
4	Mempublikasikan Hasil Pengujian	Iskandar	R n D Officer	50	125	25	25	25	10	20	5	5	290
5	Memberikan Free Trial ke Customer	Iskandar	R n D Officer	50	275	125	75	75	10	120	5	5	740
6	Mengumpulkan Testimoni Customer	Iskandar	R n D Officer	50	25	25	75	25	10	20	5	5	240
7	Mengkonsultasikan Hasil Pengujian ke Vendor	Mukti, Iskandar	R n D Officer	550	275	275	150	225	10	20	5	5	1515
8	Mengumpulkan Semua Hasil Pegujian, Konsultasi dan Testimoni	Iskandar	R n D Officer	50	25	125	75	75	10	20	5	5	390

BAB 5

HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah tahap pengumpulan data dan pengolahan data dilakukan, maka tahap selanjutnya ialah menganalisa hasil penilaian kinerja karyawan yang telah dilakukan dengan menggunakan metode FES yang digabung dengan proses bisnis dan penilaian kinerja karyawan yang menggunakan metode FES berbasis proses bisnis yang telah diberi bobot.

5.1. Hasil Penilaian Kinerja Karyawan dengan FES digabung Proses Bisnis

Metode FES banyak digunakan sebagai metode penilaian kinerja karyawan karena memiliki 9 faktor yang cukup dalam memahami dan menilai aspek yang digunakan sebagai penilaian untuk suatu jabatan. Namun FES saja tidak cukup detail dalam membuktikan kelemahan dan kelebihan seorang karyawan terhadap jabatannya. Untuk itu FES digabung dengan proses bisnis sehingga FES lebih detail dalam menilai suatu jabatan bukan hanya berdasarkan ruang lingkup pekerjaan namun berdasarkan aktivitas. Jumlah aktivitas dapat dihitung berdasarkan uraian data log kegiatan perusahaan, Metode FES yang awalnya hanya menilai 13 jabatan pada PT.XYZ menjadi semakin detail karena menilai 185 aktivitas. Detail pembagian aktivitas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.1 Daftar Jumlah Aktivitas FES dengan Proses Bisnis

No	Divisi	Jumlah Aktivitas
1	RMA	36
2	Accounting	17
3	HRD	43
4	Warehouse	26
5	Purchasing	11
6	Sales	26
7	QC	15
8	R n D	8
9	Technical Manager	3

Jumlah aktivitas dihitung berdasarkan dari semua SOP perusahaan yang ada yang telah dijabarkan di dalam tabel 4.15 hingga tabel 4.21. Jumlah aktivitas

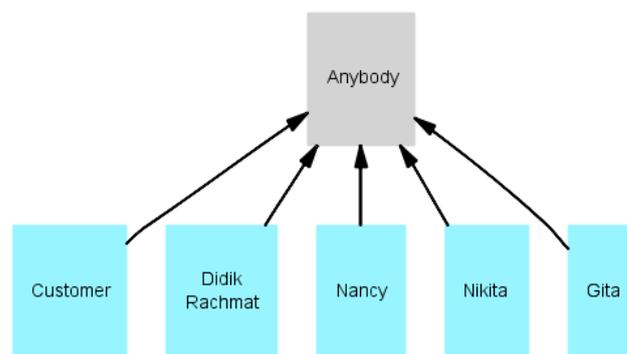
yang sedikit tidak menjamin jabatan itu memiliki sedikit tugas dan tanggung jawab, begitupun sebaliknya. Penilaian pada penelitian ini berdasarkan berapa kali aktivitas tersebut dilakukan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu. Peran proses mining disini adalah mensimulasikan kembali log kejadian perusahaan dan menggali informasi dari log kejadian tersebut.

Dari hasil pengolahan data diperoleh hasil :

- **Proses RMA**

Nilai FES untuk jabatan RMA adalah total nilai aktivitas dibagi dengan jumlah aktivitas adalah sebesar 357.7. Detail aktivitas RMA dapat dilihat pada tabel aktivitas FES RMA (4.15). Nilai tersebut lebih kecil dari nilai yang didapat dari penilaian FES standar, namun kelebihan FES dengan proses bisnis dapat dilihat pada aktivitas apa saja yang menjadi kelemahan karyawan pada bagian ini. Dari perbandingan nilai FES dengan nilai bobot untuk proses RMA diperoleh aktivitas ‘pengecekan status perangkat’ adalah aktivitas pada jabatan RMA officer yang banyak sekali belum memenuhi standar faktor FES. Dari penilaian tersebut perusahaan dapat mengambil tindakan dengan memberikan pelatihan tambahan bagi para karyawan RMA agar bisa memenuhi standar perusahaan.

Berdasarkan simulasi YaWL dan analisa PROM berdasarkan data event log perusahaan selama kurang lebih 3 bulan, telah terjadi 144 event dari 16 case pada proses bisnis ini. Terdapat 6 orang karyawan pada proses bisnis RMA adalah sebagai berikut :



Gambar 5.1 Hirarki Peran Proses RMA

Gambar diatas merupakan hirarki peran antar karyawan pada proses bisnis RMA yang kesemuanya adalah sejajar. Dalam hal ini berarti masing-masing

karyawan dapat mengerjakan tugasnya tanpa menunggu karyawan lain menyelesaikan tugasnya terlebih dahulu.

Tabel 5.2 merupakan daftar hasil simulasi PROM untuk aktivitas RMA. Berikut ini adalah penjelasan tabel daftar karyawan dan aktivitas pada RMA.

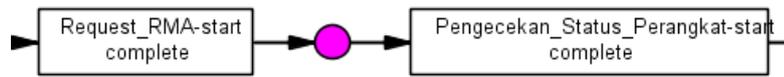
- Kolom nama, berisi nama karyawan yang melakukan aktivitas
- Kolom jumlah aktivitas merupakan total aktivitas yang dilakukan oleh satu karyawan.
- Kolom aktivitas menjelaskan nama aktivitas yang ada di dalam proses bisnis dan angka didalam kurung yang berada dibelakang aktivitas menjelaskan jumlah pengulangan aktivitas yang dilakukan oleh karyawan.

Tabel 5.2 Daftar Karyawan dan Aktivitas pada RMA

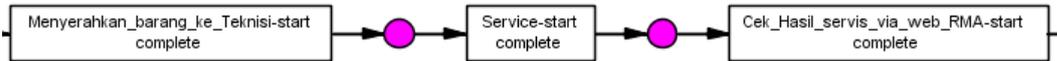
Nama	Jumlah Aktivitas	Aktivitas
Rahmad	3	- Servis (3)
Nikita	2	- Menjalankan SOP penagihan (2)
Didik	9	- Servis (9)
Gita	6	- Request Approval (5) - Approval Replacement (1)
Nancy	112	- Pengecekan Status Perangkat (12) - Info Status (12) - Membuat Tanda Terima Servis (12) - Mengisi Form Registrasi (12) - Menyerahkan Barang ke Teknisi (12) - Cek Hasil Servis via web RMA (12) - Hitung Biaya (12) - Membuat Penawaran Servis (12) - Membuat DO RMA (6)
Customer	12	- Request RMA (12)

Dari hasil simulasi 16 case, Rahmad hanya 3 kali melakukan aktivitas yang sama yaitu aktivitas servis. Total aktivitas yang dilakukan oleh Gita berjumlah 6, yang terdiri dari 5 kali melakukan aktivitas request approval dan satu kali kegiatan approval replacement. Begitu juga dengan karyawan lainnya. Sehingga dapat dilihat seberapa banyak kegiatan yang dilakukan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu.

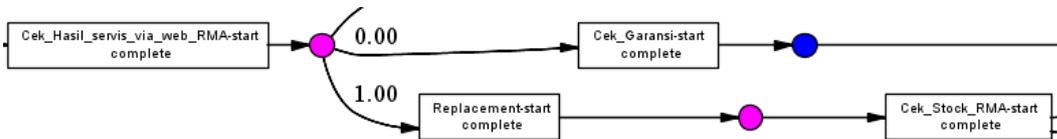
Hasil simulasi juga menampilkan antrian aktivitas yang memiliki waktu tunggu tinggi yaitu pada aktivitas-aktivitas berikut ini :



Gambar 5.2 Antrian RMA 1



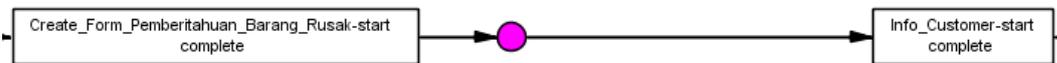
Gambar 5.3 Antrian RMA 2



Gambar 5.4 Antrian RMA 3



Gambar 5.5 Antrian RMA 4



Gambar 5.6 Antrian RMA 5

Berdasarkan tabel dan gambar diatas, aktivitas yang memiliki antrian tinggi adalah aktivitas yang dikerjakan oleh satu orang yaitu Nancy. Perusahaan dapat memberikan pelatihan tambahan guna meningkatkan kemampuannya atau mengurangi kegiatan yang harus dilakukan oleh nancy.

- **Warehouse - Penerimaan Barang**

Proses bisnis penerimaan barang merupakan salah satu SOP yang paling sering dilakukan. Berdasarkan simulasi data YAWL dan PROM dari 01-09-2017 hingga 07-11-2017 terdapat 1617 event dari 27 case, yang berarti ada 27 kali pengulangan kegiatan SOP yang dilakukan. Berikut ini adalah tabel daftar nama karyawan dan aktivitas yang dilakukan pada proses bisnis warehouse sesuai dengan simulasi PROM.

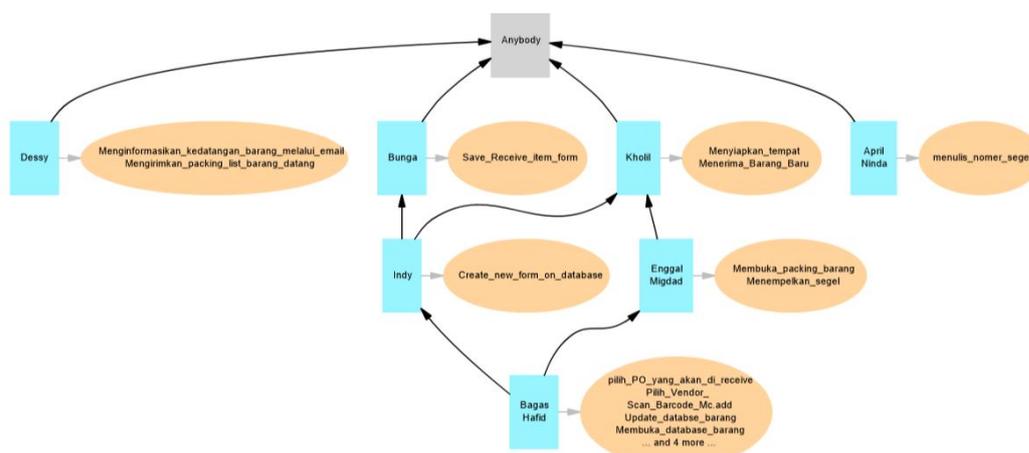
- Kolom nama, berisi nama karyawan yang melakukan aktivitas
- Kolom jumlah aktivitas merupakan total aktivitas yang dilakukan oleh satu karyawan.
- Kolom aktivitas menjelaskan nama aktivitas yang ada di dalam proses bisnis dan angka didalam kurung yang berada dibelakang aktivitas menjelaskan jumlah pengulangan aktivitas yang dilakukan oleh karyawan.

Tabel 5.3 Daftar Karyawan dan Aktivitas pada Warehouse

Nama	Jumlah Aktivitas	Aktivitas
Bagas	546	<ul style="list-style-type: none"> - Pilih Vendor (64) - Pilih PO yang akan di Receive (64) - Entry Database Barang (51) - Membuka Database Barang (18) - Update Database Barang (39) - Create New Form on Database (29) - Menyiapkan Tempat (41) - Save Recive Item (56) - Scan Barcode Mc.Add (30) - Info Purchasing (12) - Membuka Packing Barang (24) - Mencocokan Fisik Barang Datang dengan Packing List (59) - Menempelkan Segel (27) - Menerima Barang Baru (32)
Hafid	373	<ul style="list-style-type: none"> - Menyiapkan Tempat (69) - Pilih Vendor (38) - Update Database Barang (21) - Entry Database Barang (24) - Pilih PO yang akan di Receive (38) - Info Purchasing (3) - Mencocokan Fisik Barang Datang dengan Packing List (49) - Create New Form on Database (71) - Menempelkan Segel (60) - Membuka Database Barang (27) - Membuka Packing Barang (51) - Scan Barcode Mc.Add (30) - Save Recive Item (38) - Menerima Barang Baru (23)
Dessy	215	<ul style="list-style-type: none"> - Menginformasikan Kedatangan Barang memalui Email (108) - Mengirimkan Packing List Barang (107)
Migdad	130	<ul style="list-style-type: none"> - Membuka Packing Barang (54) - Menerima Barang Baru (32)

		<ul style="list-style-type: none"> - Menyiapkan Tempat (26) - Menempelkan Segel (18)
Indy	64	<ul style="list-style-type: none"> - Menerima Barang Baru (58) - Create New Form on Database (1) - Save Receive Item Form (3) - Menyiapkan Tempat (2)
Enggal	121	<ul style="list-style-type: none"> - Menerima Barang Baru (41) - Membuka Packing Barang (27) - Menyiapkan Tempat (35) - Menempelkan Segel (18)
Ninda	54	<ul style="list-style-type: none"> - Menulis Nomor Segel
April	36	<ul style="list-style-type: none"> - Menulis Nomor Segel
Kholil	58	<ul style="list-style-type: none"> - Menyiapkan Tempat (35) - Menerima Barang Baru (23)
Bunga	20	<ul style="list-style-type: none"> - Save Receive Item Form (20)

Berdasarkan tabel diatas, ada 10 orang karyawan atau dalam PROM disebut originator, yang melakukan semua aktivitas tersebut. Karyawan yang paling banyak melakukan aktivitas adalah Bagas dengan total 546 aktivitas yang terdiri dari 64 kali melakukan aktivitas memilih vendor, 64 kali melakukan aktivitas pilih PO yang akan di receive, 51 kali melakukan aktivitas entry database barang, 18 kali melakukan aktivitas membuka database barang dan sejumlah kegiatan lainnya. Dari jumlah aktivitas tersebut dapat dilihat apa saja yang dilakukan sehari-hari oleh karyawan tersebut sehingga bisa dibandingkan dengan hasil kerja yang telah dilakukan. Berikut ini hirarki peran pada bagian warehouse.



Gambar 5.7 Hirarki Peran Proses Warehouse

Berdasarkan tabel aktivitas dan hirarki proses diatas, diketahui ada beberapa karyawan yang mengerjakan terlalu banyak tugas/ aktivitas. Oleh karena itu perusahaan dapat menggunakan hasil simulasi untuk menentukan pembagian tugas atau menambah jumlah karyawan pada bagian tersebut.

- **Purchasing – Prosedur pembelian, evaluasi dan seleksi supplier**

Berdasarkan hasil simulasi diperoleh 16 case yang terdiri dari 368 aktivitas. Berikut ini adalah detail aktivitas proses bisnis prosedur pembelian, evaluasi dan seleksi supplier.

- Kolom nama, berisi nama karyawan yang melakukan aktivitas
- Kolom jumlah aktivitas merupakan total aktivitas yang dilakukan oleh satu karyawan.
- Kolom aktivitas menjelaskan nama aktivitas yang ada di dalam proses bisnis dan angka didalam kurung yang berada dibelakang aktivitas menjelaskan jumlah pengulangan aktivitas yang dilakukan oleh karyawan.

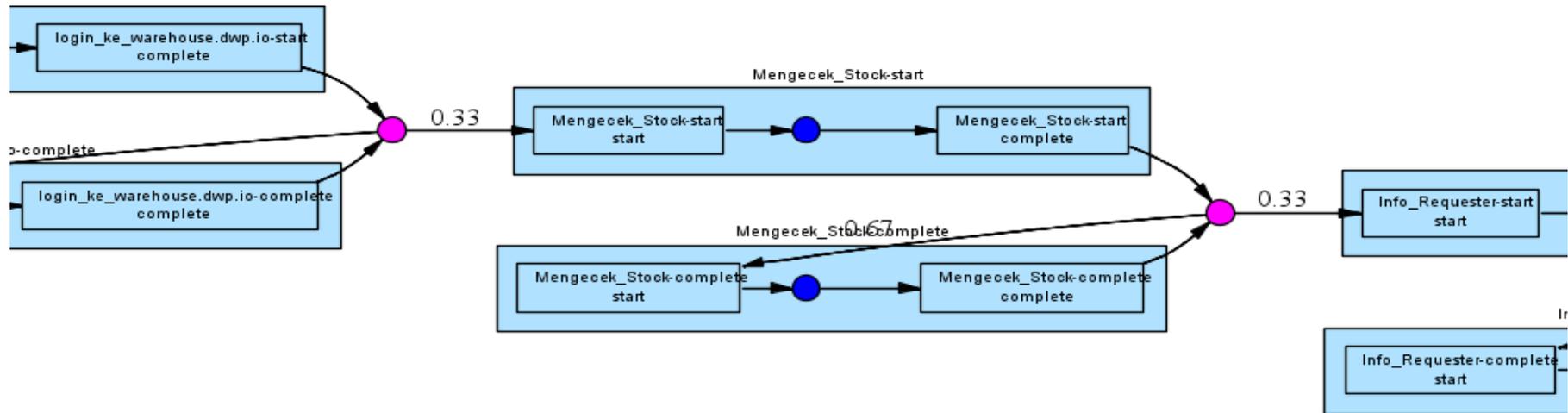
Tabel 5.4 Daftar Karyawan dan Aktivitas pada Purchasing

Nama	Jumlah Aktivitas	Aktivitas
Ninda	106	- Permintaan Barang (34) - Login ke Warehouse.dwp.io (34) - Pembatalan Request (4) - Mengecek Ketersediaan Barang (34)
Bunga	82	- Mengecek Stock (34) - SOP Penerimaan Barang (14) - Info Requester (34)
Pak Teguh	18	- Approval LOR di divisi Manager (18)
Lanny	18	- Approval LOR di Finance Manager (18)
Indah	144	- Seleksi dan Evaluasi Supplier - Melakukan Pembelian (14) - Evaluasi Supplier (14) - Membuat Laporan Evaluasi (14) - Memperbaharui Daftar Supplier Terpilih (14) - Pembuatan PO (14) - Mengirimkan PO ke Vendor (14) - Memantau Kedatangan Barang dari Vendor (14) - Pembatalan Request Start (16) - Pengecekan Kevalidan dan LOR dan Vendor (30)

Pada tabel diatas terdapat kolom nama karyawan, kolom jumlah aktivitas yang dilakukan dan kolom aktivitas. Jumlah aktivitas merupakan total nilai semua aktivitas yang dilakukan setiap karyawan berdasarkan hasil simulasi PROM.

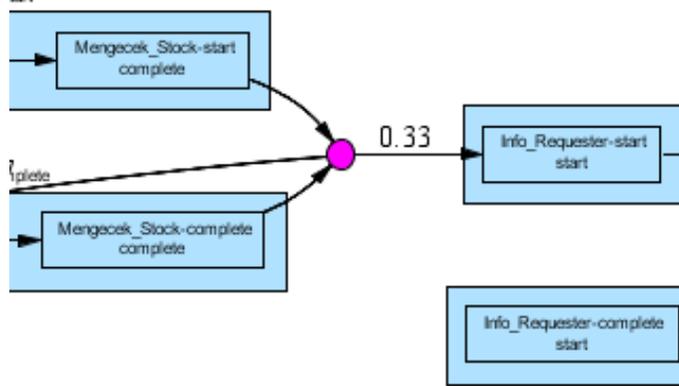
Berikut ini adalah gambar hasil simulasi PROM dengan menggunakan conformance analysis. Pada gambar tersebut terlihat aktivitas yang memiliki antrian tinggi. Aktivitas yang memiliki antrian tinggi adalah aktivitas permintaan barang, login ke Warehouse.dwp.io, mengecek stock, info requester dan mengecek ketersediaan barang.

- Aktivitas pada case 1, 3, 6 dan 7



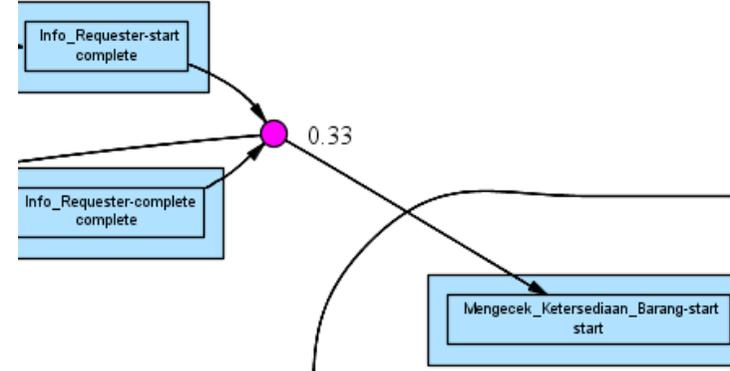
Gambar 5.8 Antrian Purchasing 1

- Aktivitas pada case 2, 8 dan 9



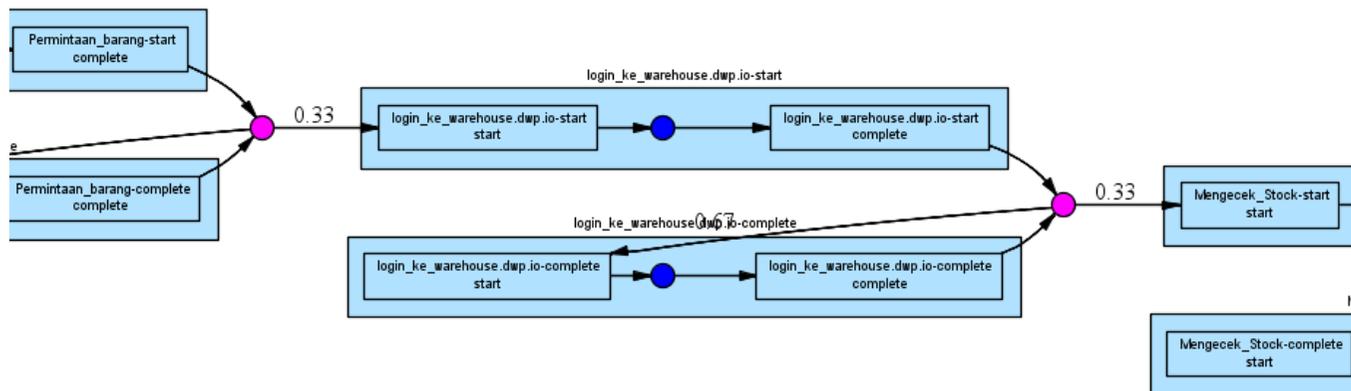
Gambar 5.9 Antrian Purchasing 2

- Aktivitas pada case 4 dan 6



Gambar 5.10 Antrian Purchasing 3

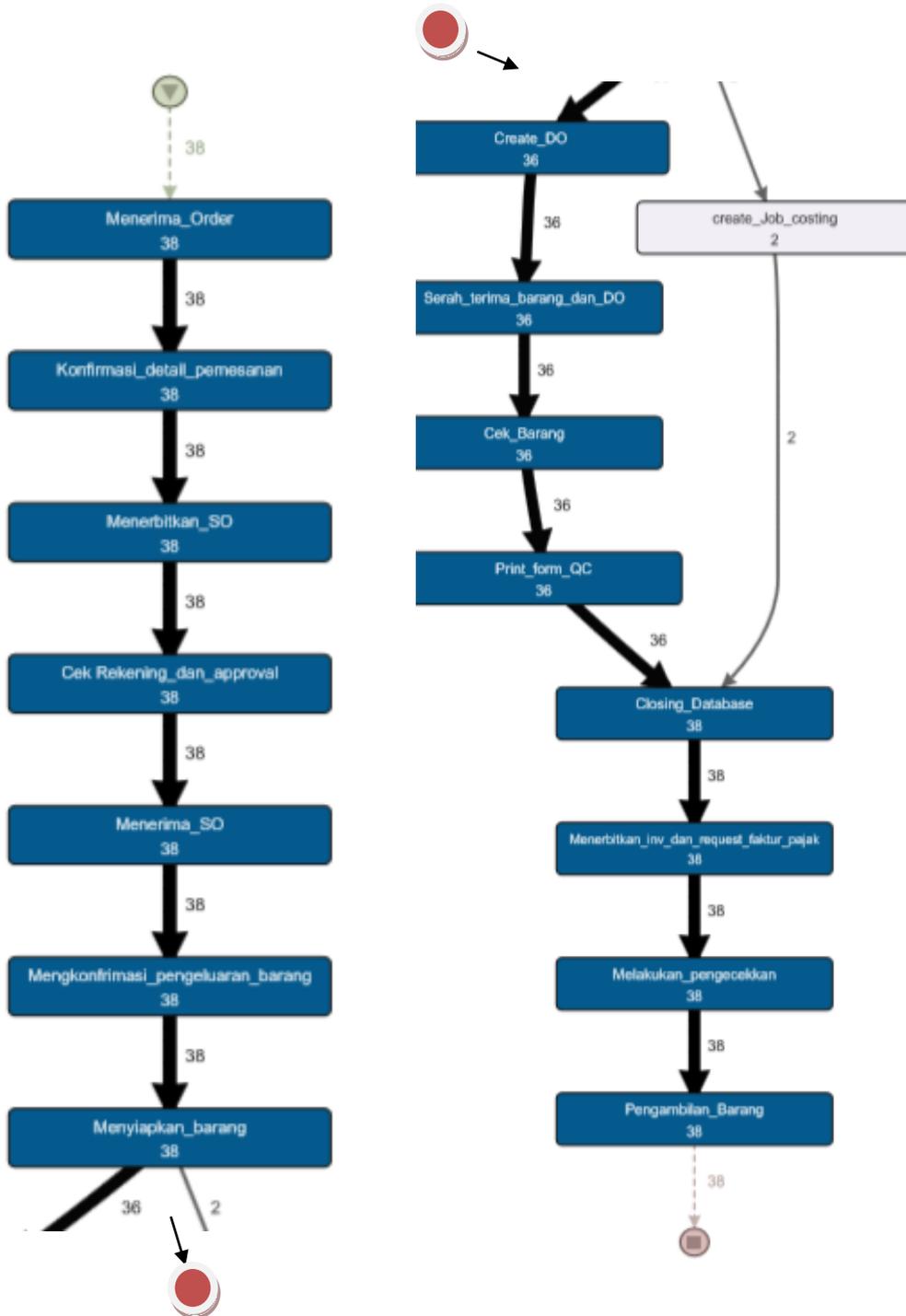
- Aktivitas pada case 5, 11, 12, 13, 14, 15, 16



Gambar 5.11 Antrian Purchasing 4

- Sales

Hasil simulasi pada PROM terdapat 564 event yang terdiri dari 38 case. Terdapat paling banyak 16 aktivitas dalam 1 case. Berikut ini adalah alur proses aktivitas pada proses bisnis sales.



Gambar 5.12 Alur Proses Sales

Berdasarkan alur tersebut diketahui jumlah pengulangan aktivitas yang dilakukan oleh karyawan pada SOP sales. Tabel berikut merupakan daftar nama karyawan dan aktivitas yang dilakukan.

- Kolom nama, berisi nama karyawan yang melakukan aktivitas
- Kolom jumlah aktivitas merupakan total aktivitas yang dilakukan oleh satu karyawan.
- Kolom aktivitas menjelaskan nama aktivitas yang ada di dalam proses bisnis dan angka didalam kurung yang berada dibelakang aktivitas menjelaskan jumlah pengulangan aktivitas yang dilakukan oleh karyawan.

Tabel 5.5 Daftar Karyawan dan Aktivitas pada Sales

Nama	Jumlah Aktivitas	Aktivitas
April	112	- Cek Barang (36) - Konfirmasi Detail Pemesanan (38) - Menerima Order (38)
Indy	188	- Menyiapkan Barang (38) - Serah Terima Barang dan DO (36) - Create Job Costing (2) - Closing Database (38) - Create DO (36) - Menerima SO (38)
Customer	38	- Pengambilan Barang (38)
Hafid	36	- Print Form QC (36)
Nikita	152	- Konfirmasi Pengeluaran Barang (38) - Melakukan Pengecekan (38) - Menerbitkan SO (38) - Menerbitkan Invoice dan Request Faktur Pajak (38)
Felina	38	- Cek Rekening dan Approval (38)

Dibawah ini merupakan gambar hirarki pembagian aktivitas pada proses bisnis bagian sales. Terdapat 6 originator dalam satu kali simulasi SOP.

- Accounting

Pada simulasi accounting terdapat 4 karyawan yang mengerjakan semua aktivitas. Berikut ini adalah daftar nama dan aktivitas pada accounting.

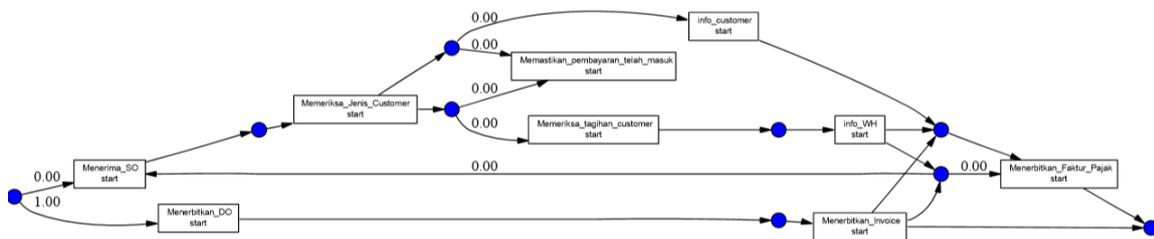
- Kolom nama, berisi nama karyawan yang melakukan aktivitas
- Kolom jumlah aktivitas merupakan total aktivitas yang dilakukan oleh satu karyawan.

- Kolom aktivitas menjelaskan nama aktivitas yang ada di dalam proses bisnis dan angka didalam kurung yang berada dibelakang aktivitas menjelaskan jumlah pengulangan aktivitas yang dilakukan oleh karyawan.

Tabel 5.6 Daftar Nama dan Aktivitas pada Accounting

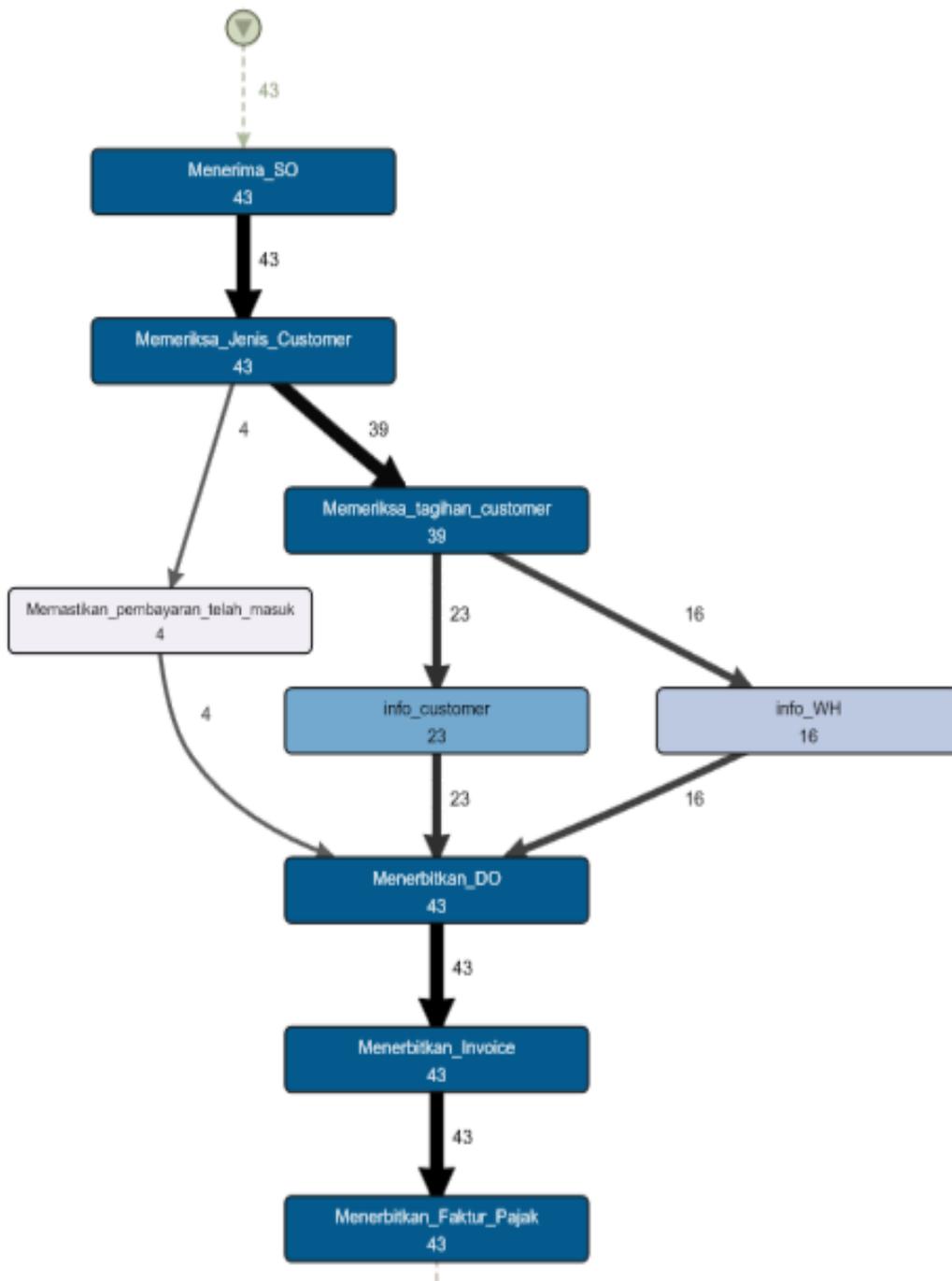
Nama	Jumlah Aktivitas	Aktivitas
April	172	- Memastikan Pembayaran Telah Masuk (4) - Memeriksa Tagihan Customer (43) - Memeriksa Jenis Customer (43) - Menerima SO (43) - Info Warehouse (16) - Info Customer (23)
Ninda	43	- Menerbitkan Faktur Pajak (43)
Nikita	43	- Menerbitkan Invoice (43)
Nancy	43	- Menerbitkan DO (43)

Hasil simulasi performa pada SOP ini juga memperlihatkan bahwa tidak ada antrian aktivitas (ditunjukkan dengan titik berwarna biru) yang berarti para karyawan yang telah menjalankan aktivitas dengan tepat.



Gambar 5.13 Hasil Simulasi Performa Accounting

Berdasarkan hasil simulasi event log, maka dihasilkan alur pengerjaan SOP accounting yang lebih detail dibandingkan dengan SOP sebelumnya. Alur proses tersebut menunjukkan apakah semua aktivitas telah dilakukan oleh karyawan sesuai dengan SOP yang ada yaitu 301 aktivitas dari 20 case.



Gambar 5.14 Alur Proses Accounting

5.2. Hasil Penilaian Kinerja Karyawan dengan FES digabung Proses Bisnis Yang diberikan Bobot

Ketika proses bisnis telah memperkaya fungsi FES, maka diharapkan penilaian FES tersebut dapat digunakan sebagai acuan atau standar untuk digunakan seterusnya guna menjaga dan meningkatkan standar perusahaan. FES

dengan proses bisnis saja sudah bisa digunakan untuk menilai kinerja karyawan tersebut berdasarkan kegiatan / aktivitas yang telah dilakukan. Namun Hasil penilaian tersebut belum memberitahukan apakah hasil pekerjaan karyawan sudah melebihi standar perusahaan atau masih di bawah standar.

Oleh Karena itu FES dengan proses bisnis diberikan bobot dengan menggunakan metode AHP. AHP memberikan bobot nilai yang harus dicapai oleh setiap aktivitas. Selain itu, FES dengan proses bisnis yang diberi bobot memiliki manfaat antara lain :

1. **Monitoring**

Menggunakan 3 faktor dominan dari 9 faktor FES sebagai acuan untuk monitoring karyawan, antara lain faktor kontrol pengawasan dengan bobot 0.15, faktor pedoman dengan bobot 0.08 dan faktor hubungan personal dengan bobot 0.04. Dengan mengalikan bobot dengan total nilai FES peraktivitas maka akan diperoleh nilai standar untuk tiap faktor aktivitasnya. Berikut ini merupakan nilai faktor dan nilai bobot yang dapat digunakan untuk monitoring pegawai.

- Kolom aktivitas merupakan nama aktivitas yang akan dinilai berdasarkan 9 faktor FES
- Kolom faktor merupakan nilai aktivitas berdasarkan standar pada faktor FES.
 - Kolom faktor 2 yaitu kontrol pengawasan. Terdiri dari 5 tingkatan; 2-1 bernilai 25 poin, 2-2 bernilai 125 poin, 2-3 bernilai 275 poin, 2-4 bernilai 450 poin dan 2-5 bernilai 650 poin.
 - Kolom faktor 3 atau faktor pedoman terdiri atas 5 tingkatan yaitu : 3-1 bernilai 25 poin, 3-2 bernilai 125 poin, 3-3 bernilai 275 poin, 3-4 bernilai 450 poin dan 3-5 bernilai 650 poin.
 - Kolom faktor 6 atau faktor hubungan personal. Faktor ini terdiri dari 4 tingkatan yaitu 6-1 bernilai 10 poin, 6-2 bernilai 25 poin, 6-3 bernilai 60 poin dan tingkat 6-4 bernilai 110 poin.
- Kolom bobot merupakan hasil kali nilai bobot dengan jumlah FES per aktivitas.
 - bobot AHP faktor (2) kontrol pengawasan = 0.15,

- bobot AHP faktor (3) pedoman = 0.08
- bobot AHP faktor (6) hubungan personal = bobot 0.04

Contoh perhitungan untuk tabel 5.7 adalah sebagai berikut :

- Aktivitas ‘permintaan barang’ memiliki masing-masing nilai 25 untuk faktor 2, faktor 3 dan faktor 6. Maka untuk mendapatkan nilai bobot setiap faktor adalah

Bobot = jumlah nilai aktivitas x bobot AHP faktor

Bobot 2 = 235 x 0.15 = 35.25

Bobot 3 = 235 x 0.08 = 18.8

Bobot 6 = 235 x 0.04 = 9.4

Maka nilai,

Faktor 2 (25) < Bobot 2 (35.25) , maka faktor kontrol pengawasan masih kurang untuk aktivitas permintaan barang

Faktor 3 (25) > Bobot 3 (18.8) , maka faktor pedoman pada aktivitas permintaan barang sudah memenuhi standar monitoring

Faktor 6 (25) > Bobot 6 (9.4), maka faktor hubungan personal pada aktivitas permintaan barang sudah memenuhi standar monitoring

Tabel 5.7 Perbandingan Faktor dan Bobot untuk Monitoring

No	Aktivitas	Faktor 2	Bobot 2	Faktor 3	Bobot 3	Faktor 6	Bobot 6	Jumlah
1	Permintaan Barang	25	35.25	25	18.8	25	9.4	235
2	Login ke Warehouse.dwp.io	25	28.5	25	15.2	10	7.6	190
3	Mengecek Stock 1	25	58.5	125	31.2	10	15.6	390
4	Info Requester	25	28.5	25	15.2	10	7.6	190
5	Mengecek Ketersediaan Barang	25	58.5	125	31.2	10	15.6	390
6	Pengecekan Kevalidan dan LOR dan Vendor	275	118.5	125	63.2	10	31.6	790
7	Approval LOR di divisi Manager	450	327.75	650	174.8	25	87.4	2185
8	Approval LOR di finance Manager	450	327.75	650	174.8	25	87.4	2185
9	Melakukan Pembelian	25	96	125	51.2	10	25.6	640

10	Seleksi Supplier	450	219.75	275	117.2	10	58.6	1465
11	Evaluasi Supplier	450	242.25	275	129.2	10	64.6	1615
12	Membuat Laporan Evaluasi	125	111	125	59.2	10	29.6	740
13	Memperbaharui Daftar Supplier Terpilih	25	51	25	27.2	10	13.6	340
14	Pembuatan PO	25	96	125	51.2	10	25.6	640
15	Mengirimkan PO ke Vendor	25	51	25	27.2	60	13.6	340
16	Memantau Kedatangan Barang dari Vendor	25	43.5	125	23.2	10	11.6	290
17	Pembatalan Request	25	28.5	25	15.2	10	7.6	190

Analisa FES purchasing menyatakan bahwa dengan simulasi FES menyatakan bahwa aktivitas yang kurang adalah aktivitas nomor 1, 2, 3, 4, 5, 9, 13 dan 15. Hasil simulasi proses bisnis juga menyatakan bahwa terdapat antrian pada aktivitas permintaan barang(1), login ke warehouse.dwp.io(2), mengecek stock(3), info requester(4) dan mengecek ketersediaan barang(5).

2. Remunerasi

Pemberian tunjangan dapat diberikan dengan memperhatikan faktor FES yang berpengaruh antara lain; faktor kompleksitas dengan bobot 0.22, faktor ruang lingkup dan dampak dengan bobot 0.31 dan faktor persyaratan fisik dengan bobot 0.05. Berikut ini merupakan faktor FES yang digunakan sebagai dasar remunerasi.

- Kolom aktivitas merupakan nama aktivitas yang akan dinilai berdasarkan 9 faktor FES
- Kolom faktor merupakan nilai aktivitas berdasarkan standar pada faktor FES.
 - Faktor 4 yaitu faktor kompleksitas. Pada faktor ini terdiri dari 6 tingkatan yaitu 4-1 bernilai 25 poin, 4-2 bernilai 75 poin, 4-3 bernilai 150 poin, 4-4 bernilai 225 poin, 4-5 bernilai 325 poin dan tingkat 4-6 bernilai 450 poin.

- Faktor 5 yaitu faktor ruang lingkup. Faktor ini memiliki tingkatan nilai sama seperti faktor 4, yaitu : 5-1 bernilai 25 poin, 5-2 bernilai 75 poin, 5-3 bernilai 150 poin, 5-4 bernilai 225 poin, 5-5 bernilai 325 poin dan tingkat 5-6 bernilai 450 poin.
- Faktor 8, persyaratan fisik. Faktor ini terdiri dari 3 tingkatan yaitu: 8-1 bernilai 5 poin, 8-2 bernilai 20 poin dan 8-3 bernilai 50 poin.
- Kolom bobot merupakan hasil kali nilai bobot dengan jumlah FES per aktivitas.
 - bobot AHP faktor (4) kompleksitas = 0.22
 - bobot AHP faktor (5) ruang lingkup dan dampak = 0.31
 - bobot AHP faktor (8) persyaratan fisik = 0.05
 -

Contoh perhitungan untuk tabel 5.8 adalah sebagai berikut :

- Aktivitas ‘permintaan barang’ memiliki masing-masing nilai 25 untuk faktor 4, faktor 5 dan nilai 5 untuk faktor 8. Maka untuk mendapatkan nilai bobot setiap faktor adalah

Bobot = jumlah nilai aktivitas x bobot AHP faktor

$$\text{Bobot 4} = 235 \times 0.22 = 51.7$$

$$\text{Bobot 5} = 235 \times 0.31 = 72.85$$

$$\text{Bobot 8} = 235 \times 0.05 = 11.75$$

Maka nilai,

Faktor 4 (25) < Bobot 4 (51.7) , maka faktor kompleksitas masih kurang untuk aktivitas permintaan barang sehingga tidak mendapat remunerasi

Faktor 5 (25) < Bobot 5 (72.85) , maka faktor ruang lingkup pada aktivitas permintaan barang masih kurang untuk aktivitas permintaan barang sehingga tidak mendapat remunerasi

Faktor 8 (5) < Bobot 8 (11.75), maka faktor persyaratan fisik pada aktivitas permintaan masih belum memenuhi standar sehingga tidak mendapat remunerasi

Tabel 5.8 Perbandingan Faktor dan Bobot untuk Remunerasi

No	Aktivitas	Faktor 4	Bobot 4	Faktor 5	Bobot 5	Faktor 8	Bobot 8	Total
1	Permintaan Barang	25	51.7	25	72.85	5	11.75	235
2	Login ke Warehouse.dwp.io	25	41.8	25	58.9	5	9.5	190
3	Mengecek Stock 1	75	85.8	75	120.9	5	19.5	390
4	Info Requester	25	41.8	25	58.9	5	9.5	190
5	Mengecek Ketersediaan Barang	75	85.8	75	120.9	5	19.5	390
6	Pengecekan Kevalidan dan LOR dan Vendor	75	173.8	75	244.9	5	39.5	790
7	Approval LOR di divisi Manager	225	480.7	225	677.35	5	109.25	2185
8	Approval LOR di finance Manager	225	480.7	225	677.35	5	109.25	2185
9	Melakukan Pembelian	25	140.8	75	198.4	5	32	640
10	Seleksi Supplier	75	322.3	75	454.15	5	73.25	1465
11	Evaluasi Supplier	150	355.3	150	500.65	5	80.75	1615
12	Membuat Laporan Evaluasi	25	162.8	75	229.4	5	37	740
13	Memperbaharui Daftar Supplier Terpilih	25	74.8	25	105.4	5	17	340
14	Pembuatan PO	75	140.8	25	198.4	5	32	640
15	Mengirimkan PO ke Vendor	25	74.8	25	105.4	5	17	340
16	Memantau Kedatangan Barang dari Vendor	25	63.8	25	89.9	5	14.5	290
17	Pembatalan Request	25	41.8	25	58.9	5	9.5	190

Berdasarkan analisa FES purchasing maka diperoleh aktivitas yang tidak memenuhi standar pada proses bisnis ini adalah aktivitas permintaan barang, login ke warehouse.dwp.io, mengecek stock 1, info requester, memperbaharui daftar supplier terpilih, pembuatan po, mengirimkan PO ke vendor, memantau kedatangan barang datang dari vendor, dan pembatalan request. Selain itu

pemberian remunerasi juga dapat dilihat dari hasil simulasi yang menunjukkan jumlah aktivitas yang telah dilakukan oleh karyawan tersebut.

3. Pelatihan Karyawan

Pelatihan diberikan kepada karyawan karena ada beberapa faktor dari 9 faktor FES yang diharuskan oleh karyawan untuk bekerja di atas standar yang telah ditentukan, antara lain: faktor pengetahuan yang dibutuhkan oleh jabatan dengan bobot 0.03, faktor hubungan personal dengan bobot 0.04, faktor tujuan kontak dengan bobot 0.02, dan faktor lingkungan kerja dengan bobot 0.1. Berikut ini adalah tabel penilaian faktor FES dengan bobot yang dianggap mewakili faktor untuk rekomendasi pelatihan.

- Kolom aktivitas merupakan nama aktivitas yang akan dinilai berdasarkan 9 faktor FES
- Kolom faktor merupakan nilai aktivitas berdasarkan standar pada faktor FES.
 - Faktor 1 yaitu pengetahuan yang dimiliki oleh jabatan. Terdiri dari 9 tingkatan penilaian yaitu tingkat 1-1 dengan nilai 50 poin, tingkat 1-2 bernilai 200 poin, 1-3 bernilai 350 poin, tingkat 1-4 bernilai 550 poin, tingkat 1-5 bernilai 750 poin, tingkat 1-6 bernilai 950 poin, tingkat 1-7 bernilai 1250 poin, tingkat 1-8 bernilai 1550 poin dan tingkat 1-9 dengan nilai 1850 poin.
 - Faktor 6 atau faktor hubungan personal. Faktor ini terdiri dari 4 tingkatan yaitu 6-1 bernilai 10 poin, 6-2 bernilai 25 poin, 6-3 bernilai 60 poin dan tingkat 6-4 bernilai 110 poin.
 - Faktor 7 yaitu tujuan kontak. Terdiri atas 4 tingkatan nilai yaitu tingkat 7-1 bernilai 20 poin, tingkat 7-2 bernilai 50 poin, tingkat 7-3 bernilai 120 poin dan tingkat 7-4 bernilai 220 poin.
 - Faktor 9 atau faktor lingkungan kerja. Faktor 9 terdiri dari 3 tingkatan nilai yaitu 9-1 bernilai 5, tingkat 9-2 bernilai 20 poin dan tingkat 9-3 bernilai 50 poin.
- Kolom bobot merupakan hasil kali nilai bobot dengan jumlah FES per aktivitas.

- Bobot AHP faktor (1) pengetahuan yang dibutuhkan oleh jabatan = 0.03
- bobot AHP faktor (6) hubungan personal = 0.04
- bobot AHP faktor (7) tujuan kontak = 0.02
- bobot AHP faktor (9) lingkungan kerja = 0.1
-

Contoh perhitungan untuk tabel 5.9 adalah sebagai berikut :

- Aktivitas ‘permintaan barang’ memiliki masing-masing nilai 25 untuk faktor 2, faktor 3 dan faktor 6. Maka untuk mendapatkan nilai bobot setiap faktor adalah

Bobot = jumlah nilai aktivitas x bobot AHP faktor

$$\text{Bobot 1} = 235 \times 0.03 = 7.05$$

$$\text{Bobot 6} = 235 \times 0.04 = 9.4$$

$$\text{Bobot 7} = 235 \times 0.02 = 4.7$$

$$\text{Bobot 9} = 235 \times 0.1 = 25.85$$

Maka nilai,

Faktor 1 (50) < Bobot 1 (7.05) , maka faktor pengetahuan yang dimiliki jabatan tidak memerlukan pelatihan lagi

Faktor 6 (25) > Bobot 6 (9.4), maka faktor hubungan personal pada aktivitas permintaan tidak memerlukan pelatihan lagi

Faktor 7 (50) > Bobot 7 (4.7) , maka faktor pedoman pada aktivitas permintaan barang tidak memerlukan pelatihan lagi

Faktor 9 (5) > Bobot 9 (25.85) , maka faktor pedoman pada aktivitas permintaan barang memerlukan pelatihan mengenai aktivitas tersebut.

Tabel 5.9 Perbandingan Faktor dan Bobot untuk Pelatihan

No	Aktivitas	Faktor 1	Bobot 1	Faktor 6	Bobot 6	Faktor 7	Bobot 7	Faktor 9	Bobot 9	Total
1	Permintaan Barang	50	7.05	25	9.4	50	4.7	5	25.85	235
2	Login ke Warehouse.dwp.io	50	5.7	10	7.6	20	3.8	5	20.9	190
3	Mengecek Stock 1	50	11.7	10	15.6	20	7.8	5	42.9	390
4	Info Requester	50	5.7	10	7.6	20	3.8	5	20.9	190
5	Mengecek Ketersediaan Barang	50	11.7	10	15.6	20	7.8	5	42.9	390

6	Pengecekan Kevalidan dan LOR dan Vendor	200	23.7	10	31.6	20	15.8	5	86.9	790
7	Approval LOR di divisi Manager	550	65.55	25	87.4	50	43.7	5	240.35	2185
8	Approval LOR di finance Manager	550	65.55	25	87.4	50	43.7	5	240.35	2185
9	Melakukan Pembelian	350	19.2	10	25.6	20	12.8	5	70.4	640
10	Seleksi Supplier	550	43.95	10	58.6	20	29.3	5	161.15	1465
11	Evaluasi Supplier	550	48.45	10	64.6	20	32.3	5	177.65	1615
12	Membuat Laporan Evaluasi	350	22.2	10	29.6	20	14.8	5	81.4	740
13	Memperbaharui Daftar Supplier Terpilih	200	10.2	10	13.6	20	6.8	5	37.4	340
14	Pembuatan PO	350	19.2	10	25.6	20	12.8	5	70.4	640
15	Mengirimkan PO ke Vendor	50	10.2	60	13.6	120	6.8	5	37.4	340
16	Memantau Kedatangan Barang dari Vendor	50	8.7	10	11.6	20	5.8	5	31.9	290
17	Pembatalan Request	50	5.7	10	7.6	20	3.8	5	20.9	190

Faktor penilaian untuk pelatihan karyawan tidak bisa hanya menggunakan sebagian faktor FES saja. Pelatihan diberikan kepada semua faktor pada aktivitas yang dinilai kurang berdasarkan pembobotan. Hasil simulasi PROM seperti analisa performa dan analisa hirarki peran dapat memperlihatkan aktivitas mana pada karyawan yang membutuhkan pelatihan.

4. Recruitment

Bobot faktor FES pada setiap aktivitas menjadikan perusahaan memiliki standar untuk setiap jabatan dan aktivitas yang dapat digunakan apabila perusahaan sedang ingin mengganti atau mencari karyawan baru.

(Halaman Sengaja Dikosongkan)

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis yang telah dilakukan, maka didapatkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Penilaian kinerja karyawan menggunakan metode FES yang digabung dengan proses bisnis merupakan metode penelitian yang lebih detail. Penilaian yang biasanya dilakukan per bagian atau divisi, menjadi penilaian terhadap semua aktivitas pada SOP divisi tersebut.
 - Proses bisnis RMA yang awal terdiri atas 3 SOP dan 2 jabatan yaitu admin RMA dan RMA officer, menjadi penilaian terhadap 36 aktivitas.
 - Proses bisnis accounting dari 1 SOP dan 1 jabatan menjadi penilaian terhadap 17 aktivitas.
 - Proses bisnis Human Resource yang awal memiliki 3 SOP dan 2 jabatan menjadi penilaian terhadap 46 aktivitas.
 - Proses bisnis purchasing yang awal memiliki 2 SOP dan 1 jabatan menjadi penilaian terhadap 11 aktivitas.
 - Proses bisnis sales penilaian awal terdiri atas 2 jabatan yaitu sales coordinator dan sales officer dan 5 SOP menjadi penilaian terhadap 26 aktivitas.
 - Proses bisnis quality control (QC) yang awal memiliki 1 SOP dan 1 jabatan menjadi penilaian terhadap 15 aktivitas.
 - Proses bisnis research and development (R&D) yang awal memiliki 1 SOP dan 1 jabatan menjadi penilaian terhadap 8 aktivitas.
2. Setelah dihitung menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP) di dapat bahwa setiap faktor FES memiliki bobot, yaitu: faktor pengetahuan yang diperlukan oleh jabatan (bobot 0.03), faktor kontrol pengawasan (bobot 0.15), faktor pedoman (bobot 0.08), faktor kompleksitas (bobot 0.22), faktor ruang lingkup dan dampak (bobot 0.31), faktor hubungan Personal (bobot 0.04), faktor tujuan kontak (bobot 0.02), faktor persyaratan fisik (bobot 0.05) dan faktor lingkungan kerja (bobot

0.11).

3. Penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan FES berbasis proses bisnis yang telah diberi bobot bisa digunakan sebagai :

- Monitoring pegawai menggunakan faktor kontrol pengawasan, faktor pedoman dan faktor hubungan personal
- Renumerasi menggunakan faktor kompleksitas, faktor ruang lingkup dan dampak dan faktor persyaratan fisik
- Pelatihan karyawan menggunakan faktor pengetahuan yang dibutuhkan oleh jabatan, faktor hubungan personal, faktor tujuan kontak dan faktor lingkungan kerja
- Recruitment menggunakan semua faktor FES

4. Hasil Penilaian kinerja karyawan selama \pm 3 bulan pada PT.XYZ dengan menggunakan metode Factor Evaluation System berbasis Proses Bisnis, diperoleh bahwa :

- Divisi RMA memiliki 144 aktivitas dari 16 case yang dikerjakan oleh 5 orang karyawan yaitu Rahmad, Nikita, Didik, Gita dan Nancy. Diketahui karyawan bernama Nancy memiliki aktivitas 10 kali lebih banyak dari karyawan pada divisi tersebut sehingga menyebabkan banyak aktivitas yang memiliki waktu tunggu lama antara lain: pengecekan status perangkat, menyerahkan barang ke teknisi dan cek hasil servis via web RMA.
- Divisi Warehouse memiliki 1617 aktivitas dari 27 case yang dikerjakan oleh 10 orang karyawan yaitu Bagas, Hafid, Desy, Migdad, Indy, Enggal, Ninda, April, Kholid dan Bunga. Berdasarkan hasil simulasi, diketahui bahwa aktivitas yang dilakukan Rahma dan Bunga merupakan aktivitas yang memiliki waktu tunggu lama membuktikan bahwa mereka membutuhkan pelatihan.
- Divisi Purchasing memiliki 368 aktivitas dari 16 case yang dilakukan oleh 5 orang karyawan yaitu Ninda, Bunga, Pak Teguh, Lanny dan Indah
- Divisi Sales memiliki 564 aktivitas dari 38 case yang dikerjakan oleh 5 orang karyawan yaitu April, Indy, Hafid, Nikita dan Felina.
- Divisi Accounting memiliki 301 aktivitas dari 20 case yang dikerjakan

oleh 4 karyawan yaitu April, Ninda, Nikita dan Nancy. Semua karyawan pada divisi ini sudah bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

6.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan maka saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut :

1. Pengambilan data untuk melakukan penelitian ini tidak bisa hanya dibatasi oleh periode waktu tertentu saja. Karena ada beberapa divisi yang banyak melakukan kegiatan berulang dalam satu hari seperti divisi Sales, namun ada yang hanya melakukan satu kali kegiatan SOP dalam rentan waktu 3 bulan seperti penerimaan karyawan pada divisi Human Resource. Maka untuk itu diperlukan aturan khusus lagi seperti jumlah case yang digunakan dalam penelitian.
2. Bagi penelitian selanjutnya bisa menambahkan metode lain sehingga faktor-faktor baru bisa ditambahkan pada penilaian kinerja agar tidak terpaku pada 9 faktor yang dimiliki oleh FES.

DAFTAR PUSTAKA

- Riyanarto Sarno, Abd. Chariz Fauzan, Afina Nila Nurlaili, Dewi Rahmawati, Kelly Rossa Sungkono, Yutika Amelia Effendi. *MANAJEMEN PROSES BISNIS, Model dan Simulasi*, ITS Tekno Sains, 2017, ISBN 978-602-50375-0-4.
- Aalst, W. Van Der. (2016). *Process Mining*
- R. Sarno, P. L. I. Sari, Hari Ginardi, DwiSunaryono and Imam Mukhlash. Decision Mining for Multi Choice Workflow Patterns. International Conference on Computer, Control, Informatics ad Its Applications. (Page: 337-342 Year of Publication: 2013).
- Ika Oktafia, Kertahadi, Muhammad Saifi, 2015. Analisis Sistem Akuntansi Kompensasi PNS Dengan Menggunakan Metode Factor Evaluation System (FES) (Studi Pada Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya).
- Riyanarto Sarno, Yutika Amelia Effendi. *Hierarchy Process Mining from Multi-Source Logs. TELKOMNIKA Telecommunication, Computing, Electronics and Control, Vol 15, No 4, pp. 6867– 6880. DOI: <http://dx.doi.org/10.12928/telkomnika.v15i4.6326>*
- Riyanarto Sarno, Yutika Amelia Effendi, Fitrianing Haryadita, *Modified Time-Based Heuristics Miner for Parallel Business Processes, International Review on Computers and Software (IRECOS)*, 11 (3), pp. 249-260, 2016. <https://doi.org/10.15866/irecos.v11i3.8717>
- Menteri Negara PAN dan RB, 2011. Peraturan Pemerintah Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi.
- U.S Office of Personnel Management, 1991. The Classifier's Handbook.
- U. S Office of Personnel Management, 1999. Introduction to the Position Classification Standards.
- Bergmann, T.J., and Scarpello, V. G. (2001). Point method of job evaluation, In Compensation decision making, New York, NY: Harcourt.
- Dwi Kurniawan, Arby Syihab, dan Hendang Setyo Rukmi, 2012. Penentuan Gaji Pokok Manajer Menengah Dengan metode Point System

- Eko Darmanto, Noor Latifah, Nanik Susanti, 2014. Penerapan Metode AHP (*Analythic Hierarchy Process*) Untuk Menentukan Kualitas Gula Tumbu
- Ngatawi, Ira Setyaningsih, 2011. Analisis Pemilihan Supplier Menggunakan Metode Awal Analythic Hierarchy Process (AHP)
- Wirhan Fahrozi, 2016. Penerapan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) dalam Menentukan Ras Ayam Serama
- L.J. Tiesinga, MSN RN R, J. G. Halfens, phd , J.T. Algera-Osinga MSN RN and A. Hasman, phd. The Application of a Factor Evaluation System for Community Nursing in the Netherlands. *Journal of Nursing Management*, 1994, 2, 175-179.
- XInbo Sun, Neng Luo. Study on the Effectiveness od Point-Factor Job Evaluation System in Operation Position. *Journal Communications in Information Science and Management Engginering*, 2013, Vol. 3 Iss. 3, PP. 154-160.
- Iskandar, E. Salbiah, I. Purnamasari. Analysis of Structural Position Performance With Factor Evaluation System (FES) Reference To Determine Work Achievement Indicators With Remuneration As Intervening Variables in Bogor, West Java Province, Indonesia. *International journal of Sciences : Basic and Applied Research (IJSBAR)*, 2014, Vol. 18, No 2, pp 223-234.
- Janetta Sirbu, Florin Radu Pinte. Analysis and Evaluation of Jobs – Important Elements in Work Organization. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2014, 59-68.
- Korkaew Jankingthong* and Suthinee Rurkkhum. Factors Affecting Job Performance : A Review of Literature. *Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*. 2012; Vol.12 (2) : 115-127.
- Wil M.O. van der Aalst. *Process Mining : Discovery, Conformance and Enhancement of Business Processes*. ISBN: 978-3-642-19344-6, DOI 10.1007/978-3-642-19345-3, Springer Heidelberg Dordrecht London New York, 2002
- Nachiappan Subramanian and Ramakrishnan Ramanathan. A review of applications of Analytic Hierarchy Process in Operations Management. *International Journal of Production economics*, 2012; Vol. 138 (2) : 215-241.

- Yutika Amelia Effendi, Riyanarto Sarno, Kelly Rossa Sungkono. Identifying Bottlenecks and Fraud of Business Process using Alpha ++ and Heuristic Miner Algorithms. *International Conference on Information and Communication Technology and System (ICTS)*, 2017. DOI: 10.1109/ICTS.2017.8265660
- Afrianda Cahyapratama, Riyanarto Sarno. Application of Analytic Hierarchy Process (AHP) and Simple Addictive Weighting (SAW) Method in Singer Selection Process. *International Conference on Information and Communication Technology (ICOIACT)*, 2018. DOI: 10.1109/ICOIACT.2018.8350707
- Yoon, K.P. and Hwang, C.L. Multiple Attribute Decision Making: An Introduction, Sae Publications, Thousand Oaks.CA. 1995.
- Adnan Shaout, Mohamed K. Yousif. Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey. *International Journal of Computer and Information Technology*, 2014. (ISSN : 2279 – 0764). Volume 03 – Issue 05.

Lampiran 1 : Form Performance Appraisal

1. Jabatan Sales Coordinator

NO	KOMPETENSI YANG DIPERLUKAN	STANDARD				Penilaian dengan angka 1 sd 4		
		1	2	3	4	Appraisee	Appraisor	Nilai Hasil
I	Area of Responsibility / Lingkup Tanggung Jawab							
1	Kemampuan pengetahuan produk, jenis-jenis, fungsi dan harga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	3	3	3
2	Kemampuan mengenal dan menindaklanjuti kebutuhan pelanggan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	4	3	3
3	Kemampuan membuat penawaran harga resmi sesuai dengan ketentuan dari atasan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	4	4	4
4	Kemampuan memproses order, mulai dari awal sampai selesai termasuk menindaklanjuti pembayaran order.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	3	2	2
5	Kemampuan mempersiapkan barang sesuai order dan mengatur pengirimannya lengkap dengan dokumentasi yang diperlukan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	3	2	3
6	Kemampuan membuat SO dan menindaklanjutinya dengan benar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	3	3	3
7	Kemampuan mempersiapkan DO dan memprosesnya dengan benar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	3	2	3
8	Kemampuan mengupdate QC Form di Web RMA dengan benar dan menindaklanjuti sesuai prosedur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	4	3	3
9	Kemampuan melakukan kontrol dan monitor terhadap semua status penjualan dan pengiriman barang dan memastikan semua kasus tertangani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	3	3	3
10	Kemampuan membuat laporan posisi stock dengan benar setiap minggu dan mengupdate customer ready stock.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	3	2	2
11	Kemampuan melakukan tugas2 admin terkait.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	3	3	3
12	Kemampuan membuat laporan berkala mengenai pelaksanaan tugas harian dan progressnya	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	3	3	3
13	Kemampuan menangani masalah dan mengambil keputusan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	3	3	3

14	Kemampuan melakukan koordinasi dalam team dan antar divisi	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	3	3	3
15	Kemampuan berkomunikasi secara lisan maupun tertulis, dan dapat dipertanggungjawabkan	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	3	3	3
16	Kemampuan berhubungan dengan orang lain utk membangun kerja sama dan kelancaran kerja	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	3	3	3
17	Kemampuan memahami dan melaksanakan prosedur kerja	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	3	3	3
18	Kemampuan memahami dan melakukan kegiatan utk pencapaian kebijakan dan sasaran mutu.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	3	3	3

2. Jabatan Sales Officer

NO	KOMPETENSI YANG DIPERLUKAN	STANDARD				Penilaian dengan angka 1 sd 4		
		1	2	3	4	Appraisee	Appraisor	Nilai Hasil
I	Area of Responsibility / Lingkup Tanggung Jawab							
1	Kemampuan pengetahuan produk, jenis-jenis, fungsi dan harga	○	○	●	○	3	3	3
2	Kemampuan mengenal dan menindaklanjuti kebutuhan pelanggan	○	○	●	○	3	3	3
3	Kemampuan membuat penawaran harga resmi sesuai dengan ketentuan dari atasan.	○	○	●	○	3	3	3
4	Kemampuan memproses order, mulai dari awal sampai selesai termasuk menindaklanjuti pembayaran order.	○	○	●	○	3	3	3
5	Kemampuan mempersiapkan barang sesuai order dan mengatur pengirimannya lengkap dengan dokumentasi yang diperlukan.	○	○	●	○	3	3	3
6	Kemampuan membuat SO dan menindaklanjutinya dengan benar.	○	○	●	○	3	3	3
7	Kemampuan mempersiapkan DO dan memprosesnya dengan benar.	○	○	●	○	3	3	3
8	Kemampuan mengupdate QC Form di Web RMA dengan benar dan menindaklanjuti sesuai prosedur.	○	○	●	○	3	3	3
9	Kemampuan melakukan kontrol dan monitor terhadap semua status penjualan dan pengiriman barang dan memastikan semua kasus tertangani	○	○	●	○	3	3	3
10	Kemampuan membuat laporan posisi stock dengan benar setiap minggu dan mengupdate customer ready stock.	○	○	●	○	3	3	3
11	Kemampuan melakukan tugas2 admin terkait.	○	○	●	○	3	3	3
12	Kemampuan membuat laporan berkala mengenai pelaksanaan tugas harian dan progressnya	○	○	●	○	3	3	3
13	Kemampuan menangani masalah dan mengambil keputusan	○	●	○	○	3	2	2
14	Kemampuan berkomunikasi secara lisan maupun tertulis, dan dapat dipertanggungjawabkan	○	○	●	○	3	3	3
15	Kemampuan berhubungan dengan orang lain utk membangun kerja sama & kelancaran kerja	○	○	●	○	3	3	3
16	Kemampuan memahami dan melaksanakan prosedur kerja	○	●	○	○	3	2	2

3. jabatan Admin Training

NO	KOMPETENSI YANG DIPERLUKAN	STANDARD	Penilaian dengan angka 1 sd 4		
			1 2 3 4	Appraisee	Appraisor
I	Area of Responsibility / Lingkup Tanggung Jawab				
1	Kemampuan membuat surat penawaran untuk pengadaan training	○ ○ ● ○	4	3	3
2	Kemampuan mengurus pendaftaran training	○ ○ ● ○	4	3	3
3	Kemampuan melakukan follow up peserta training	○ ○ ● ○	4	3	3
4	Kemampuan menyiapkan perlengkapan training	○ ○ ● ○	4	3	3
5	Kemampuan membuat laporan keuangan	○ ○ ● ○	4	3	3
6	Kemampuan melakukan prosedur maintenance produk	○ ○ ● ○	4	3	3
7	Kemampuan berpartisipasi dalam rapat divisi, pelatihan, seminar	○ ○ ● ○	4	3	3
8	Kemampuan berkomunikasi secara lisan maupun tertulis, dan dapat dipertanggungjawabkan	○ ○ ● ○	4	3	3
9	Kemampuan berhubungan dengan orang lain utk membangun kerja sama dan kelancaran kerja	○ ○ ● ○	4	3	3
10	Kemampuan memahami dan melaksanakan prosedur kerja	○ ○ ● ○	4	3	3
11	Kemampuan memahami dan melakukan kegiatan utk pencapaian kebijakan dan sasaran mutu.	○ ○ ● ○	4	3	3

4. Jabatan QC (1)

NO	KOMPETENSI YANG DIPERLUKAN	STANDARD				Penilaian dengan angka 1 sd 4		
		1	2	3	4	Appraisee	Appraisor	Nilai Hasil
I	Area of Responsibility / Lingkup Tanggung Jawab							
1	Kemampuan mengenali kelengkapan fisik dan memastikan produk berfungsi dengan baik	○	○	○	●	4	3	3
2	Kemampuan membantu warehouse untuk melakukan loading barang dari container	○	○	○	●	4	2	2
3	Kemampuan membantu admin sales untuk packing dan mengantar barang ke loadingdock	○	○	●	○	4	2	2
4	Kemampuan membantu pengiriman barang ke ekspedisi	○	○	●	○	4	2	2
5	Kemampuan berpartisipasi dalam rapat divisi, pelatihan, seminar	○	○	●	○	4	2	2
6	Kemampuan berkomunikasi secara lisan maupun tertulis, dan dapat dipertanggungjawabkan	○	○	●	○	4	3	3
7	Kemampuan berhubungan dengan orang lain utk membangun kerja sama dan kelancaran kerja	○	○	●	○	4	3	3
8	Kemampuan memahami dan melaksanakan prosedur kerja	○	○	●	○	4	3	3
9	Kemampuan memahami dan melakukan kegiatan utk pencapaian kebijakan dan sasaran mutu.	○	○	●	○	4	3	3

5. Jabatan QC (2)

NO	KOMPETENSI YANG DIPERLUKAN	STANDARD				Penilaian dengan angka 1 sd 4		
		1	2	3	4	Appraisee	Appraisor	Nilai Hasil
I	Area of Responsibility / Lingkup Tanggung Jawab							
1	Kemampuan mengenali kelengkapan fisik dan memastikan produk berfungsi dengan baik	○	○	○	●	3	3	3
2	Kemampuan membantu warehouse untuk melakukan loading barang dari container	○	○	○	●	3	3	3
3	Kemampuan membantu admin sales untuk packing dan mengantar barang ke loadingdock	○	○	●	○	4	2	3
4	Kemampuan membantu pengiriman barang ke ekspedisi	○	○	●	○	3	2	2
5	Kemampuan berpartisipasi dalam rapat divisi, pelatihan, seminar	○	○	●	○	3	3	3
6	Kemampuan berkomunikasi secara lisan maupun tertulis, dan dapat dipertanggungjawabkan	○	○	●	○	2	3	3
7	Kemampuan berhubungan dengan orang lain utk membangun kerja sama dan kelancaran kerja	○	○	●	○	2	2	2
8	Kemampuan memahami dan melaksanakan prosedur kerja	○	○	●	○	4	3	3
9	Kemampuan memahami dan melakukan kegiatan utk pencapaian kebijakan dan sasaran mutu.	○	○	●	○	3	2	3

6. Jabatan R n D

NO	KOMPETENSI YANG DIPERLUKAN	STANDARD	Penilaian dengan angka 1 sd 4		
			Appraisee	Appraisor	Nilai Hasil
I	Area of Responsibility / Lingkup Tanggung Jawab	1 2 3 4			
1	Kemampuan pengetahuan produk, jenis-jenis, fitu-fitur yang terbaru	○ ○ ● ○	3	3	3
2	Kemampuan menjalankan (pengetesan) produk untuk mengetahui performa produk	○ ○ ● ○	3	3	3
3	Kemampuan menjalankan (pengetesan) produk di lingkup internal dan lapangan	○ ○ ● ○	3	3	3
4	Kemampuan membuat laporan dan publikasi untuk team facebook dan partner	○ ○ ● ○	3	3	3
5	Kemampuan implementasi team teknis D-net	○ ○ ● ○	3	3	3
6	Kemampuan berpartisipasi dalam rapat divisi, pelatihan, seminar	○ ○ ● ○	3	3	3
7	Kemampuan berkomunikasi secara lisan maupun tertulis, dan dapat dipertanggungjawabkan	○ ○ ● ○	3	3	3
8	Kemampuan berhubungan dengan orang lain utk membangun kerja sama dan kelancaran kerja	○ ○ ● ○	3	3	3
9	Kemampuan memahami dan melaksanakan prosedur kerja	○ ○ ● ○	3	3	3
10	Kemampuan memahami dan melakukan kegiatan utk pencapaian kebijakan dan sasaran mutu.	○ ○ ● ○	3	3	3

7. Jabatan Technical Manager

NO	KOMPETENSI YANG DIPERLUKAN	STANDARD	Penilaian dengan angka 1 sd 4		
			Appraisee	Appraisor	Nilai Hasil
I	Area of Responsibility / Lingkup Tanggung Jawab	1 2 3 4			
1	Kemampuan menguasai pengetahuan produk, jenis-jenis dan fungsinya	○ ○ ● ○	3	3	3
2	Kemampuan menganalisa kerusakan barang dan menindaklanjutinya sesuai prosedur.	○ ○ ● ○	3	3	3
3	Kemampuan memperbaiki bagian-bagian software yang rusak.	○ ○ ● ○	4	4	4
4	Kemampuan memperbaiki bagian-bagian hardware yang rusak.	○ ○ ● ○	3	3	3
5	Kemampuan melakukan tindak lanjut terhadap barang yang telah selesai direparasi sesuai prosedur.	○ ○ ● ○	4	3	4
6	Kemampuan memberikan penjelasan kepada pelanggan mengenai detail kerusakan barang.	○ ○ ● ○	4	4	4
7	Kemampuan menangani masalah dan mengambil keputusan	○ ● ○ ○	3	3	3
8	Kemampuan berkomunikasi secara lisan maupun tertulis, dan dapat dipertanggungjawabkan	○ ○ ● ○	3	3	3
9	Kemampuan berhubungan dengan orang lain utk membangun kerja sama dan kelancaran kerja	○ ● ○ ○	3	3	3
10	Kemampuan memahami dan melaksanakan prosedur kerja	○ ○ ● ○	3	3	3
11	Kemampuan memahami dan melakukan kegiatan utk pencapaian kebijakan dan sasaran mutu.				

8. Jabatan Admin RMA

NO	KOMPETENSI YANG DIPERLUKAN	STANDARD				Penilaian dengan angka 1 sd 4		
		1	2	3	4	Appraisee	Appraisor	Nilai Hasil
I	Area of Responsibility / Lingkup Tanggung Jawab							
1	Kemampuan menguasai pengetahuan produk, jenis-jenis dan fungsinya	○	○	●	○	3	3	3
2	Kemampuan mengatur letak penyimpanan, identifikasi dan penanganan barang di gudang untuk keamanan dan menghindari kerusakan	○	○	●	○	4	2	3
3	Kemampuan mengendalikan stock barang yang meliputi pencatatan, penomoran dan pendataan keluar masuk barang	○	○	●	○	4	3	3
4	Kemampuan memproses permintaan barang secara tepat waktu dan tepat jumlah dan sesuai prosedur	○	○	●	○	3	3	3
5	Kemampuan memeriksa dan memonitor kiriman barang datang dan menindaklanjuti bila terjadi ketidaksesuaian	○	○	●	○	3	3	3
6	Kemampuan mengatur dan melaksanakan stock opname secara berkala	○	○	●	○	3	3	3
7	Kemampuan melakukan pengawasan terhadap pengiriman barang dan melakukan pengiriman bila diperlukan	○	○	●	○	3	3	3
8	Kemampuan menangani masalah dan mengambil keputusan	○	●	○	○	3	3	3
9	Kemampuan berkomunikasi secara lisan maupun tertulis, dan dapat dipertanggungjawabkan	○	○	●	○	3	3	3
10	Kemampuan berhubungan dengan orang lain utk membangun kerja sama dan kelancaran kerja	○	○	●	○	3	3	3
11	Kemampuan memahami dan melaksanakan prosedur kerja	○	○	●	○	3	3	3

9. Jabatan Warehouse Officer (1)

NO	KOMPETENSI YANG DIPERLUKAN	STANDARD	Penilaian dengan angka 1 sd 4		
			Appraisee	Appraisor	Nilai Hasil
I	Area of Responsibility / Lingkup Tanggung Jawab	1 2 3 4			
1	Kemampuan menguasai pengetahuan produk, jenis-jenis dan fungsinya	○ ○ ● ○	3	3	3
2	Kemampuan melakukan quality control terhadap barang trading sesuai prosedur dengan tepat waktu dan tepat mutu	○ ○ ○ ●	4	2	3
3	Kemampuan melakukan tindak lanjut terhadap barang-barang yang lolos dan tidak lolos QC.	○ ○ ○ ●	4	3	3
4	Kemampuan melakukan pengawasan terhadap pengiriman barang dan melakukan pengiriman bila diperlukan	○ ○ ● ○	3	3	3
5	Kemampuan menangani masalah dan mengambil keputusan	○ ● ○ ○	3	3	3
6	Kemampuan berkomunikasi secara lisan maupun tertulis, dan dapat dipertanggungjawabkan	○ ● ○ ○	3	3	3
7	Kemampuan berhubungan dengan orang lain utk membangun kerja sama dan kelancaran kerja	○ ○ ● ○	3	3	3
8	Kemampuan memahami dan melaksanakan prosedur kerja	○ ● ○ ○	3	3	3

10. Jabatan RMA officer (2)

NO	KOMPETENSI YANG DIPERLUKAN	STANDARD				Penilaian dengan angka 1 sd 4		
		1	2	3	4	Appraisee	Appraisor	Nilai Hasil
I	Area of Responsibility / Lingkup Tanggung Jawab							
1	Kemampuan pengetahuan mengenai nama, jenis dan fitur produk	○	○	●	○	4	3	4
2	Kemampuan menentukan produk di repair atau di replace	○	○	●	○	4	3	4
3	Kemampuan melakukan perbaikan untuk produk yang rusak	○	○	●	○	4	3	3
4	Kemampuan berpartisipasi dalam rapat divisi, pelatihan, seminar	○	○	●	○	3	2	2
5	Kemampuan berkomunikasi secara lisan maupun tertulis, dan dapat dipertanggungjawabkan	○	○	●	○	3	3	3
6	Kemampuan berhubungan dengan orang lain utk membangun kerja sama dan kelancaran kerja	○	○	●	○	3	3	3
7	Kemampuan memahami dan melaksanakan prosedur kerja	○	○	●	○	3	3	3
8	Kemampuan memahami dan melakukan kegiatan utk pencapaian kebijakan dan sasaran mutu.	○	○	●	○	3	3	3

11. Jabatan RMA (1)

NO	KOMPETENSI YANG DIPERLUKAN	STANDARD				Penilaian dengan angka 1 sd 4		
		1	2	3	4	Appraisee	Appraisor	Nilai Hasil
I	Area of Responsibility / Lingkup Tanggung Jawab							
1	Kemampuan pengetahuan mengenai nama, jenis dan fitur produk	○	○	●	○	3	4	4
2	Kemampuan menentukan produk di repair atau di replace	○	○	●	○	3	4	4
3	Kemampuan melakukan perbaikan untuk produk yang rusak	○	○	●	○	3	3	3
4	Kemampuan berpartisipasi dalam rapat divisi, pelatihan, seminar	○	○	●	○	3	4	4
5	Kemampuan berkomunikasi secara lisan maupun tertulis, dan dapat dipertanggungjawabkan	○	○	●	○	3	3	3
6	Kemampuan berhubungan dengan orang lain utk membangun kerja sama dan kelancaran kerja	○	○	●	○	3	4	3
7	Kemampuan memahami dan melaksanakan prosedur kerja	○	○	●	○	3	4	3
8	Kemampuan memahami dan melakukan kegiatan utk pencapaian kebijakan dan sasaran mutu.	○	○	●	○	3	4	4

12. Jabatan Purchasing Officer (1)

NO	KOMPETENSI YANG DIPERLUKAN	STANDARD				Penilaian dengan angka 1 sd 4		
		1	2	3	4	Appraisee	Appraisor	Nilai Hasil
I	Area of Responsibility / Lingkup Tanggung Jawab							
1	Kemampuan mengetahui mutu, spesifikasi harga dan pengiriman produk dari supplier	○	○	●	○	3	3	3
2	Kemampuan mengevaluasi semua supplier yang ada di daftar supplier	○	○	●	○	3	3	3
3	Kemampuan melakukan evaluasi semua supplier secara berkala	○	○	●	○	3	3	3
4	Kemampuan memastikan data-data supplier selalu update	○	○	●	○	3	3	3
5	Kemampuan membuat order pembelian barang berdasarkan kebutuhan dan permintaan	○	○	●	○	3	3	3
6	Kemampuan melakukan proses pembelian dan memastikan produk yang dibeli sesuai persyaratan	○	○	●	○	3	3	3
7	Kemampuan menganalisa pembelian barang tepat waktu, tepat mutu, tepat jumlah dengan harga yang terbaik	○	○	●	○	3	3	3
8	Kemampuan menjadi pemateri di acara workshop dan seminar	○	○	●	○	3	3	3
9	Kemampuan berpartisipasi dalam rapat divisi, pelatihan, seminar	○	○	●	○	3	3	3
10	Kemampuan berkomunikasi secara lisan maupun tertulis, dan dapat dipertanggungjawabkan	○	○	●	○	4	3	4
11	Kemampuan berhubungan dengan orang lain utk membangun kerja sama dan kelancaran kerja	○	○	●	○	3	3	3
12	Kemampuan memahami dan melaksanakan prosedur kerja	○	○	●	○	3	3	3
13	Kemampuan memahami dan melakukan kegiatan utk pencapaian kebijakan dan sasaran mutu.	○	○	●	○	3	3	3

13. Jabatan Purchasing (2)

NO	KOMPETENSI YANG DIPERLUKAN	STANDARD				Penilaian dengan angka 1 sd 4		
		1	2	3	4	Appraisee	Appraisor	Nilai Hasil
I	Area of Responsibility / Lingkup Tanggung Jawab							
1	Kemampuan mengetahui mutu, spesifikasi harga dan pengiriman produk dari supplier	○	○	●	○	4	3	4
2	Kemampuan mengevaluasi semua supplier yang ada di daftar supplier	○	○	●	○	3	3	3
3	Kemampuan melakukan evaluasi semua supplier secara berkala	○	○	●	○	3	2	2
4	Kemampuan memastikan data-data supplier selalu update	○	○	●	○	3	4	3
5	Kemampuan membuat order pembelian barang berdasarkan kebutuhan dan permintaan	○	○	●	○	3	2	2
6	Kemampuan melakukan proses pembelian dan memastikan produk yang dibeli sesuai persyaratan	○	○	●	○	4	3	3
7	Kemampuan menganalisa pembelian barang tepat waktu, tepat mutu, tepat jumlah dengan harga yang terbaik	○	○	●	○	2	2	2
8	Kemampuan menjadi pemateri di acara workshop dan seminar	○	○	●	○	3	3	3
9	Kemampuan berpartisipasi dalam rapat divisi, pelatihan, seminar	○	○	●	○	3	3	3
10	Kemampuan berkomunikasi secara lisan maupun tertulis, dan dapat dipertanggungjawabkan	○	○	●	○	4	3	4
11	Kemampuan berhubungan dengan orang lain utk membangun kerja sama dan kelancaran kerja	○	○	●	○	4	3	3
12	Kemampuan memahami dan melaksanakan prosedur kerja	○	○	●	○	4	4	4
13	Kemampuan memahami dan melakukan kegiatan utk pencapaian kebijakan dan sasaran mutu.	○	○	●	○	3	3	3

14. Jabatan A&F Supervisor

NO	KOMPETENSI YANG DIPERLUKAN	STANDARD				Penilaian dengan angka 1 sd 4		
		1	2	3	4	Appraisee	Appraisor	Nilai Hasil
I	Area of Responsibility / Lingkup Tanggung Jawab							
1	Kemampuan memproses semua transaksi keuangan (kas dan bank) dan pencatatannya dengan benar	○	○	●	○	3	3	3
2	Kemampuan melakukan transaksi keuangan berdasarkan data2 yang benar dan nyata	○	○	●	○	3	3	3
3	Kemampuan memeriksa keakuratan data tiap-tiap account dalam buku besar	○	○	●	○	3	3	3
4	Kemampuan menganalisa anggaran tiap divisi dan mengestimasi anggaran perusahaan	○	○	●	○	3	3	3
5	Kemampuan melakukan stock opname dengan benar	○	○	●	○	3	3	3
6	Kemampuan membuat rekapitulasi dokumen2 dan menindaklanjuti bila ada masalah	○	○	●	○	3	3	3
7	Kemampuan membuat laporan keuangan untuk kepentingan audit, bank dan shareholder	○	○	●	○	3	3	3
8	Kemampuan mengatur dan melakukan kegiatan admin keuangan secara umum	○	○	●	○	3	3	3
9	Kemampuan menangani masalah dan membuat keputusan	○	●	○	○	3	3	3
10	Kemampuan melakukan koordinasi dalam team dan antar divisi	○	●	○	○	3	3	3
11	Kemampuan berkomunikasi secara lisan maupun tertulis, dan dapat dipertanggungjawabkan	○	●	○	○	3	3	3
12	Kemampuan berhubungan dengan orang lain utk membangun kerja sama dan kelancaran kerja	○	●	○	○	3	3	3
13	Kemampuan memahami dan melaksanakan prosedur kerja	○	●	○	○	3	3	3
	Kemampuan memahami dan melakukan kegiatan utk pencapaian kebijakan dan sasaran mutu.	○	●	○	○	3	3	3

15. Jabatan HRGA

NO	KOMPETENSI YANG DIPERLUKAN	STANDARD				Penilaian dengan angka 1 sd 4		
		1	2	3	4	Appraisee	Appraisor	Nilai Hasil
I	Area of Responsibility / Lingkup Tanggung Jawab							
1	Kemampuan mengetahui peraturan dan tata tertib perusahaan	○	○	●	○	3	3	3
2	Kemampuan menggunakan Microsoft Office	○	○	●	○	3	3	3
3	Kemampuan menggunakan internet	○	○	●	○	3	3	3
4	Kemampuan menyusun jadwal kegiatan	○	○	●	○	3	3	3
5	Kemampuan bekerja dalam keadaan urgent dan terdesak	○	○	●	○	3	3	3
6	Kemampuan melakukan pekerjaan administrasi HRD terkait sesuai kebutuhan	○	○	●	○	3	3	3
7	Kemampuan berkomunikasi dengan pihak eksternal yang terkait (contoh : Depnaker, Jamsostek, dll)	○	○	●	○	3	3	3
8	Kemampuan mengarahkan dan memotivasi karyawan agar dapat bersikap positif	○	○	●	○	3	3	3
9	Kemampuan berpartisipasi dalam rapat divisi, pelatihan, seminar	○	○	●	○	3	3	3
10	Kemampuan berkomunikasi secara lisan maupun tertulis, dan dapat dipertanggungjawabkan	○	○	●	○		3	3
11	Kemampuan berhubungan dengan orang lain utk membangun kerja sama dan kelancaran kerja	○	○	●	○	3	3	3
12	Kemampuan memahami dan melaksanakan prosedur kerja	○	○	●	○	3	3	3
13	Kemampuan memahami dan melakukan kegiatan utk pencapaian kebijakan dan sasaran mutu.	○	○	●	○	3	3	3

16. Jabatan Accounting Officer

NO	KOMPETENSI YANG DIPERLUKAN	STANDARD				Penilaian dengan angka 1 sd 4		
		1	2	3	4	Appraisee	Appraisor	Nilai Hasil
I	Area of Responsibility / Lingkup Tanggung Jawab							
1	Kemampuan memproses kegiatan harian akuntansi (kas dan bank) dan pencatatannya dengan benar	○	○	●	○	4	3	3
2	Kemampuan melakukan transaksi keuangan berdasarkan data2 yang benar dan nyata	○	○	●	○	4	3	3
3	Kemampuan memeriksa keakuratan data tiap-tiap account bank	○	○	●	○	4	3	3
4	Kemampuan menganalisa tagihan tiap vendor dan menindaklanjuti sesuai kebutuhan	○	○	●	○	4	3	3
5	Kemampuan melakukan stock opname dengan benar	○	○	●	○	4	3	3
6	Kemampuan membuat rekapitulasi dokumen2 dan menindaklanjuti bila ada masalah	○	○	●	○	4	3	2
7	Kemampuan membuat laporan keuangan untuk kepentingan audit, bank dan shareholder	○	○	●	○	4	3	3
8	Kemampuan melakukan koordinasi dalam team dan antar divisi	○	●	○	○	4	3	3
9	Kemampuan berkomunikasi secara lisan maupun tertulis, dan dapat dipertanggungjawabkan	○	●	○	○	4	3	3
10	Kemampuan berhubungan dengan orang lain utk membangun kerja sama dan kelancaran kerja	○	●	○	○	4	3	3
11	Kemampuan memahami dan melaksanakan prosedur kerja	○	●	○	○	4	3	3
12	Kemampuan memahami dan melakukan kegiatan utk pencapaian kebijakan dan sasaran mutu.	○	●	○	○	4	3	3

BIOGRAFI PENULIS



Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Email :
sophia27gabriel@gmail.com