

No. Dok. 6224

Copy : 1

D. 658-314-LAR P

**PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN DENGAN  
MENGUNAKAN METODE *KEY PERFORMANCE  
INDICATOR* PADA PT BATAVIA BINTANG BERLIAN  
PULOGADUNG**

**TUGAS AKHIR**

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Ijazah Diploma IV  
Program Studi Administrasi Bisnis Otomotif  
Politeknik STMI Jakarta



Oleh:

**NOVIA LARASSANTI**

1716065

|                        |               |
|------------------------|---------------|
| DATA BUKU PERPUSTAKAAN |               |
| Tgl. Pinjam            | 12/01/2022    |
| No. Induk Buku         | 2VAB0/sb/AA/2 |

**POLITEKNIK STMI JAKARTA  
KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN RI  
JAKARTA  
2020**

**MILIK PERPUSTAKAAN STMI**  
Membaca : Ibadah, Mengambil : Dosa

## LEMBAR PENGESAHAN

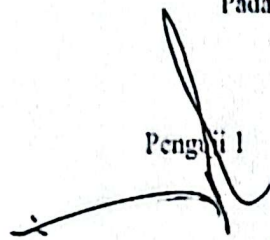
### PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE *KEY PERFORMANCE INDICATOR* PADA PT BATAVIA BINTANG BERLIAN PULOGADUNG

Disusun Oleh:

Nama : Novia Larassanti  
NIM : 1716065  
Program Studi : Administrasi Bisnis Otomotif

Telah diuji dan disahkan oleh Tim Penguji Tugas Akhir  
Program Studi Administrasi Bisnis Otomotif Politeknik STMI Jakarta  
Pada Hari Senin Tanggal 26 Oktober 2020

Penguji 1



Dr. Sadar Sukma Adnan, SE, M.Pd  
NIP. 195703211984031005

Menyetujui,

Penguji 2



Dr. Ir. Busharmaidi, MS  
NIP. 19580920198031007

Penguji 3



Pasti Immanuel Bangun, SE, MM  
NIP. 195806111987031002

Penguji 4



Angelia Merdivanti, S. TP, MM  
NIP. 198408062014022001

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Otomotif  
Politeknik STMI Jakarta



Yulius Jatmiko Nuryatno, SE, MM  
NIP. 198607262014021001

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya mahasiswa Politeknik STMI Jakarta yang bertanda tangan dibawah ini Nama

: Novia Larassanti

NIM

: 1716065

Program Studi

: Administrasi Bisnis Otomotif

Dengan ini menyatakan bahwa hasil karya Tugas Akhir yang Saya buat dengan judul:

### **PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE *KEY PERFORMANCE INDICATOR* PADA PT BATAVIA BINTANG BERLIAN PULOGADUNG**

- Dibuat dan diselesaikan sendiri dengan menggunakan beberapa literatur Pustaka, jurnal, dan penelitian terdahulu, survey lapangan, serta diskusi maupun asistensi dosen pembimbing dan pihak industri.
- Bukan merupakan duplikasi untuk mendapatkan gelar Sarjana Terapan/Sarjana di Politeknik STMI Jakarta atau Perguruan tinggi lain, kecuali pada bagian-bagian tertentu yang digunakan sebagai referensi dengan mencantumkan sumbernya pada karya Tugas Akhir ini.
- Bukan merupakan karya tulis hasil terjemahan dari kumpulan buku atau jurnal acuan yang tertera dalam referensi pada karya Tugas Akhir ini.

Jika terbukti Saya tidak memenuhi apa yang telah Saya nyatakan di atas, maka Saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Jakarta, 19 Oktober 2020

Yang membuat Pernyataan

Novia Larassanti

## LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

JUDUL TUGAS AKHIR :

**PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN DENGAN MENGGUNAKAN  
METODE *KEY PERFORMANCE INDICATOR* PADA PT BATAVIA  
BINTANG BERLIAN PULOGADUNG**

Disusun Oleh:

Nama : Novia Larassanti  
NIM : 1716065  
Program Studi : Administrasi Bisnis Otomotif

Telah diperiksa dan disetujui untuk memenuhi salah satu persyaratan akademis pada Program Studi Administrasi Bisnis Otomotif di Politeknik STMI Jakarta

Jakarta, 15 Oktober 2020

**Menyetujui,**  
Dosen Pembimbing



Dr. Sadar Sukma Adnan, SE, M, Pd  
NIP. 195703211984031005

**Mengetahui,**


Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Otomotif  
Politeknik STMI Jakarta



Yulius Jatmiko Nuryatno, SE, MM  
NIP. 198607262014021001

**LEMBAR BIMBINGAN PENYUSUNAN TUGAS AKHIR**

Nama : Novia Larassanti  
 NIM : 1716065  
 Judul TA : PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN DENGAN  
 MENGGUNAKAN KEY PERFORMANCE  
 INDICATOR PADA PT BATAVIA BINTANG  
 BERLIAN PULOGADUNG  
 Pembimbing : Dr. Sadar Sukma Adnan, SE, M, Pd  
 Asisten Pembimbing :-

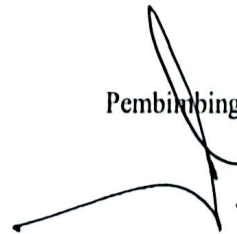
| Tanggal  | BAB   | Keterangan  | Paraf  |
|----------|-------|---|--|
| 17/06/20 |       | Konsultasi mengenai judul Tugas Akhir             |  |
| 20/06/20 |       | Mengirim proposal dan revisi proposal             |  |
| 21/06/20 |       | Konsultasi mengenai penggantian judul Tugas Akhir |  |
| 25/06/20 | 1     | Mengajukan BAB I dan ACC BAB I                    |  |
| 30/06/20 | 2     | Mengajukan BAB II dan revisi BAB II               |  |
| 03/07/20 | 2     | ACC BAB II  |  |
| 04/07/20 | 3     | Mengajukan BAB III dan revisi BAB III             |  |
| 07/07/20 | 3     | ACC BAB III                                       |  |
| 14/07/20 | 1 - 3 | Konsultasi seminar BAB I, BAB II dan BAB III      |  |
| 28/07/20 | 4     | Mengajukan BAB IV dan revisi BAB IV               |  |
| 14/08/20 | 4 - 5 | ACC BAB IV dan mengajukan BAB V                   |  |
| 05/09/20 | 5     | Konsultasi BAB V dan revisi BAB V                 |  |
| 26/09/20 | 5     | ACC BAB V   |  |
| 14/10/20 | 6     | Mengajukan BAB VI dan revisi BAB VI               |  |
| 23/10/20 | 1 - 6 | ACC BAB VI dan konsultasi sidang                  |  |

Mengetahui,  
 Ketua Program Studi  
 Administrasi Bisnis Otomotif



Yulius Jatmiko Nuryatno, SE, MM  
 NIP.198607262014021001

Pembimbing



Dr. Sadar Sukma Adnan, SE, M, Pd  
 NIP. 195703211984031005

## ABSTRAK

PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung merupakan perusahaan yang bergerak di bidang penjualan serta perawatan kendaraan yang berada di dalam naungan PT Mitsubishi Motors Krama Yudha Sales Indonesia (MMKSI) dan DETA Group dengan fasilitas 3S yaitu *Service, Sales* dan *Sparepart*. Permasalahan yang paling sering terjadi pada PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung adalah kurang maksimalnya kinerja karyawan yang sangat berpengaruh dan menjadi tantangan untuk perusahaan. Oleh karena itu, pada penelitian ini bertujuan untuk mengukur secara lebih jelas nilai kinerja dan sejauh mana yang telah dicapai baik dari faktor internal yang berupa kinerja karyawan itu sendiri ataupun eksternal yang berupa kinerja perusahaan dalam mendukung karyawannya dengan menggunakan metode KPI agar permasalahan pada PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung dapat diatasi. Dan data yang didapat dari hasil pengukuran KPI tersebut, akan digunakan untuk analisis SWOT yang dapat membantu dalam perencanaan strategi peningkatan kinerja dengan menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki karyawan PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung. Pada penelitian ini, hasil penelitian yang diperoleh adalah nilai kinerja KPI baik kinerja internal ataupun eksternal yang ada pada PT Batavia Bintang Berlian berada di kategori baik, namun masih banyak indikator kinerja yang harus ditingkatkan terutama yang mempunyai nilai realisasi dibawah target. Selain itu pada hasil analisis SWOT melalui hasil perhitungan IFAS dan EFAS, kinerja PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung berada pada kuadran II yang berarti meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka Panjang.

**Kata Kunci : Key Performance Indicator, Analisis SWOT, strategi, faktor internal dan eksternal.**

MILIK PERPUSTAKAAN STMI  
Membaca : Ibadah, Mengambil : Dosa

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas anugerah dan berkat-Nya penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini dengan judul “Pengkukuran Kinerja Karyawan dengan Menggunakan Metode *Key Performance Indicator* pada PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung”

Tugas Akhir ini disusun dan dibuat dalam rangka memenuhi salah satu syarat dalam penyelesaian program Diploma IV Program Administrasi Bisnis Otomotif (ABO) di Politeknik STMI Jakarta. Dasar penulisan Tugas Akhir ini dilakukan berdasarkan penelitian dan pengetahuan penulis selama masa Praktik Kerja Lapangan di PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung.

Selesainya Tugas Akhir ini tersusun dengan baik karena adanya bantuan dari pihak – pihak terkait. Oleh karena itu pada kesempatan ini secara pribadi penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

- Dr. Mustofa, ST, MT selaku Direktur Politeknik STMI Jakarta.
- Yulius Jatmiko Nuryatno, SE, MM selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Otomotif Politeknik STMI Jakarta.
- Dr. Sadar Sukma Adnan, SE, M.Pd, selaku Dosen Pembimbing PKL yang telah membantu dalam proses penulisan tugas akhir dan memberikan pengetahuan baru.
- Drs. Pasti Immanuel Bangun, MM, Angelia Merdiyanti, S. TP, MM dan Dr. Ir. Busharmaidi, M.S selaku penguji seminar dan sidang
- Serta, semua dosen Politeknik STMI Jakarta yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu namun tidak mengurangi rasa hormat saya yang telah memberikan banyak ilmu pengetahuan kepada saya.
- Orang Tua, kakak dan keluarga besar yang tiada hentinya selalu memanjatkan doa dan memberikan dukungan.
- Ibu Mardia Asmira, selaku mentor atau pembimbing PKL PT Batavia Bintang Berlian, yang telah membantu dalam memberikan pengetahuan baru mengenai dunia industri dan membantu dalam penyusunan tugas akhir ini
- Bapak Fauzan, Bapak Yoseph, Ka Lydia, Ka Diana, Ka Latief dan seluruh

karyawan PT Batavia Bintang Berlian yang ikut serta membantu dan memberi arahan dan data dalam penyusunan tugas akhir ini.

- Kak Nanda yang selalu menemani penulis, memberikan motivasi dan semangat tiada henti.
- Friska Khairunisa Julio selaku sahabat yang selalu menemani di masa kuliah, dan telah menjadi *partner* selama pelaksanaan PKL di PT Batavia Bintang Berlian.
- Babeh *Office Boy* Politeknik STMI Ilham, keluarga om alfons, Yuni, Calvin, Sarah, Cantika, Koripit, Grace, keluarga oma erni, Ditra 25 HPA Tradyakala, yang selalu memberikan dukungan.
- Serta seluruh pihak yang telah membantu penulis yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Akhir Kata, penulis berharap semoga Tugas Akhir ini dapat memberikan manfaat untuk kita semua.

Jakarta, 20 Oktober 2020

Penulis

**Novia Larassanti**

NIM: 1716065

## DAFTAR ISI

|   |      |
|---|------|
| KATA PENGANTAR .....                                      | vii  |
| DAFTAR ISI.....   | ix   |
| DAFTAR GAMBAR .....                                       | xiii |
| DAFTAR TABEL.....   | xiv  |
| DAFTAR LAMPIRAN.....                                      | xvi  |
| BAB I PENDAHULUAN .....                                   | 1    |
| 1.1 Latar Belakang Masalah.....                           | 1    |
| 1.2 Rumusan Masalah .....                                 | 6    |
| 1.3 Tujuan Penelitian.....                                | 6    |
| 1.4 Manfaat Penelitian.....                               | 7    |
| 1.5 Batasan Masalah.....                                  | 8    |
| 1.6 Sistematika Penulisan.....                            | 8    |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....                              | 10   |
| 2.1 Manajemen .....                                       | 10   |
| 2.1.1 Fungsi Manajemen.....                               | 10   |
| 2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).....            | 13   |
| 2.2.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....          | 13   |
| 2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....          | 14   |
| 2.3 Produktivitas Kerja.....                              | 15   |
| 2.3.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas ..... | 16   |
| 2.3.2 Upaya Peningkatan Produktivitas.....                | 17   |
| 2.4 Kedisiplinan Kerja.....                               | 17   |

|   |    |
|---|----|
| 2.4.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja..... | 18 |
| 2.4.2 Pelaksanaan Disiplin Kerja.....                     | 20 |
| 2.5 Motivasi.....   | 20 |
| 2.5.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi.....       | 21 |
| 2.6 Kinerja.....  | 23 |
| 2.6.1 Pengukuran Kinerja.....                             | 23 |
| 2.6.2.1 Manfaat Pengukuran Kinerja.....                   | 24 |
| 2.7 <i>Key Performance Indicator</i> .....                | 25 |
| 2.7.1 Tujuan <i>Key Performance Indicator</i> .....       | 25 |
| 2.7.2 Dimensi <i>Key Performance Indicator</i> .....      | 26 |
| 2.8 Perencanaan Strategi .....                            | 27 |
| 2.8.1 Strategi Sumber Daya Manusia .....                  | 28 |
| 2.8.2 Analisis SWOT.....                                  | 28 |
| 2.9 Kerangka Berfikir.....                                | 29 |
| BAB III METODE PENELITIAN.....                            | 32 |
| 3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian.....                      | 32 |
| 3.2 Jenis Penelitian .....                                | 32 |
| 3.3 Sumber Data .....                                     | 33 |
| 3.4 Populasi dan Sampel.....                              | 33 |
| 3.5 Teknik Pengumpulan Data .....                         | 34 |
| 3.6 Uji Instrumen.....                                    | 36 |
| 3.6.1 Uji Validitas.....                                  | 36 |
| 3.6.2 Uji Reliabilitas.....                               | 37 |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.7 Metode Analisis Data .....  | 38        |
| <b>BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA .....</b>                     | <b>47</b> |
| 4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....                                      | 47        |
| 4.1.1 Profil Perusahaan .....   | 47        |
| 4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan .....                                    | 47        |
| 4.1.2.1 Visi PT Batavia Bintang Berlian .....                           | 48        |
| 4.1.2.2 Misi PT Batavia Bintang Berlian .....                           | 48        |
| 4.1.3 Sejarah PT Batavia Bintang Berlian .....                          | 48        |
| 4.1.4 Struktur Organisasi .....   | 49        |
| 4.1.4.1 Deskripsi Jabatan .....   | 50        |
| 4.1.5 Kegiatan Perusahaan .....   | 53        |
| 4.2 Pengolahan Data .....   | 54        |
| 4.2.1 Gambaran Umum Responden .....                                     | 54        |
| 4.3 Uji Validitas .....   | 56        |
| 4.3.1 Uji Validitas Penilaian Faktor Internal Karyawan .....            | 57        |
| 4.3.2 Uji Validitas Penilaian Faktor Eksternal Karyawan .....           | 58        |
| 4.3.3 Uji Validitas Tingkat Kepentingan Faktor Internal Karyawan .....  | 60        |
| 4.3.4 Uji Validitas Tingkat Kepentingan Faktor Eksternal Karyawan ..... | 62        |
| 4.4 Uji Reliabilitas .....  | 64        |
| <b>BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>                              | <b>71</b> |
| 5.1 Uji Validitas .....   | 71        |
| 5.2 Uji Reliabilitas .....  | 73        |
| 5.3 Analisis Pengukuran KPI .....                                       | 74        |

|   |    |
|---|----|
| 5.3.1 Pengukuran KPI Faktor Internal Karyawan ..... | 74 |
| 5.3.2 KPI Faktor Eksternal Karyawan.....            | 77 |
| 5.4 Analisis SWOT.....                              | 79 |
| 5.4.1 Analisis Lingkungan Internal .....            | 79 |
| 5.4.2 Analisis Lingkungan Eksternal.....            | 80 |
| 5.4.3 Analisis EFAS dan IFAS.....                   | 83 |
| 5.4.4 Diagram <i>Cartecius</i> SWOT .....           | 85 |
| 5.4.5 Matrik SWOT .....                             | 85 |
| BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....                   | 92 |
| 6.1 Kesimpulan.....                                 | 92 |
| 6.2 Saran.....                                      | 96 |
| DAFTAR PUSTAKA .....                                | 97 |
| Lampiran .....                                      | 99 |

**MILIK PERPUSTAKAAN STMI**  
Membaca : Ibadah, Mengambil : Dosa

## DAFTAR GAMBAR

|  |    |
|--|----|
| Gambar 2.1 Kerangka Berpikir .....   | 31 |
| Gambar 3.1 Diagram Analisis SWOT .....   | 45 |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Batavia Bintang Berlian .....                  | 49 |
| Gambar 4.2 Alur Proses <i>Service</i> Kendaraan PT Batavia Bintang Berlian ..... | 54 |
| Gambar 5.1 Diagram Cartecius SWOT PT Batavia Bintang Berlian .....               | 86 |

**MILIK PERPUSTAKAAN STMI**  
Membaca : Ibadah, Mengambil : Dosa

## DAFTAR TABEL

|  |    |
|--|----|
| Tabel 1.1 Jadwal Kerja Karyawan .....  | 2  |
| Tabel 1.2 Data Keterlambatan Karyawan .....  | 2  |
| Tabel 1.3 Data Ketidakhadiran Karyawan .....   | 3  |
| Tabel 1.4 Data Sanksi Karyawan .....   | 4  |
| Tabel 3.1 Indikator KPI Faktor Internal Karyawan .....                                   | 39 |
| Tabel 3.2 Indikator KPI Faktor Eksternal Karyawan .....                                  | 40 |
| Tabel 3.3 Kriteria Penetapan Bobot KPI .....   | 40 |
| Tabel 3.4 Skor Jawaban Responden .....   | 42 |
| Tabel 3.5 Keterangan Nilai Karyawan .....  | 43 |
| Tabel 3.5 Matriks SWOT .....   | 45 |
| Tabel 4.1 Profil Perusahaan PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung .....                  | 47 |
| Tabel 4.2 Data Jenis Kelamin Responden .....   | 55 |
| Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir Responden .....  | 55 |
| Tabel 4.4 Masa Kerja Karyawan PT Batavia Bintang Berlian .....                           | 56 |
| Tabel 4.5 Uji Validitas Penilaian Faktor Internal Karyawan .....                         | 57 |
| Tabel 4.6 Uji Validitas Penilaian Faktor Eksternal Karyawan .....                        | 59 |
| Tabel 4.7 Uji Validitas Penilaian<br>Tingkat Kepentingan Faktor Internal Karyawan .....  | 61 |
| Tabel 4.8 Uji Validitas Penilaian<br>Tingkat Kepentingan Faktor Eksternal Karyawan ..... | 63 |
| Tabel 5.1 Rangkuman Hasil Uji Validitas .....  | 71 |

|   |    |
|---|----|
| Tabel 5.2 Rangkuman hasil Uji Reliabilitas .....              | 73 |
| Tabel 5.3 Hasil Pengukuran KPI Faktor Internal Karyawan ..... | 75 |
| Tabel 5.4 Hasil Pengukuran KPI Faktor Eksternal Karyawan..... | 77 |
| Tabel 5.5 IFAS.....   | 83 |
| Tabel 5.6 EFAS.....   | 84 |
| Tabel 5.7 Tabel Rekap Skor IFAS dan EFAS.....                 | 85 |
| Tabel 5.8 Matrik SWOT .....                                   | 87 |

## DAFTAR LAMPIRAN

|  |     |
|--|-----|
| Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian .....   | 100 |
| Lampiran 2. Rekapitulasi Data Jawaban Responden<br>Terhadap Kuisisioner Penilaian Faktor Internal Karyawan<br>Beserta Hasil Rating dan Uji Validitas .....                       | 107 |
| Lampiran 3. Rekapitulasi Data Jawaban Responden<br>Terhadap Kuisisioner Penilaian Faktor Eksternal Karyawan<br>Beserta Hasil Rating dan Uji Validitas .....                      | 108 |
| Lampiran 4. Rekapitulasi Data Jawaban Responden Terhadap<br>Kuisisioner Penilaian Tingkat Kepentingan<br>Faktor Internal Karyawan<br>Beserta Hasil Bobot dan Uji Validitas ..... | 109 |
| Lampiran 5. Rekapitulasi Data Jawaban Responden Terhadap Kuisisioner<br>Penilaian Tingkat Kepentingan Faktor Eksternal Karyawan<br>Beserta Hasil Bobot dan Uji Validitas .....   | 110 |

MILIK PERPUSTAKAAN STMI  
Membaca : Ibadah, Mengambil : Dosa

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era *modern* dan globalisasi seperti saat ini, persaingan di dunia industri termasuk industri otomotif semakin ketat dan kompetitif yang dimana perusahaan berusaha untuk semakin maju sehingga dapat meningkatkan daya saing. Dalam hal ini, perusahaan dituntut untuk mempunyai pengukuran kinerja karyawan dan manajemen yang baik agar dapat mengikuti perkembangan. Kinerja karyawan yang baik dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, yaitu memperoleh laba dan mendapatkan keuntungan dari kegiatan penjualan jasa. Kinerja sebuah perusahaan dapat dinilai menggunakan metode yang memuat faktor atau indikator kinerja yang menjadi sumber untuk melakukan evaluasi terhadap pencapaian perusahaan.

PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung adalah perusahaan yang bergerak di bidang penjualan serta perawatan kendaraan yang berada di dalam naungan PT Mitsubishi Motors Krama Yudha Sales Indonesia (MMKSI) dan DETA Group sebagai distributor resmi. PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung dilengkapi dengan fasilitas 3S yaitu *Service*, *Sales* dan *Sparepart*. PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung juga memiliki beberapa prosedur atau peraturan yang harus dilakukan seluruh karyawan termasuk dalam penetapan jam kerja. Berikut adalah jadwal kerja PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung.

Tabel 1.1 Jadwal Kerja Karyawan  
PT Batavia Bintang Berlian

| Hari   | Masuk | Istirahat | Masuk | Pulang |
|--------|-------|-----------|-------|--------|
| Senin  | 08.00 | 12.00     | 13.00 | 17.00  |
| Selasa | 08.00 | 12.00     | 13.00 | 17.00  |
| Rabu   | 08.00 | 12.00     | 13.00 | 17.00  |
| Kamis  | 08.00 | 12.00     | 13.00 | 17.00  |
| Jumat  | 08.00 | 12.00     | 13.30 | 17.00  |
| Sabtu  | 08.00 | 12.00     | 13.00 | 14.00  |

(Sumber: PT Batavia Bintang Berlian)

Dari tabel 1.1, dapat dilihat bahwa jadwal masuk kerja karyawan adalah pukul 08.00 WIB sampai dengan pukul 17.00 WIB. Kecuali pada hari sabtu jadwal kerja karyawan hanya sampai pukul 14.00 WIB. Namun berdasarkan pengamatan yang peneliti lakukan, kinerja pada karyawan PT Batavia Bintang Berlian masih dikatakan kurang terutama dalam ketepatan waktu dan absensi, hal ini dapat dilihat dari masih adanya karyawan PT Batavia Bintang Berlian yang datang terlambat dan berhalangan hadir dengan berbagai alasan termasuk sering mengajukan cuti diluar hari libur atau tanggal merah untuk keperluan pribadi. Data keterlambatan dan ketidakhadiran karyawan PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung periode September-November 2019 adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2 Data Keterlambatan Karyawan  
PT Batavia Bintang Berlian  
Periode September-November 2019

| No | Bulan (Tahun)  | Jumlah Keterlambatan Karyawan |             |            |              |
|----|----------------|-------------------------------|-------------|------------|--------------|
|    |                | Div. Administrasi             | Div. Gudang | Div. Sales | Div. Service |
| 1  | September 2019 | -                             | -           | 3 Orang    | 2 Orang      |
| 2  | Oktober 2019   | 2 Orang                       | 1 Orang     | 5 Orang    | 4 Orang      |
| 3  | November 2019  | 3 Orang                       | 2 Orang     | 7 Orang    | 5 Orang      |

(Sumber: PT Batavia Bintang Berlian)

MILIK PERPUSTAKAAN STMI  
Membaca : Ibadah, Mengambil : Dosa

Tabel 1.3 Data Ketidakhadiran Karyawan  
PT Batavia Bintang Berlian  
Periode September-November 2019

| No | Bulan (Tahun)  | Jumlah Ketidakhadiran Karyawan |             |            |              |
|----|----------------|--------------------------------|-------------|------------|--------------|
|    |                | Div. Administrasi              | Div. Gudang | Div. Sales | Div. Service |
| 1  | September 2019 | -                              | 1 Orang     | 2 Orang    | -            |
| 2  | Oktober 2019   | 1 Orang                        | -           | 4 Orang    | 2 Orang      |
| 3  | November 2019  | 3 Orang                        | 2 Orang     | 6 Orang    | 4 Orang      |

(Sumber: PT Batavia Bintang Berlian)

Pada tabel 1.2 dan 1.3, menunjukkan adanya kenaikan jumlah karyawan yang terlambat dan berhalangan hadir di setiap bulannya, baik karyawan di bidang administrasi, gudang, *sales* maupun karyawan di bidang bengkel. Ketidakhadiran karyawan mempengaruhi penyelesaian pekerjaan pada perusahaan. Setiap harinya PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung mewajibkan seluruh karyawannya untuk datang tepat waktu sebelum jam masuk kerja, akan tetapi masih banyaknya karyawan yang selalu datang terlambat dan tidak hadir sehingga mengakibatkan kurangnya persiapan dalam melaksanakan tugasnya.

Untuk mengurangi pelanggaran kerja yang terjadi di PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung, perusahaan juga memiliki tata tertib, peraturan dan SOP yang harus diperhatikan oleh karyawan. Namun, menurut hasil observasi, karyawan tetap melakukan kesalahan atau pelanggaran terhadap peraturan yang telah dibuat. Berikut adalah sanksi-sanksi yang diberikan kepada karyawan karena melanggar peraturan selama bulan September-November 2019.

Tabel 1.4 Data Sanksi Karyawan  
PT Batavia Bintang Berlian  
Periode September-November 2019

| Jenis Sanksi                  | September     | Oktober       | November      |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Sanksi Ringan                 |               |               |               |
| a. Teguran lisan,             | 1 kali        | 1 kali        | 1 kali        |
| b. Teguran tertulis           | -             | 1 kali        | 2 kali        |
| Sanksi Sedang                 |               |               |               |
| a. Penundaan kenaikan gaji    | -             | -             | -             |
| b. Penurunan gaji             | -             | 1 kali        | 1 kali        |
| c. Penundaan kenaikan pangkat | -             | -             | -             |
| Sanksi Berat                  |               |               |               |
| a. Penurunan pangkat          | -             | -             | 1 kali        |
| b. Pemberhentian              | -             | -             | -             |
| <b>Total</b>                  | <b>1 kali</b> | <b>3 kali</b> | <b>5 kali</b> |

(Sumber : PT Batavia Bintang Berlian)

Berdasarkan tabel 1.4, dapat diketahui bahwa sanksi yang diberikan perusahaan terhadap karyawan PT Batavia Bintang Berlian mengalami peningkatan di setiap bulannya, pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan mencerminkan bahwa kinerja karyawan PT Batavia Bintang Berlian masih dikatakan kurang terutama dalam hal kedisiplinan. Banyaknya karyawan yang kinerjanya tidak maksimal sangat menghambat perusahaan untuk mencapai target dan salah satu misinya yaitu memberikan kepuasan serta pelayanan terbaik untuk seluruh pelanggannya. Hal ini dapat dibuktikan PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung sering sekali mendapatkan kritik dan komplain dari banyak *customer* karena pelayanannya yang sangat lambat dan buruk.

Permasalahan tentang kinerja karyawan adalah yang paling sering terjadi di setiap perusahaan termasuk PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung. Oleh

karena itu agar permasalahan dapat diatasi, perusahaan harus mengetahui kekurangan yang ada dan mengukur terlebih dahulu masing-masing faktor, baik secara internal yang berasal dari dalam lingkungan karyawan itu sendiri ataupun eksternal yang berasal dari lingkungan perusahaan sehingga dapat diketahui secara lebih jelas nilai dan sejauh mana yang telah dicapai. Salah satu metode untuk dijadikan alat ukur faktor internal dan eksternal yaitu dengan menggunakan *Key Performance Indicator* atau yang disingkat menjadi KPI.

KPI merupakan alat manajemen yang digunakan untuk menterjemahkan dan mengukur performa kinerja baik dari segi internal ataupun eksternal dengan menggunakan beberapa indikator kerja yang akan dinilai. Penentuan KPI juga dilakukan secara rinci dan spesifik sehingga setiap detail yang akan diukur menjadi jelas dan mampu membantu perusahaan untuk mengetahui seberapa efektif kinerja karyawan dan perusahaan saat ini. Melalui metode KPI, diharapkan PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung dapat mengetahui indikator-indikator mana yang harus diperbaiki atau dipertahankan dan hasil dari penilaian kinerja tersebut dapat dijadikan acuan untuk menyusun langkah-langkah apa yang harus dilakukan dalam meningkatkan kinerja karyawannya secara maksimal sehingga dapat memberikan kontribusi positif untuk kegiatan perusahaan.

Selain kegiatan mengukur kinerja, perencanaan strategi juga merupakan hal penting yang harus dibuat untuk keberlangsungan perusahaan, dalam perencanaan strategi perlu diperhatikan serta disesuaikan tidak hanya dari kondisi internal para karyawannya, namun juga melalui kondisi eksternal sehingga akan mempermudah perusahaan untuk proses perancangan strategi. Penelitian juga mengatakan bahwa dalam menentukan strategi dengan menggunakan kombinasi faktor internal dan eksternal karyawan dapat dipertimbangkan dalam analisis SWOT.

Analisis SWOT terdiri dari lingkungan internal yaitu *Strengths dan Weaknesses* (Kekuatan dan kelemahan) serta lingkungan eksternal yaitu *Opportunities dan Threats* (Peluang dan ancaman). Analisis SWOT membantu perusahaan dalam merencanakan strategi yang dilakukan melalui

serangkaian perhitungan yang diawali dengan perhitungan IFAS (*internal factor analysis strategy*) dan EFAS (*eksternal faktor analysis strategy*) dengan memperhitungkan nilai bobot dan rating.

Oleh karena itu dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan metode KPI untuk mengetahui bagaimana hasil pencapaian kinerja karyawan PT. Batavia Bintang Berlian Pulogadung dan apa saja yang menjadi penghambat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Setelah itu, penulis akan menggunakan analisis SWOT untuk merencanakan strategi sesuai dengan kondisi agar peningkatan kinerja karyawan dapat tercapai. Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan, maka penulis tertarik untuk mengangkat judul penelitian yaitu **“Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Menggunakan Metode *Key Performance Indicator* pada PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan, maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana hasil penilaian *Key Performance Indicator* terhadap faktor internal dan eksternal karyawan PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung?
2. Apa saja faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada pada karyawan PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung?
3. Bagaimana hasil analisis SWOT IFAS dan EFAS dan apa saja strategi yang harus dilakukan PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung dalam meningkatkan kinerja karyawannya?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang terjadi, maka tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Dapat mengetahui hasil penilaian *Key Performance Indicator* terhadap faktor internal dan eksternal karyawan PT Batavia Bintang Berlian.
2. Dapat mengetahui faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada pada kinerja karyawan PT Batavia Bintang Berlian.

3. Dapat mengetahui hasil analisis SWOT IFAS dan EFAS dan strategi yang harus dilakukan PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung dalam meningkatkan kinerja karyawannya.
4. Untuk memenuhi salah satu syarat penyelesaian program Pendidikan diploma IV pada program studi Administrasi Bisnis Otomotif.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### **1. Bagi Penulis**

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan kemampuan dalam hal melakukan pengukuran faktor internal dan eksternal karyawan dengan menggunakan metode *Key Performance Indicator* sehingga peneliti mengetahui indikator-indikator apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman karyawan. Selain itu, penulis dapat menentukan strategi peningkatan kinerja yang harus dilakukan PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung dengan menggunakan metode analisis SWOT.

##### **2. Bagi Perusahaan**

Diharapkan dengan digunakannya *Key Performance Indicator* sebagai alat pengukuran kinerja, perusahaan mendapatkan laporan untuk menentukan suatu tindakan terhadap keadaan kinerja internal dan eksternal karyawan tersebut serta dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai peran mereka dalam perusahaan sehingga dapat menjadi bahan masukan dan evaluasi kepada karyawan PT Batavia Bintang Berlian.

##### **3. Bagi Pembaca**

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan dan referensi untuk menambah wawasan serta pengetahuan mengenai pentingnya strategi untuk kemajuan perusahaan dan pengukuran kinerja yang tidak hanya diukur dari sudut pandang internal karyawan saja tetapi juga dari sudut pandang eksternal karyawan.

## 1.5 Batasan Masalah

Permasalahan yang akan diambil untuk dijadikan penelitian ini adalah tentang pengukuran faktor internal dan eksternal karyawan sehingga penulis menggunakan alat ukur berupa metode *Key Performance Indicator* atau KPI untuk mengetahui nilai yang telah dicapai. KPI terdiri dari pespektif finansial ataupun non finansial, dalam penelitian ini penulis tidak membahas secara menyeluruh perspektif tersebut namun hanya akan membahas perspektif dari segi non finansial. Setelah hasil KPI diketahui, peneliti menganalisis hasil realisasi indikator-indikator tersebut untuk dibagi menjadi indikator kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman karyawan yang akan digunakan sebagai indikator analisis SWOT. Mengingat keterbatasan penulis pada penelitian ini, penulis menyimpulkan beberapa batasan masalah sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan di PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung.
2. Objek Penelitian ini adalah karyawan di PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung bagian administrasi, gudang atau *sparepart*, *service* dan *sales*.
3. Penulis menggunakan metode *Key Performance Indicator* atau yang biasa disebut KPI untuk mengukur faktor internal ataupun eksternal karyawan yang dimana dari hasil realisasi akan diketahui indikator apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman karyawan.
4. Selain itu, penulis juga akan menyusun perencanaan strategi menggunakan analisis SWOT.

## 1.6 Sistematika Penulisan

### BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, serta sistematika penulisan.

### BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini merupakan bagian yang berisi dasar – dasar teori atau konsep yang digunakan sebagai dasar pemikiran ilmiah untuk membahas dan menganalisa permasalahan yang ada.

**BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini meliputi jenis dan sumber data yang dibutuhkan, teknik pengumpulan data, dan teknik pengolahan data.

**BAB IV : PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Bab ini berisikan hasil pengumpulan data, baik primer maupun sekunder yang dibutuhkan untuk pengolahan data sesuai dengan metode yang dipilih. Pengolahan data tersebut akan digunakan dalam analisis data.

**BAB V : ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisikan analisis serta pembahasan terhadap hasil yang diperoleh dari pengolahan data melalui metode yang diterapkan.

**BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisikan kesimpulan dari penelitian yang dilakukan, serta saran yang diperlukan perusahaan dan penelitian selanjutnya.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Manajemen

Kata Manajemen berasal dari kata “*maneggiare*” yang berarti mengendalikan. Lalu diubah menjadi Bahasa Inggris yang memiliki arti “seni mengubah atau mengatur”. Menurut Sarinah (2017), istilah manajemen adalah rangkaian kegiatan mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen dibutuhkan untuk menjamin ketersediaan sumber daya perusahaan secara efisien, menciptakan sistem dan organisasi serta iklim kerja yang kondusif bagi tumbuh kembangnya potensi perusahaan.

##### 2.1.1 Fungsi Manajemen

Menurut Sarinah (2017), yang dibahas dalam ilmu manajemen yaitu proses untuk mencapai tujuan yang meliputi:

1. Perencanaan (*Planning*),

Perencanaan adalah proses yang menyangkut suatu rangkaian persiapan tindakan atau upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi. Perencanaan merupakan pedoman, garis-garis besar atau petunjuk-petunjuk yang harus dituruti jika menginginkan hasil yang baik sebagaimana direncanakan.

Dalam perencanaan, Pertama-tama harus memusatkan apa yang ingin dikerjakan, menyusun tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang untuk perusahaan serta memutuskan alat apa yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam rangka melakukan hal tersebut, ia harus meramalkan sejauh mana kemungkinan tersebut dapat dicapai, baik dilihat dari aspek ekonomi, sosial maupun lingkungan. Dari penjelasan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa

perencanaan merupakan kegiatan menetapkan, merumuskan tujuan dan mengatur pendayagunaan manusia, material, metode dan waktu secara efektif dalam rangka pencapaian tujuan.

## 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur perusahaan yang tepat, tangguh, kondusif, dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan perusahaan. Dengan kata lain pengorganisasian yaitu fungsi manajemen yang berhubungan dengan pembagian tugas.

Hal pokok yang perlu diperhatikan dari pengorganisasian adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan arah dan sasaran perusahaan.
- b. Menganalisa beban kerja masing-masing satuan perusahaan.
- c. Membuat *job description* (uraian pekerjaan).
- d. Menentukan seseorang atau karyawan yang berdasarkan atas pertimbangan arah dan sasaran, beban kerja, dan uraian kerja dari masing-masing satuan organisasi.

## 3. Pengarahan (*directing*)

Sarinah (2017) berpendapat bahwa pengarahan adalah proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktifitas yang tinggi sedangkan menurut Sampurno (2009), Pengarahan merupakan proses memberikan arahan, prosedur kerja bagi karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan cara yang paling baik, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi terlaksananya aktivitas yang telah ditetapkan.

Tujuan utama dari pengarahan adalah meningkatkan pencapaian tujuan sistem manajemen dengan cara menuntun kegiatan-kegiatan

para anggota organisasi pada arah yang tepat. Pengarahan itu sangat penting dalam suatu organisasi, Adapun faktor yang membuat pengarahan itu menjadi penting adalah sebagai berikut:

1. Untuk mencegah terjadinya kekacauan, percekocokan, melakukan pekerjaan yang sama atau kekosongan pekerjaan.
  2. Agar karyawan dapat diselarasikan dengan pekerjaannya serta diarahkan untuk pencapaian tujuan perusahaan.
  3. Agar sarana dan prasarana perusahaan dimanfaatkan untuk mencapai tujuan.
  4. Supaya seluruh tugas, kegiatan, dan pekerjaan terintegrasi kepada sasaran yang diinginkan.
4. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan adalah proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan agar dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis yang dihadapi. *Controlling* atau pengawasan dan pengendalian juga merupakan proses untuk mengamati secara terus menerus pelaksanaan kegiatan perusahaan sesuai dengan rencana kerja yang sudah disusun dan mengadakan koreksi jika terjadi.

*Controlling* atau pengawasan adalah fungsi manajemen dimana peran dari personal yang sudah memiliki tugas, wewenang dan menjalankan pelaksanaannya perlu dilakukan pengawasan agar berjalan sesuai dengan tujuan, visi dan misi perusahaan. Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi manajemen yang lain, tidak efektif tanpa disertai fungsi pengawasan. Dengan demikian, pengawasan merupakan suatu kegiatan perusahaan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai. Apabila terjadi penyimpangan, perusahaan dapat

mengetahui di mana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya.

## **2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Menurut Marihot (2007), Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan di samping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu, SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan. Sedangkan menurut Sutrisno (2019), Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia.

### **2.2.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Sutrisno (2019), tujuan MSDM meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pemekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer dalam mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.

Selain itu, Manajemen sumber daya manusia juga digunakan untuk meningkatkan dukungan sumber daya. Saat ini sangat disadari bahwa sumber daya manusia merupakan masalah perusahaan yang paling penting karena sumber daya manusia menyebabkan sumber daya yang lain (bahan mentah, alat-alat kerja, mesin produksi, uang dan lingkungan kerja) dalam perusahaan dapat berfungsi atau dijalankan.

### **2.2.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Priyono dan Marnis (2014), Terdapat beberapa macam fungsi utama manajemen sumber daya manusia yaitu:

#### **1. Perencanaan untuk kebutuhan SDM**

Fungsi perencanaan kebutuhan SDM setidaknya meliputi dua kegiatan utama, yaitu:

- a. Perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja perusahaan baik dalam jangka pendek maupun panjang.
- b. Analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan.

#### **2. *Staffing* sesuai dengan kebutuhan organisasi**

Dalam tahapan pengisian staf ini terdapat dua kegiatan yang diperlukan, yaitu:

- a. Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan.
- b. Pemilihan (seleksi) para calon atau pelamar yang dinilai paling memenuhi syarat.

#### **3. Penilaian kinerja**

Kegiatan ini dilakukan setelah pelamar dipekerjakan. Perusahaan menentukan bagaimana sebaiknya bekerja dan kemudian memberi penghargaan atas kinerja yang dicapainya. Sebaliknya perusahaan juga harus menganalisis jika terjadi kinerja negatif dimana pekerja tidak dapat mencapai standar kinerja yang ditetapkan. Dalam penilaian kinerja ini dilakukan dua kegiatan

utama, yaitu penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja dan analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja.

4. Perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja

Saat ini pusat perhatian MSDM mengarah pada tiga kegiatan strategis, yaitu:

- a. Menentukan, merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM guna meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan.
  - b. Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan program-program perbaikan produktifitas.
  - c. Memperbaiki kondisi fisik guna memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja.
5. Pencapaian efektifitas hubungan kerja

Setelah tenaga kerja yang dibutuhkan dapat terisi, perusahaan kemudian mempekerjakannya, memberi gaji dan memberi kondisi yang akan membuatnya merasa tertarik dan nyaman bekerja. Untuk itu perusahaan juga harus membuat standar bagaimana hubungan kerja yang efektif dapat diwujudkan. Dalam hal ini terdapat tiga kegiatan utama, yaitu:

- a. Mengakui dan menaruh rasa hormat terhadap hak-hak pekerja.
- b. Menetapkan prosedur bagaimana keluhan pekerja disampaikan
- c. Melakukan penelitian tentang kegiatan manajemen sumber daya manusia.

### **2.3 Produktivitas Kerja**

Produktivitas kerja merupakan kondisi untuk mengukur tingkat kemampuan dalam menjalankan kegiatan pekerjaan, baik secara individu, kelompok, maupun organisasi. Menurut Tohardi yang dikutip oleh Sutrisno (2019) mengungkapkan bahwa produktivitas kerja merupakan sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada, suatu keyakinan

bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini daripada hari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini.

Produktivitas kerja dapat dilakukan melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, kedisiplinan, kerukunan kerja. Jika produktivitas kerja karyawan tinggi, maka karyawan mampu memenuhi tujuan perusahaan, sebaliknya jika produktivitas karyawan rendah maka karyawan tidak mampu memenuhi target yang telah ditentukan oleh perusahaan.

### **2.3.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas**

Menurut Sutrisno (2019), ada beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu :

#### **1. Pelatihan**

Pelatihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu, pelatihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan dalam melaksanakan pekerjaannya secara baik.

#### **2. Mental dan kemampuan fisik karyawan**

Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi perusahaan, sebab keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan.

#### **3. Hubungan antara atasan dan bawahan.**

Hubungan atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan.

### **2.3.2 Upaya Peningkatan Produktivitas**

Menurut Sutrisno (2019) adapun faktor-faktor yang mendukung untuk upaya peningkatan produktivitas adalah:

1. Perbaikan terus-menerus

Dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja, salah satu yang harus dilakukan adalah seluruh komponen perusahaan harus melakukan perbaikan terus menerus dengan cara selalu memberikan tuntutan untuk memperbaiki pekerjaan.

2. Peningkatan mutu hasil pekerjaan

Mutu tidak hanya berkaitan dengan produk yang dihasilkan dan dipasarkan, baik berupa barang maupun jasa, akan tetapi menyangkut segala jenis kegiatan yang diselenggarakan oleh semua karyawan, baik pelaksanaan tugas pokok, maupun pelaksanaan tugas penunjang dalam perusahaan.

3. Pemberdayaan SDM

SDM merupakan unsur yang paling strategis dalam perusahaan. Karena itu, memberdayakan SDM merupakan etos kerja yang sangat mendasar yang harus dipegang teguh oleh semua jabatan manajemen dalam perusahaan.

### **2.4 Kedisiplinan Kerja**

Menurut Sutrisno (2019), kedisiplinan kerja menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan, atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik. Dalam arti lain, disiplin berarti tindakan yang diambil untuk mengoreksi perilaku dan sikap yang salah pada karyawan.

Bentuk disiplin kerja yang baik akan tercermin pada suasana yaitu:

1. Tingginya kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Tingginya semangat, gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan.
5. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan.

#### **2.4.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut Sutrisno (2019), faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan adalah:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan, dengan pemberian kompensasi yang mencukupi, sedikit banyak akan membantu karyawan untuk bekerja tenang, karena dengan menerima kompensasi yang wajar kebutuhan primer mereka akan dapat terpenuhi.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.

Peranan keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam perusahaan, karyawan akan selalu memerhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin kerja dirinya karena pimpinan adalah panutan. Bila seorang pemimpin menginginkan tegaknya disiplin kerja dalam perusahaan, maka ia harus lebih dulu mempraktikkan supaya dapat diikuti dengan baik oleh para karyawan lainnya.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan intruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi. Para karyawan akan mau melakukan disiplin bila ada aturan yang jelas dan diinformasikan pada mereka. Oleh sebab itu, disiplin akan dapat ditegakkan dalam suatu perusahaan, jika ada aturan tertulis yang telah disepakati bersama.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal serupa.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan seperti demikian, maka sedikit banyak para karyawan akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja.

6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan

Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar, dan dicarikan jalan keluarnya, dan sebagainya. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain, saling menghormati, melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sering

mengikuti sertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja.

#### 2.4.2 Pelaksanaan Disiplin Kerja

Organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh karyawan dalam organisasi. Peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin itu antara lain:

1. Peraturan jam masuk, pulang ataupun istirahat.
2. Peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
3. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain,
4. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam perusahaan dan sebagainya.

#### 2.5 Motivasi

Menurut Hasibuan dalam buku Sutrisno (2019), motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat kerja atau dorongan kerja agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai tujuan. Motivasi untuk bekerja sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas dan kinerja perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya, apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para karyawan, maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, manajer harus selalu menimbulkan motivasi kerja yang tinggi kepada karyawannya guna melaksanakan tugasnya.

MILIK PERPUSTAKAAN STMI  
Membaca : Ibadah, Mengambil : Dosa

### 2.5.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan menjadi faktor *intern* dan *ekstern* yang berasal dari karyawan.

#### 1. Faktor *Intern*

Faktor *intern* yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

##### a. Keinginan untuk dapat hidup

Untuk mempertahankan hidup, orang mau mengerjakan apa saja, Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk memperoleh kompensasi yang memadai, pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai, dan kondisi kerja yang aman dan nyaman.

##### b. Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini dapat dialami dari kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

##### c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja keras disebabkan adanya keinginan untuk diakui dan dihormati oleh orang lain, sebab status untuk diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas dan tidak mau bekerja.

##### d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, dan perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

e. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Keinginan untuk berkuasa atau ingin menjadi pimpinan yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala.

2. Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah perannya dalam mempengaruhi motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:

a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang baik akan memotivasi para pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Namun lingkungan kerja yang buruk akan menimbulkan cepat lelah dan menurunkan kreativitas.

b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para pegawai bekerja dengan baik. Adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang.

c. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing, agar dapat melaksanakan kerja yang baik tanpa membuat kesalahan. Bila supervisi dekat dengan anggotanya dan menguasai liku-liku pekerjaan dan penuh dengan sifat-sifat kepemimpinan, maka suasana bekerja akan bergairah dan bersemangat.

d. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Jaminan bias berupa promosi jabatan,

pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.

e. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan bagi setiap pegawai dalam bekerja. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan.

f. Peraturan yang fleksibel

Peraturan yang bersifat fleksibel dapat memberikan motivasi para pegawai untuk bekerja lebih baik. Peraturan yang berlaku pada perusahaan tersebut perlu diinformasikan se jelas-jelasnya pada para pegawai, sehingga tidak lagi bertanya-tanya atau merasa tidak mempunyai pegangan dalam melakukan pekerjaan.

## 2.6 Kinerja

Menurut Soemohadiwidjojo (2017) definisi kinerja adalah tingkat pencapaian hasil kerja seseorang atau sekelompok orang di perusahaan dalam suatu periode tertentu sesuai dengan lingkup wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

Kinerja memiliki keterkaitan yang sangat erat terhadap kemajuan perusahaan, tercapainya tujuan tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan yang digerakan atau dijalankan karyawan yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan tersebut.

### 2.6.1 Pengukuran Kinerja

M. Budihardjo (2015) mendefinisikan pengukuran kinerja adalah upaya untuk mengukur kinerja dari setiap karyawan perusahaan. Hal ini dikaitkan dengan tingkat produktifitas dan efektifitas kerja dari karyawan tersebut sesuai dengan tugas yang diberikan. Hasil dari pengukuran kinerja karyawan tersebut secara umum akan digunakan sebagai bahan

pertimbangan dalam upaya peningkatan produktivitas dan efektivitas perusahaan sehingga dapat disimpulkan pengukuran kinerja merupakan proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

#### **2.6.2.1 Manfaat Pengukuran Kinerja**

Menurut Budihardjo (2015), pengukuran kinerja dapat memberikan manfaat yang positif bagi perusahaan ataupun karyawan yaitu:

1. Manfaat bagi karyawan
  - a. meningkatkan motivasi yang dapat menimbulkan peluang bagi meningkatnya etos kerja para karyawan.
  - b. Lahirnya semangat berkompetisi secara sehat dapat memacu karyawan untuk semakin banyak belajar dalam meningkatkan kemampuan dirinya. Dampak yang dirasakan tentunya adalah adanya peningkatan kualitas kerja serta profesionalisme dari para karyawan itu sendiri.
2. Manfaat bagi perusahaan
  - a. Pihak perusahaan dapat lebih mengenal talenta kerja karyawan sehingga penempatan kerja bagi para karyawan memenuhi kriteria *the right man on the right place* Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan.
  - b. Pihak perusahaan dapat lebih memahami kondisi serta tingkat *leadership* dari masing-masing karyawan.
  - c. Peningkatan kemampuan dan kemauan manajer untuk menggunakan keterampilan atau keahlian memimpinya

untuk memotivasi karyawan, mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan.

- d. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan.
- e. Meningkatkan kualitas komunikasi antar seluruh karyawan di perusahaan.

## **2.7 Key Performance Indicator**

Salah satu cara agar mencapai indikator yang baik dalam penilaian karyawan atau perusahaan adalah dengan menggunakan metode *Key Performance Indicator* atau disingkat KPI. Menurut Soemohadiwidjojo (2017), *Key Performance Indicator* atau indikator kinerja utama adalah serangkaian indikator kunci yang bersifat terukur dan memberikan informasi sejauh mana target ataupun tujuan yang dibebankan oleh karyawan atau perusahaan sudah berhasil dicapai.

### **2.7.1 Tujuan Key Performance Indicator**

Sebagai salah satu perangkat utama manajemen perusahaan, tujuan utama dari penetapan KPI tersebut menurut Soemohadiwidjojo (2017) adalah:

1. Untuk mengukur tren kinerja perusahaan atau divisi yang terdapat kenaikan atau terjadi penurunan yang signifikan.
2. Untuk membandingkan kinerja perusahaan terkini dengan kinerja historis perusahaan, membandingkan dengan kinerja perusahaan lain sehingga mendapatkan gambaran mengenai keunggulan atau kelemahan perusahaan dibandingkan pesaing, serta mengetahui peluang-peluang untuk menciptakan nilai tambah.
3. KPI perusahaan digunakan sebagai dasar penetapan KPI atau sasaran kerja divisi dan individu.

4. Hasil pencapaian KPI menjadi dasar untuk memberikan penghargaan dan konsekuensi sehingga KPI juga bermanfaat untuk mendorong motivasi bekerja dan perilaku yang baik dari karyawan.

### **2.7.2 Dimensi *Key Performance Indicator***

Menurut L. Mathis (2018), terdapat beberapa dimensi dari indikator internal karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja adalah volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas dan produktivitas juga menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efektifitas kinerja dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.
2. Kualitas kerja adalah ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan tugas, ketelitian yang dilakukan dengan baik agar dapat menghindari kesalahan didalam menyelesaikan pekerjaan, seberapa besar pengetahuan, inovasi dan kreatifitas yang dimiliki karyawan dalam memecahkan masalah.
3. Tanggung jawab kerja adalah kejujuran, kerapian dan ketaatan karyawan pada peraturan.
4. Absensi berisi data keterlambatan dan ketidakhadiran karyawan di tempat kerja. Ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan dapat menjadi masalah bagi perusahaan karena akan mengakibatkan tingginya tingkat absensi. Absensi yang tinggi akan menyulitkan perusahaan mencapai target. Ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan akan mengakibatkan jadwal kerja terpaksa tertunda dan waktu untuk produksi berkurang.
5. Kemampuan bekerja sama yaitu sikap kerjasama yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan permasalahan pekerjaan.

Menurut Soemohadiwidjojo (2017), faktor eksternal tersebut terdiri dari:

- a. Budaya organisasi yang mendasari perilaku individu. Budaya organisasi yang ideal adalah budaya yang dapat memberikan dorongan semangat kerja dan semangat berprestasi bagi individu yang berada didalam organisasi.
- b. Ketersediaan sumber daya alam
- c. Ketersediaan sistem dan teknologi yang memadai
- d. Dukungan manajemen, pemberdayaan karyawan, umpan balik dari atasan atau manajemen

Selain itu menurut Bacal (2004), terdapat beberapa indikator eksternal karyawan yaitu:

- a. Alat Kerja yang berupa perlengkapan alat kerja, alat keselamatan kerja dan fasilitas untuk pendukung kerja.
- b. Lingkungan sosial yang berupa jumlah karyawan, tekanan pekerjaan dan hubungan antara para karyawan ataupun atasan.
- c. Sikap atasan atau manajer yaitu berupa keberadaan, peranan dan kecakapan manajer atau atasan, keberadaan pengawas, ancaman pemberian sanksi dan kesempatan pelatihan kerja.

## 2.8. Perencanaan Strategi

Menurut Rangkuti (2016), berpendapat bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi perusahaan. Sedangkan Perencanaan strategis merupakan suatu proses analisis, perumusan, dan evaluasi strategi-strategi yang diterapkan perusahaan guna mengatasi ancaman internal maupun eksternal. Tujuan utama perencanaan strategis adalah agar perusahaan mampu melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal sehingga perusahaan dapat mengantisipasi permasalahan tersebut. Jadi, perencanaan strategis penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan berguna untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada.

### 2.8.1 Strategi Sumber Daya Manusia

Menurut Sutrisno (2019), Strategi SDM adalah aktivitas-aktivitas , kebijakan-kebijakan, program-program yang dilakukan perusahaan untuk mempengaruhi pencapaian sasaran terutama dalam peningkatan sumber daya manusia yang ada pada perusahaan tersebut. Penentuan Strategi SDM perlu dirumuskan secara logis dan jelas..

SDM yang perlu dievaluasi adalah kualitas dan potensi SDM yang dimiliki saat ini, kebijakan-kebijakan perusahaan terhadap SDM, sistem pengadaan, pemeliharaan, pelatihan atau pengembangan, penilaian dan kemampuan perusahaan mengelola SDM. Disamping itu perlu dirancang suatu alat ukur untuk mengetahui mutu dan kualitas SDM, potensi SDM, serta keterkaitan strategi SDM dengan *performance* perusahaan.

Dalam memperhatikan masalah SDM yang dihadapi perusahaan, perlu dirumuskan dan diimplementasi strategi SDM yang tepat dengan mempertimbangkan aktivitas manajemen anatara lain:

- a. Rekrutmen dan seleksi harus mendasarkan pada faktor kemampuan, kepribadian, motivasi, kreativitas dan kemampuan.
- b. Pelatihan, pengembangan dan pemeliharaan perlu dilakukan dengan memperhatikan kondisi karyawan.
- c. Kompensasi mendasarkan pada suatu pertimbangan yang efektif dan adil.
- d. Insentif harus dipertimbangkan dengan seksama dan berdasarkan kinerja atau prestasi.
- e. Selain memperhatikan faktor internal karyawan, perusahaan juga harus memperhatikan faktor eksternal karyawan.

### 2.8.2 Analisis SWOT

Menurut Freddy Rangkuti (2016), Analisis SWOT adalah suatu cara untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis dalam rangka merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan

dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. SWOT adalah singkatan dari *Strengths dan Weaknesses* (kekuatan dan kelemahan) yang berasal dari lingkungan internal perusahaan serta *Opportunities dan Threats* (peluang dan ancaman) yang berasal dari lingkungan eksternal.

Faktor-faktor dalam analisis SWOT terbagi menjadi beberapa bagian yaitu:

a. Faktor Internal

a. *Strength*

*Strength* atau kekuatan ialah sumber daya atau keunggulan kemampuan yang dimiliki karyawan yang relatif lebih unggul.

b. *Weakness*

*Weakness* atau kelemahan ialah kekurangan serta keterbatasan kemampuan sumber daya yang menghalangi efektifitas dan menjadi penghalang serius bagi kinerja perusahaan.

2. Faktor Eksternal

1. *Opportunity*

a. *Opportunity* atau peluang adalah situasi yang mendukung atau menguntungkan karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

b. *Threat*

*Threat* atau ancaman ialah situasi yang tidak mendukung karyawan dalam meningkatkan kinerja. Jika ancaman tidak diatasi maka akan menjadi bahaya bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun dimasa depan

## 2.9 Kerangka Berfikir

Sebelum dapat menentukan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan, perlu diketahui kondisi lingkungan internal ataupun eksternal karyawannya terlebih dahulu dengan melakukan penilaian atau pengukuran. *Key Performance Indicator* (KPI) merupakan alat ukur kinerja karyawan yang dapat membantu perusahaan untuk mengetahui tingkat pencapaian terhadap

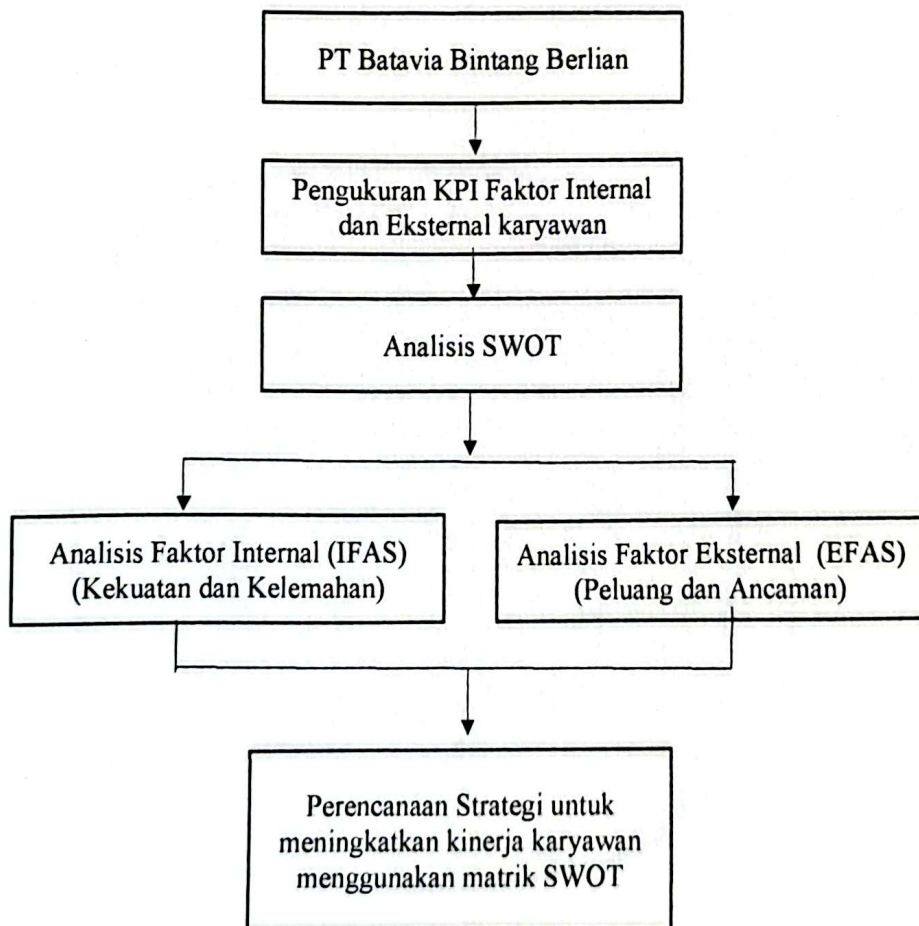
indikator yang digunakan. Dalam KPI, setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan akan diukur sehingga setiap kinerja karyawan dapat dinilai secara obyektif dan jelas. KPI juga mempunyai peran yang sangat penting untuk perusahaan agar dapat mengevaluasi kinerja karyawan yang belum maksimal sehingga dapat meningkatkan visi misinya.

Dalam pengukuran kinerja karyawan menggunakan KPI. Seperti yang telah diketahui, banyak sekali permasalahan yang sering terjadi di PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung terutama dalam keterlambatan proses pengerjaan, contohnya adalah lamanya proses pembuatan STNK, BPKB dan surat kepemilikan kendaraan lainnya, lamanya waktu pengerjaan *service* dan pengiriman kendaraan yang tidak sesuai dengan estimasi yang telah dijanjikan, dll. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan adalah faktor utama yang sangat mempengaruhi baik atau buruknya suatu perusahaan. Oleh karena itu, penilaian kinerja sangat diperhatikan serta peningkatannya sangat diperlukan.

Ada beberapa indikator yang digunakan PT Batavia Bintang Berlian dalam mengukur kinerja karyawannya yaitu berupa indikator internal dan eksternal karyawan. Indikator internal berupa kualitas atau kuantitas kerja karyawan, tanggung jawab karyawan, kehadiran karyawan, sikap kerjasama dan pengetahuan karyawan sedangkan indikator eksternal berupa alat pendukung kerja, lingkungan perusahaan dan sikap manajer atau atasan.

Dijelaskan pada tabel 2.3, penulis akan mengukur hasil pencapaian tiap indikator internal dan eksternal dengan menggunakan KPI, dari hasil pengukuran KPI sangat berguna untuk menemukan rincian indikator mana yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam meningkatkan kinerja karyawan yang ada pada perusahaan. Dan dari indikator-indikator tersebut dapat diketahui posisi kuadran dari hasil pengolahan dengan menghitung jumlah setiap faktor yang telah dikalikan dengan tingkat kepentingan (IFAS dan EFAS). Kuadran itulah yang berfungsi untuk menentukan rumusan rancangan strategi yang lebih sesuai dengan permasalahan dan kondisi yang ada dengan menggunakan matrik SWOT.

Perencanaan strategi menggunakan analisis SWOT dilakukan agar para karyawan PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung dapat bekerja lebih maksimal dan perusahaan lebih mendukung serta lebih memotivasi secara penuh sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di PT Batavia Bintang Berlian yang berlokasi di Jl. Raya Bekasi KM 19, Pulogadung, Jakarta Timur. Waktu yang diperlukan dalam melakukan penelitian adalah enam bulan antara bulan September 2019 sampai dengan Maret 2020.

#### 3.2 Jenis Penelitian

Pada penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah dengan metode *Key Performance Indicator* atau KPI serta analisis SWOT, dimana metode ini menggabungkan aspek kualitatif dan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2015), penelitian kuantitatif adalah penelitian yang jenis datanya dapat diukur atau dihitung secara langsung, yang berupa informasi yang dinyatakan dengan bilangan atau berbentuk angka. Sedangkan menurut Saryono (2010) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang di gunakan untuk menyelidiki, menggambarkan, menjelaskan, menemukan kualitas atau keistimewaan dari pengaruh sosial.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Definisi dari penelitian deskriptif merupakan gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fenomena atau hubungan antar fenomena yang diselidiki. Menurut Sugiyono (2015), penelitian deskriptif adalah metode penelitian yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data atau sampel yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku umum. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk memperoleh data dari hasil studi dokumentasi, kuisisioner atau wawancara yang telah peneliti buat untuk karyawan PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung sehingga peneliti pun dapat menghasilkan kesimpulan serta dapat melakukan

evaluasi terkait dengan kinerja faktor internal dan eksternal karyawan pada perusahaan tersebut.

### **3.3 Sumber Data**

Sumber data yang digunakan penelitian ini adalah dengan menggunakan data primer dan sekunder.

#### **1. Data Primer**

Menurut Sugiyono (2015), Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari hasil wawancara, observasi dan kuesioner yang disebarkan kepada sejumlah sampel responden yang sesuai dengan target sasaran dan dianggap mewakili seluruh populasi yang ada dalam penelitian.

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari obyek penelitian. Data tersebut diperoleh dengan cara melakukan pengamatan langsung dan penyebaran kuisisioner kepada karyawan yang berkepentingan.

#### **2. Data sekunder**

Data sekunder adalah data yang diperoleh penulis secara tidak langsung. Menurut Uma Sekaran (2011), data sekunder adalah data yang mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada. Dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh dari jurnal, buku, skripsi, thesis, laporan atau catatan yang berhubungan dengan permasalahan perusahaan.

### **3.4 Populasi dan Sampel**

Populasi adalah sumber perolehan informasi dalam ranah penelitian. Menurut Sugiyono (2015), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Populasi bukan hanya berbentuk orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi bukan hanya sekedar jumlah yang ada pada obyek atau subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki subyek atau obyek itu.

Saebani (2018) juga mendefinisikan populasi sebagai sekumpulan individu beserta ciri-ciri yang telah ditetapkan dan juga seluruh objek dari penelitian. Dalam penelitian ini, populasi yang diambil yaitu karyawan PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung berjumlah 36 orang yang bekerja di bagian administrasi, bagian *service*, bagian gudang atau *sparepart* dan bagian *sales*.

Menurut Sugiyono (2015), sampel adalah suatu bagian dari keseluruhan serta karakteristik yang dimiliki oleh sebuah populasi. Arikunto (2013) juga berpendapat sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Pada penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Non Probability Sampling* yaitu dengan menggunakan sampel jenuh. Sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil yaitu kurang dari 100 orang. Maka pada penelitian ini, penulis menentukan sampel jenuh sebanyak 36 orang yang terdiri dari:

1. 9 orang karyawan di bidang administrasi
2. 4 orang karyawan di bidang gudang atau *sparepart*
3. 13 orang karyawan di bidang *sales*
4. 10 orang karyawan di bidang *service*

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah teknik atau cara yang dilakukan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan penelitian. Menurut Sugiyono (2015), Metode pengumpulan data adalah langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Pada penelitian ini terdapat beberapa metode pengumpulan data yang digunakan antara lain:

#### 1. Kuisisioner

Menurut Sugiyono (2015), kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Alasan penulis

menggunakan kuisisioner dalam penelitian ini adalah agar dapat memperoleh gambaran dari jawaban responden sesuai dengan apa yang diteliti.

Kuisisioner adalah suatu daftar yang berisikan rangkaian pertanyaan-pertanyaan secara tertulis yang ditujukan untuk karyawan PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung yang berkepentingan mengenai bagaimana penilaian mereka terhadap kinerja faktor internal yang berasal dari dalam lingkungan karyawan itu sendiri serta penilaian mereka terhadap faktor eksternal yang berasal dari lingkungan perusahaan dalam mendukung peningkatan kinerja karyawannya tersebut. Dan khusus untuk nilai bobot yang digunakan pada analisis SWOT (IFAS dan EFAS), peneliti menggunakan kuisisioner berupa tanggapan mereka terhadap tingkat kepentingan tiap indikator faktor internal dan eksternal tersebut dalam perencanaan strategi peningkatan kinerja.

Hasil dari kuisisioner ini adalah angka. Setiap pertanyaan yang dijawab oleh responden dalam bentuk skala akan akan dihitung sehingga diperoleh sebuah angka tertentu. Pada penelitian ini, skala pengukuran yang digunakan adalah *skala likert*. Dikemukakan oleh Sugiyono (2015), *skala likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Pada kuisisioner penilaian faktor internal dan eksternal karyawan, jawaban responden akan diberi skor sebagai berikut: (1) skor 5 untuk jawaban baik sekali (2) skor 4 untuk jawaban baik (3) skor 3 untuk jawaban cukup (4) skor 2 untuk jawaban tidak baik (5) skor 1 untuk jawaban sangat tidak baik. Dan untuk kuisisioner tingkat kepentingan (bobot) faktor internal dan eksternal, jawaban responden akan diberi skor sebagai berikut: (1) skor 5 untuk jawaban penting sekali (2) skor 4 untuk jawaban penting (3) skor 3 untuk jawaban sedikit lebih penting (4) skor 2 untuk jawaban tidak penting (5) skor 1 untuk jawaban sangat tidak penting.

## 2. Observasi

Observasi merupakan suatu pengamatan langsung yang dilakukan oleh peneliti dalam memperoleh laporan atau dokumen yang akan dijadikan data dan mengetahui permasalahan perusahaan. Observasi yang dilakukan peneliti adalah dengan mengikuti kegiatan praktik kerja lapangan dan melakukan pengamatan untuk mencari data yang dibutuhkan di PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung.

## 3. Studi Pustaka

Studi Pustaka adalah teknik pengumpulan data dengan mempelajari dokumen yang ada di perusahaan guna memperoleh gambaran teoritis yang berhubungan dengan kinerja karyawan yang ada di PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung.

Menurut Arikuno (2010) metode studi pustaka yaitu mencari data atau informasi mengenai hal-hal berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, jurnal dan sebagainya yang berhubungan dengan permasalahan pada penelitian.

### 3.6 Uji Instrumen

Data penelitian dikumpulkan menggunakan sebuah alat ukur yang dipakai peneliti dan salah satu alat ukur tersebut dapat berupa kuisisioner. Pada penelitian ini, bentuk kuisisioner yang akan digunakan adalah metode *skala likert*. Kuisisioner ini digunakan untuk mengukur jawaban yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti. Namun sebelum menggunakan kuisisioner untuk pengambilan data penelitian, maka instrumen tersebut perlu diuji kebenarannya. Untuk memastikan hal tersebut, maka diperlukan uji instrumen yang dapat dikenal dengan uji validitas dan reabilitas.

#### 3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kevalidan dari instrumen atau kuisisioner yang digunakan dalam pengumpulan data yang diperoleh. Tujuan uji validitas ini adalah untuk menguji keabsahan

instrumen penelitian yang hendak disebarkan. Teknik yang akan digunakan untuk melakukan uji validitas adalah dengan menggunakan teknik *product moment* dengan rumus yang dijabarkan seperti di bawah ini:

$$r_{hitung} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi

$N$  = Jumlah responden

$X$  = Skor yang diperoleh subjek dari seluruh item

$Y$  = Skor total yang diperoleh dari seluruh item

### 3.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reabilitas menurut Sumadi Suryabrata (2004) adalah menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran dengan alat tersebut dapat dipercaya, hasil pengukuran harus reliabel dalam artian harus memiliki tingkat konsistensi dan kemantapan. Untuk melakukan uji reliabilitas, maka peneliti menggunakan rumus *Cronbach alpha* sebagai berikut :

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

$r_{11}$  = Reliabilitas instrument

$k$  = Banyaknya butir pertanyaan

$\sigma_t^2$  = Varian total

Terdapat ketentuan untuk menentukan instrumen tersebut reliabel atau tidak, yaitu sebagai berikut:

- Jika nilai *Cronbach alpha* > 0,60 maka instrumen tersebut dapat dikatakan reliabel.
- Jika nilai *Cronbach alpha* < 0,60 maka instrumen tersebut dapat dikatakan tidak reliabel.

### 3.7 Metode Analisis Data

Metode analisis data pada penelitian ini menggunakan metode *Key Performance Indicator* atau biasa disingkat dengan KPI untuk mengukur faktor internal dan eksternal karyawan. Sedangkan untuk perancangan strategi pada penelitian ini adalah menggunakan analisis SWOT. KPI dan analisis SWOT merupakan bagian tak terpisahkan dari sistem manajemen kinerja yang diimplementasikan dalam sebuah perusahaan. Dengan menerapkan metode pengukuran menggunakan KPI dan perancangan strategi menggunakan analisis SWOT, perusahaan berupaya untuk memastikan agar arah pengembangan perusahaan selaras dengan visi, misi, dan rencana strategi perusahaan.

Penulis juga akan menyebarkan kuisioner yang berisi pertanyaan mengenai penilaian faktor internal karyawan, penilaian faktor eksternal karyawan dan tingkat kepentingan (bobot) faktor internal dan eksternal tersebut kepada karyawan PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung, baik karyawan di bidang *service*, administrasi, gudang atau *sparepart*, dan *sales*. Setelah penulis mendapatkan seluruh data dan informasi tersebut, hasilnya akan diproses menggunakan KPI dengan unit pengukuran berupa angka skor yang dapat digunakan untuk keperluan analisis.

Langkah-langkah pengukuran kinerja dengan metode KPI dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Menentukan Karyawan

Pada penelitian ini, karyawan yang akan diukur menggunakan metode KPI adalah karyawan divisi administrasi, divisi *sales*, divisi *sparepart* atau gudang dan divisi bengkel atau *service* yang ada di PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung.

#### 2. Identifikasi *Key Result Area* (KRA)

KRA atau *Key Result Area* adalah ruang lingkup kegiatan yang akan diukur kinerjanya. KRA juga bisa disebut dengan sasaran kunci yang terukur untuk menilai hasil kinerja karyawan. Berikut adalah KRA yang

telah ditetapkan peneliti untuk dijadikan sasaran kunci dalam pengukuran kinerja menggunakan KPI:

1. Faktor Internal
  - a. Kualitas dan kuantitas kerja karyawan
  - b. Tanggung jawab karyawan
  - c. Kehadiran karyawan
  - d. Pengetahuan dan Sikap kerjasama karyawan
2. Faktor Eksternal
  - a. Alat Pendukung Kerja
  - b. Lingkungan Perusahaan
  - c. Sikap manajer atau atasan
3. Menentukan *Key Performance Indicator*

Indikator KPI dari tiap masing-masing faktor internal dan eksternal karyawan dapat dilihat pada tabel 3.1 dan 3.2 berikut:

Tabel 3.1 Indikator KPI Faktor Internal

| KRA                                      | Indikator  |
|--|--|
| Kualitas dan Kuantitas Karyawan          | Kecermatan atau ketelitian karyawan                    |
|  | Kemampuan memecahkan masalah pekerjaan                 |
|  | Ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan |
|  | Hasil pencapaian target kerja karyawan                 |
| Tanggung Jawab Karyawan                  | Ketataan karyawan pada peraturan                       |
|  | Tanggung jawab terhadap kebersihan fasilitas           |
|  | Tanggung jawab terhadap alat kerja                     |
|  | Tanggung jawab terhadap kerapihan penampilan           |
|  | Kejujuran karyawan                                     |
| Kehadiran Karyawan                       | Ketepatan waktu karyawan                               |
|  | Kehadiran kerja karyawan                               |
|  | Partisipasi karyawan dalam mengikuti kegiatan          |
| Pengetahuan dan Sikap Kerjasama karyawan | <i>Sharing Knowledge</i> Karyawan                      |
|  | Sikap Kerjasama Karyawan                               |

(Sumber: L Mathis 2018)

Tabel 3.2 Indikator KPI Faktor Eksternal

| KRA                         | Indikator   |
|-----------------------------|---|
| Pendukung kerja             | Alat kerja yang digunakan karyawan                                  |
|                             | Kompensasi langsung (Gaji, tunjangan dan insentif, dsb)             |
|                             | Kompensasi tidak langsung (asuransi kesehatan, jaminan sosial, dsb) |
|                             | Fasilitas ruangan dan lokasi diler                                  |
| Lingkungan Perusahaan       | Hubungan sosial di perusahaan                                       |
|                             | Program pembinaan atau pelatihan kerja terhadap karyawan            |
|                             | Penempatan divisi karyawan  |
|                             | Jumlah Karyawan   |
|                             | Jenis pemberian sanksi  |
|                             | Peraturan perusahaan  |
| Sikap manajemen atau atasan | Pengawasan manajer atau atasan                                      |
|                             | Kecakapan manajer atau atasan                                       |
|                             | Peranan manajer atau atasan   |
|                             | Keberadaan manajer atau atasan                                      |

(Sumber: Bacal, 2004)

#### 4. Menentukan bobot setiap KPI.

Untuk melakukan penilaian kinerja terutama menggunakan KPI, nilai bobot pada masing-masing indikator kinerja harus ditentukan terlebih dahulu. Pembobotan KPI dilakukan untuk menekankan indikator yang berdasarkan pada tingkat kepentingan atau prioritas dalam pencapaian peningkatan. Kriteria dalam menentukan bobot KPI tercantum pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.3 Kriteria Penetapan Bobot KPI

| Level Prioritas | Kriteria  | Alokasi bobot |
|-----------------|---|---------------|
| Penting         | Indikator penting tetapi tidak terlalu di prioritaskan di perusahaan            | 5             |
| Sangat Penting  | Indikator sangat penting dan merupakan main value dan diprioritaskan perusahaan | 10            |

| Level Prioritas | Kriteria  | Alokasi bobot |
|-----------------|---|---------------|
| Kritikal        | Indikator sangat penting dan sangat kritikal dalam pencapaian tujuan perusahaan | 15            |

(Sumber: Arini, 2015)

Dalam menentukan bobot, peneliti menggunakan kuisioner penilaian tingkat kepentingan (bobot) internal dan eksternal untuk mengetahui jawaban responden terkait berapa nilai bobot tiap indikator kinerja terhadap peningkatan kinerja.

Nilai bobot tiap indikator didapat dari hasil pembagian antara jumlah skor jawaban tiap satu indikator dengan jumlah skor jawaban seluruh indikator. Jumlahkan bobot seluruh KPI dan jika ditotalkan harus 100%. Angka 100% inilah sebagai tolok ukur pencapaian kinerja.

#### 5. Menentukan target setiap KPI

Dalam menggunakan metode KPI untuk pengukuran kinerja, biasanya perusahaan menentukan target berdasarkan kesepakatan atau pencapaian kinerja di tahun sebelumnya. Namun dikarenakan pada penelitian ini data yang didapatkan penulis hanya berupa hasil jawaban responden terhadap kuisioner, maka dalam penentuan target tiap satu indikator KPI menyesuaikan dengan persetujuan dan pendapat pihak yang berpengaruh yaitu sebanyak sebanyak 80%

#### 6. Menghitung realisasi setiap KPI

Realisasi setiap KPI adalah hasil pencapaian sebenarnya terkait dengan indikator-indikator KPI yang telah dibuat. Untuk menghitung realisasi, setiap jawaban dari kuisioner penilaian faktor internal dan eksternal karyawan diberikan skor menggunakan *skala likert* seperti tabel 3.4 berikut:

Tabel 3.4 Skor Jawaban Responden

| Skor | Keterangan         |
|------|--------------------|
| 5    | Baik Sekali        |
| 4    | Baik               |
| 3    | Cukup              |
| 2    | Kurang Baik        |
| 1    | Sangat Kurang Baik |

(Sumber: Sugiyono, 2015)

Selanjutnya, seluruh skor realisasi akan dihitung dan dijadikan persen dengan rumus sebagai berikut:

$$\frac{\text{Realisasi}}{\text{Skor Tertinggi} \times \text{Jumlah Responden}} \times 100$$

#### 7. Menghitung skor setiap KPI.

Setelah mendapatkan hasil realisasi, selanjutnya adalah menghitung skor KPI yang berguna untuk mengetahui apakah pencapaian tiap indikator yang disesuaikan dengan KPI tersebut sudah maksimal atau belum. Jika skor akhir lebih dari 100% maka pencapaian kinerja sesuai dengan target, sedangkan jika skor akhir kurang dari 100% maka pencapaian kinerja belum sesuai dengan target. Angka skor didapat dari:

$$\frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}} \times 100$$

#### 8. Menghitung skor akhir setiap indikator KPI

Skor akhir berguna untuk memudahkan dalam memantau dan menandai status pencapaian dengan menyesuaikan dengan bobot yang telah ditentukan. Untuk menghitung skor akhir tiap KPI adalah dengan membagi dan menjumlahkan antara nilai skor dengan bobot tiap indikator. Keterangan skor akhir dapat dilihat pada tabel 3.4 berikut:

Tabel 3.5 Keterangan Nilai Karyawan

| Nilai    | Predikat    |
|----------|-------------|
| 100%     | Sangat Baik |
| 80 – 99% | Baik        |
| 70 – 79% | Cukup       |
| 50 – 69% | Kurang      |
| < 50%    | Gagal       |

(Sumber: Arini, 2015)

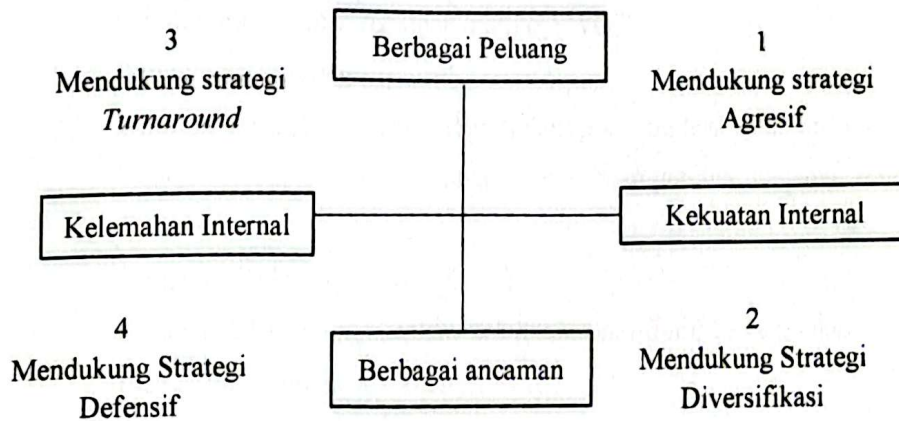
Setelah mengukur kinerja karyawan dengan menggunakan KPI, Langkah selanjutnya adalah melakukan perancangan strategi menggunakan analisis SWOT diawali dengan perhitungan IFAS (*internal factor analysis strategy*) yang merumuskan faktor-faktor internal karyawan berupa kekuatan dan kelemahan dan EFAS (*eksternal factor analysis strategy*) yang menggambarkan peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal karyawan dengan langkah-langkah berikut:

1. Susun indikator-indikator faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan karyawan yang dimana indikator tersebut didapat dari hasil pengukuran KPI faktor internal sebelumnya. Jika nilai realisasi tiap indikator lebih dari target, maka indikator tersebut merupakan faktor kekuatan karyawan, sedangkan jika tiap indikator nilai realisasinya lebih rendah daripada target, maka merupakan kelemahan karyawan. Dan indikator tersebut ditulis pada Tabel IFAS kolom 1.
2. Lalu susun juga indikator-indikator eksternal yang berupa ancaman dan peluang karyawan. Dalam analisis ini, peneliti juga merangkum dan menyesuaikan indikator peluang dan ancaman melalui hasil dari pengukuran KPI faktor eksternal yang telah dihitung. Jika nilai realisasi tiap indikator lebih dari target, maka indikator tersebut merupakan faktor peluang yang dihadapi karyawan dalam meningkatkan kinerja, sedangkan

jika tiap indikator nilai realisasinya lebih rendah daripada target, maka merupakan ancaman yang dihadapi. Lalu indikator tersebut dibuat tabel baru yaitu tabel EFAS dan tulis indikator eksternal tersebut pada kolom 1.

3. Setelah indikator internal dan eksternal telah diidentifikasi untuk merumuskan strategi, berikan bobot masing-masing indikator pada kolom 2 di tiap tabel IFAS dan EFAS disesuaikan dengan bobot KPI yang didapat dari hasil kuisioner penilaian tingkat kepentingan (bobot) faktor internal dan eksternal karyawan.
4. Berikan rating pada kolom 3 untuk masing-masing faktor internal dan eksternal karyawan. Nilai rating tiap indikator didapatkan dari hasil pembagian antara jumlah skor jawaban tiap satu indikator dengan jumlah responden. Jika nilai rating rendah, menandakan indikator tersebut merupakan faktor kelemahan atau ancaman, sedangkan jika nilai rating semakin tinggi artinya kinerja pada indikator tersebut merupakan faktor kekuatan atau peluang.
5. Kalikan bobot dengan nilai (rating) untuk memperoleh total skor pembobotan dalam kolom 4.
6. Jumlahkan skor pada kolom 4 untuk memperoleh total skor bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategi internal dan eksternalnya.

Setelah didapat hasil dari masing-masing perhitungan IFAS dan EFAS, Langkah selanjutnya adalah memasukan total skor tersebut ke dalam diagram *cartecius* seperti pada gambar 3.1 berikut ini:



Gambar 3.1 Diagram Analisis SWOT  
(Sumber: Rangkuti, 2016)

Dan langkah terakhir adalah mengumpulkan dan memanfaatkan semua informasi tersebut ke dalam Matriks SWOT sebagai perumusan strategi. Matriks ini menjelaskan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi seperti pada tabel 3.5 berikut:

Tabel 3.6 Matriks SWOT

| EFAS                         | IFAS                     | Kekuatan (Strength)   | Kelemahan (Weakness)  |
|------------------------------|--------------------------|---|---|
| <b>Peluang (Opportunity)</b> |                          | <b>Strategi SO</b><br>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. | <b>Strategi WO</b><br>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang. |
|                              | <b>Ancaman (Threats)</b> | <b>Strategi ST</b><br>Ciptakan Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman     | <b>Strategi WT</b><br>Ciptakan Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman     |

(Sumber: Rangkuti, 2016)

Berikut ini adalah keterangan matriks SWOT:

- Strategi SO (Strategi Agresif)  
Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikir perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk memperoleh peluang sebesar-besarnya.
- Strategi ST (Strategi Diversifikasi)  
Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman
- Strategi WO (Strategi *Turn Around*)  
Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- Strategi WT (Strategi Defensif)  
Strategi ini berdasarkan kegiatan yang bersifat meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Strategi WT bertujuan untuk mengurangi kelemahan internal dengan menghindari ancaman eksternal.

## BAB IV

### PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

#### 4.1 Gambaran Umum Perusahaan

##### 4.1.1 Profil Perusahaan

PT Batavia Bintang Berlian adalah jaringan penjualan kendaraan penumpang Mitsubishi yang ke-99 di Indonesia, ke-30 di Jabodetabek dan ke-4 di kota Jakarta Timur yang diresmikan pada tanggal 15 November 2017, diler ini juga dilengkapi dengan fasilitas 3S yaitu *Service*, *Sales* dan *Sparepart*. PT Batavia Bintang Berlian adalah diler yang berada di naungan PT Mitsubishi Motors Krama Yudha Sales Indonesia (MMKSI) dan DETA Group sebagai *distributor* resmi dan kelompok usaha yang bergerak di bidang pemasaran serta perawatan kendaraan. Profil lengkap dari Batavia Bintang Berlian dapat dilihat pada tabel 4.1 seperti berikut:

Tabel 4.1 Profil Perusahaan  
PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung

| Nama Perusahaan   | PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung   |
|-------------------|---|
| Nama Pemilik      | PT Mitsubishi Motors Krama Yudha Sales Indonesia  |
| Tahun Diresmikan  | 15 November 2017  |
| Jenis Usaha       | Jasa Penjualan, Perawatan, Perbaikan dan Penyediaan Suku Cadang ( <i>Spareparts</i> ) Mobil |
| Alamat Perusahaan | Jln. Raya Bekasi KM 19 No.20, Kel. Jatinegara Kaum, Kec. Pulo Gadung, Jakarta Timur         |
| Nomor Telepon     | (021) 4557333 / 081297841616  |
| Website           | <a href="http://www.mitsubishi-motors.co.id">www.mitsubishi-motors.co.id</a>                |

(Sumber: PT Batavia Bintang Berlian)

##### 4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Dalam perusahaan, adanya visi dan misi merupakan hal yang penting dalam menjalankan seluruh kegiatan karena visi dan misi akan

menjadi landasan dasar dan memiliki peranan penting bagi perusahaan. Berikut adalah visi dan misi dari PT Batavia Bintang Berlian.

#### **4.1.2.1. Visi PT Batavia Bintang Berlian**

Visi dari PT Batavia Bintang Berlian adalah memberikan pelayanan terbaik melalui penjualan dan purnajual untuk seluruh konsumen dan dapat bertahan dalam persaingan di pasar yang keras serta menjadi distributor atau *reseller* otomotif terbaik di Indonesia.

#### **4.1.2.2 Misi PT Batavia Bintang Berlian**

Berikut adalah misi dari PT Batavia Bintang Berlian:

- a. Menyediakan produk dan jasa yang berkualitas tinggi serta memenuhi kebutuhan pelanggan melalui program pemasaran dan pelayanan yang terbaik.
- b. Mengembangkan karyawan yang berkompeten dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik untuk mendukung tercapainya kepuasan pelanggan.
- c. Mengembangkan operasi perusahaan dan karyawan yang baik dalam segala aspek dan seluruh bidang.

#### **4.1.3 Sejarah PT Batavia Bintang Berlian**

Besarnya kontribusi penjualan dan potensi pasar kendaraan penumpang di wilayah Jabodetabek menjadi daya tarik tersendiri bagi PT Mitsubishi Motors Krama Yudha Sales Indonesia (MMKSI) dan *Authorized Distributor* kendaraan Mitsubishi di Indonesia untuk meresmikan diler kendaraan penumpang Mitsubishi di Pulo Gadung, Jakarta Timur, yakni PT Batavia Bintang Berlian pada tanggal 15 November 2017 lalu.

Bekerjasama dengan Deta Group, PT Mitsubishi Motors Krama Yudha Sales Indonesia (MMKSI) meresmikan diler kendaraan

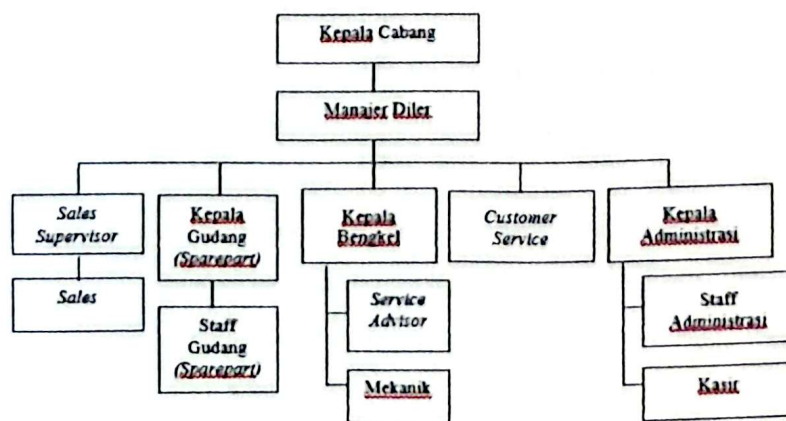
penumpang Mitsubishi yang ke-99 di seluruh Indonesia, ke-30 se Jabodetabek dan ke-4 se Jakarta Timur. PT Batavia Bintang Berlian diresmikan oleh Irwan Kuncoro dan Osamu Iwaba selaku *Director of Sales & Marketing Division* PT MMKSI serta Dedy Tedja selaku Komisaris Utama DETA Group.

Lokasi diler yang sangat strategis di Pulogadung, Jakarta Timur ini di harapkan mampu menjangkau *customer* hingga merambah ke Bekasi, Jawa barat. Di samping itu kehadiran diler ini dimaksudkan untuk lebih dapat memberikan layanan purna jual dan ketersediaan suku cadang.

Dengan bertambahnya diler 3S (*sales, service, spareparts*) Mitsubishi khusus kendaraan penumpang di Pulo Gadung ini, MMKSI berharap dapat melayani kebutuhan masyarakat akan kendaraan, layanan purna jual dan suku cadang di seluruh wilayah Indonesia yang sesuai dengan standar layanan Mitsubishi.

#### 4.1.4 Struktur Organisasi

Struktur organisasi menggambarkan dengan jelas pemisah kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Struktur organisasi PT Batavia Bintang Berlian dapat dilihat pada gambar 4.1:



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung

#### 4.1.4.1 Deskripsi Jabatan

Adapun uraian dan fungsi masing-masing divisi di dalam PT Batavia Bintang Berlian adalah sebagai berikut:

##### 1. Kepala Cabang

Kepala Cabang merupakan pemimpin tertinggi di setiap cabang diler yang tugasnya adalah mengontrol dan memimpin, mengatasi semua divisi yang ada di perusahaan tersebut. Semua permasalahan yang ada pada diler harus dibahas bersama dengan kepala cabang untuk mencari pemecahan suatu masalah beserta solusinya dan melaporkannya kepada pusat (*Head Office*). Tugas dan tanggung jawab utama kepala cabang yaitu menetapkan visi perusahaan, menetapkan kebijakan perusahaan, merencanakan pelaksanaan promosi jasa ataupun dan paket penjualan, bertanggung jawab atas kelangsungan hidup perusahaan dan membina hubungan kerja sama yang baik dengan relasi.

##### 2. Manajer Diler

Tugasnya adalah mengarahkan tim diler agar dapat meraih kepuasan pelanggan dan target baik dalam penjualan produk ataupun jasa *service*, serta memimpin para karyawan terutama bagian penjualan dan tim *service* dalam melakukan pekerjaannya. Lalu manajer bertugas untuk melaporkan hasil kinerja diler kepada kepala cabang dan kantor pusat seperti ketercapaian target penjualan dan database pelanggan,

##### 3. *Sales Supervisor*

Mengkoordinir tim penjualan agar dapat meningkatkan tingkat penjualan, membantu tim penjualan serta memberikan pelatihan dalam mencari dan melayani *customer*, membantu mengatasi permasalahan tim penjualan, membuat strategi-strategi penjualan seperti, merencanakan *market share* yang ingin dicapai, menyusun rencana kegiatan lapangan berdasarkan

jumlah karyawan, menentukan rute kunjungan dan mensosialisasikan kepada tim penjualan, memberikan laporan penjualan baik itu mingguan, bulanan atau tahunan dan *memonitoring* aktivitas tim penjualan.

#### 4. Sales

Tugas dan tanggung jawab *sales* yaitu melakukan kegiatan penjualan unit sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan target yang ditetapkan dan menggali kebutuhan pelanggan akan unit yang ditawarkan.

#### 5. Kepala Gudang atau *Sparepart*

Tugasnya adalah membuat perencanaan pengadaan *sparepart* dan distribusinya, mengawasi dan mengontrol operasional gudang, menjadi pemimpin bagi semua staf gudang, membuat pengawasan dan laporan pergudangan, mengawasi pekerjaan staf gudang lainnya agar sesuai dengan standar kerja, melaporkan semua transaksi keluar masuk *sparepart* dari dan ke Gudang.

#### 6. Staf Gudang atau *Sparepart*

Tugasnya adalah mengawasi dan mengontrol semua *sparepart* yang masuk dan keluar sesuai dengan SOP, melakukan pengecekan pada *sparepart* yang diterima sesuai SOP, memastikan ketersediaan barang sesuai dengan kebutuhan, memastikan aktivitas keluar masuk *sparepart* berjalan dengan lancar.

#### 7. Kepala Bengkel

Kepala Bengkel bertugas memimpin semua kegiatan yang ada di divisi bengkel. Beberapa tugas seorang kepala bengkel yaitu bertanggung jawab akan keamanan dan tata tertib di dalam bengkel, *maintenance performance* bengkel dan membuat strategi serta aktivitas yang terkait dengan bengkel.

#### 8. Mekanik

Mekanik bertugas untuk memperbaiki bagian atau mengganti suku cadang mobil yang di *service* ke bengkel sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan.

#### 9. *Service Advisor*

*Service Advisor* bertugas untuk melayani kebutuhan pelanggan yang datang dan keluar bengkel dengan mendengarkan, menganalisa, dan menjelaskan tentang kerusakan kendaraan, membuat *Work Order Service* atau Perintah Kerja Bengkel (PKB), menetapkan *estimasi waktu service* serta biayanya, menginput pembelian *sparepart* dan order penjualan serta menjaga kerapian data-data kendaraan pelanggan.

#### 10. *Customer Service*

*Customer Service* bertugas untuk menangani keluhan konsumen, mem-*follow up* kendaraan yang telah dilakukan penjualan ke konsumen dan menjembatani antara konsumen dengan *sales*.

#### 11. Kepala Administrasi

Tugas dan wewenang kepala administrasi yaitu bertanggung jawab atas kegiatan administrasi dan keuangan yang berlangsung termasuk laporan administrasi unit dan laporan administrasi *service* atau kas yang ada pada diler.

#### 12. Administrasi *Sales*

Tugasnya adalah bertanggung jawab atas proses administrasi penjualan hingga pengiriman kendaraan kepada *customer* dan membantu *customer* dalam pembuatan STNK dan BPKB.

#### 13. Kasir (*Cashier*)

Kasir adalah orang yang bertanggung jawab penuh atas keuangan yang ada dalam perusahaan baik pengeluaran maupun pemasukan, serta melaporkan posisi kas setiap hari untuk

melaporkan seluruh kegiatan perusahaan. Selain itu kasir bertugas untuk menerima pembayaran oleh *customer* baik melalui *cash* atau debit.

#### 4.1.5 Kegiatan Perusahaan

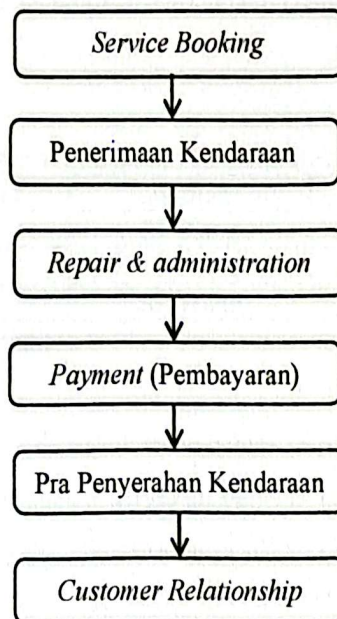
Batavia Bintang Berlian adalah salah satu diler Mitsubishi yang mencakup aspek 3S yaitu , *Sales*, *Service* dan *Sparepart*. Berikut adalah uraian yang mencakupi kegiatan 3S pada PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung.

##### 1. *Sales*

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan adalah menyediakan ruang pameran (*showroom*) untuk mobil-mobil Mitsubishi, memberikan informasi kepada *customer* yang datang ke *showroom* baik informasi mengenai produk maupun harga produk, melakukan penjualan mobil baik penjualan melalui *salesman* maupun *sales counter*, mencari pelanggan baru, serta melakukan promosi penjualan.

##### 2. *Service*

Diler ini memiliki kapasitas *service* hingga 5-7 kendaraan setiap senin-jumat dan 10-15 kendaraan pada hari sabtu. Kegiatan *service* yang dilakukan PT Batavia Bintang Berlian adalah menerima kendaraan *customer* yang masuk ke diler, baik yang tujuannya untuk diperbaiki atau di *service* maupun hanya untuk pemeliharaan saja. *service* yang ada di Batavia Bintang Berlian terdiri dari beberapa tahap yaitu:



Gambar 4.2 Alur Proses *Service* Kendaraan

### 3. *Sparepart*

Batavia Bintang Berlian juga siap memenuhi kebutuhan *customer* akan ketersediaan suku cadang lini kendaraan penumpang Mitsubishi seperti oli, *filter* oli, Solar Oli, *Filter AC*, minyak rem, *air radiator*, *air wiper*. dll. Semua suku cadang tersebut disimpan di dalam gudang yang letaknya berada di samping *service area*.

## 4.2 Pengolahan Data

### 4.2.1 Gambaran Umum Responden

Jumlah responden yang dianalisis dalam penelitian adalah berjumlah 36 orang. Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara online kepada karyawan di bidang administrasi, gudang atau *sparepart*, *sales* dan *service* PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung. Adapun karakteristik responden yang diambil sebagai sampel adalah:

## 1. Jenis Kelamin

Data responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.2 Data Jenis Kelamin Responden

| Jenis Kelamin | Jumlah          | Persentase  |
|---------------|-----------------|-------------|
| Laki-laki     | 23 Orang        | 63.9 %      |
| Perempuan     | 13 Orang        | 36.1 %      |
| <b>Total</b>  | <b>36 Orang</b> | <b>100%</b> |

(Sumber: Data diolah)

Dari tabel 4.2 dapat diketahui bahwa responden pada penelitian ini Sebagian besar adalah karyawan berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 23 Orang (63.9%) dan sisanya adalah karyawan yang berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 13 Orang (36.1%).

## 2. Pendidikan Terakhir

Data responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir Responden

| Pendidikan Terakhir | Jumlah          | Persentase  |
|---------------------|-----------------|-------------|
| SMP                 | -               | -           |
| SMA                 | 18 Orang        | 50 %        |
| D1 - D3             | 4 Orang         | 11.1 %      |
| S1 - S3             | 14 Orang        | 38.9 %      |
| <b>Total</b>        | <b>36 Orang</b> | <b>100%</b> |

(Sumber: Data Diolah)

Pada tabel 4.3, dapat dilihat bahwa pendidikan terakhir pada karyawan PT. Batavia Bintang Berlian adalah SMA sebanyak 18 Orang (50 %), D1 - D3 sebanyak 4 Orang (11.1 %) dan S1 - S3 sebanyak 14 Orang (38.9 %). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada PT Batavia Bintang Berlian sebagian besar merupakan lulusan SMA.

### 3. Masa Kerja

Data responden berdasarkan masa kerja di PT Batavia Bintang Berlian dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4 Masa Kerja Karyawan PT Batavia Bintang Berlian

| Masa Kerja   | Jumlah          | Persentase  |
|--------------|-----------------|-------------|
| < 1 Tahun    | 12 Orang        | 33.3 %      |
| 2 – 3 Tahun  | 24 Orang        | 66.7 %      |
| 3 – 5 Tahun  | -               | -           |
| > 5 Tahun    | -               | -           |
| <b>Total</b> | <b>36 Orang</b> | <b>100%</b> |

(Sumber: Data Diolah)

Pada tabel 4.4, dapat dilihat bahwa masa kerja karyawan pada PT Batavia Bintang Berlian adalah <1 Tahun sebanyak 12 Orang (33.3 %) dan 2 – 3 Tahun sebanyak 24 Orang (66.7 %). Hal ini menunjukkan bahwa Sebagian besar karyawan telah bekerja di PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung selama 2 – 3 tahun.

### 4.3 Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan dengan bantuan komputer menggunakan *software ms. excel*. Dalam penelitian ini pengujian validitas hanya dilakukan terhadap 36 responden. Adapun interpretasi dari analisis uji validitas tersebut adalah sebagai berikut:

1. Bila  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel maka item pertanyaan atau variabel valid.
2. Bila  $r$  hitung lebih kecil dari  $r$  tabel maka item pertanyaan atau variabel tidak valid

### 4.3.1 Uji Validitas Penilaian Faktor Internal Karyawan

Uji Validitas pada penilaian faktor internal karyawan dapat dilihat pada tabel 4.5 seperti berikut:

Tabel 4.5 Uji Validitas Penilaian Faktor Internal Karyawan

| No | X | Y  | XY  | X <sup>2</sup> | Y <sup>2</sup> |
|----|---|----|-----|----------------|----------------|
| 1  | 3 | 51 | 153 | 9              | 2601           |
| 2  | 3 | 49 | 147 | 9              | 2401           |
| 3  | 4 | 51 | 204 | 16             | 2601           |
| 4  | 4 | 54 | 216 | 16             | 2916           |
| 5  | 5 | 63 | 315 | 25             | 3969           |
| 6  | 4 | 57 | 228 | 16             | 3249           |
| 7  | 4 | 57 | 228 | 16             | 3249           |
| 8  | 5 | 56 | 280 | 25             | 3136           |
| 9  | 3 | 54 | 162 | 9              | 2916           |
| 10 | 5 | 52 | 260 | 25             | 2704           |
| 11 | 3 | 56 | 168 | 9              | 3136           |
| 12 | 5 | 62 | 310 | 25             | 3844           |
| 13 | 5 | 63 | 315 | 25             | 3969           |
| 14 | 4 | 57 | 228 | 16             | 3249           |
| 15 | 3 | 50 | 150 | 9              | 2500           |
| 16 | 4 | 59 | 236 | 16             | 3481           |
| 17 | 4 | 57 | 228 | 16             | 3249           |
| 18 | 4 | 59 | 236 | 16             | 3481           |
| 19 | 3 | 56 | 168 | 9              | 3136           |
| 20 | 4 | 55 | 220 | 16             | 3025           |
| 21 | 3 | 49 | 147 | 9              | 2401           |
| 22 | 5 | 65 | 325 | 25             | 4225           |
| 23 | 5 | 62 | 310 | 25             | 3844           |
| 24 | 4 | 52 | 208 | 16             | 2704           |
| 25 | 4 | 53 | 212 | 16             | 2809           |
| 26 | 4 | 60 | 240 | 16             | 3600           |
| 27 | 5 | 55 | 275 | 25             | 3025           |
| 28 | 4 | 50 | 200 | 16             | 2500           |
| 29 | 4 | 54 | 216 | 16             | 2916           |
| 30 | 5 | 58 | 290 | 25             | 3364           |
| 31 | 4 | 54 | 216 | 16             | 2916           |
| 32 | 4 | 64 | 256 | 16             | 4096           |

| No           | X          | Y           | XY          | X <sup>2</sup> | Y <sup>2</sup> |
|--------------|------------|-------------|-------------|----------------|----------------|
| 33           | 4          | 54          | 216         | 16             | 2916           |
| 34           | 5          | 49          | 245         | 25             | 2401           |
| 35           | 4          | 48          | 192         | 16             | 2304           |
| 36           | 4          | 48          | 192         | 16             | 2304           |
| <b>Total</b> | <b>147</b> | <b>1993</b> | <b>8192</b> | <b>617</b>     | <b>111137</b>  |

(Sumber: Hasil Data Olahan Ms.Excel)

Menghitung nilai r hitung :

(Instrumen penelitian pernyataan 1 pada kuisisioner penilaian faktor internal karyawan)

$$\begin{aligned}
 r_{hitung} &= \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}} \\
 &= \frac{36(8192) - (147)(1993)}{\sqrt{[(36(617)) - 147^2][36(111137) - 1993^2]}} \\
 &= \frac{1941}{\sqrt{(603)(28883)}} \\
 &= 0,465
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan validitas diatas, dapat diketahui bahwa item pernyataan 1 dari penilaian faktor internal karyawan dinyatakan valid, karena r hitung > r tabel, yaitu 0,465 > 0,329. Hal ini berarti instrumen penelitian pernyataan 1 pada kuisisioner penilaian faktor internal karyawan LAYAK digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian.

#### 4.3.2 Uji Validitas Penilaian Faktor Eksternal Karyawan

Uji Validitas pada penilaian faktor eksternal karyawan dapat dilihat pada tabel 4.6 seperti berikut:

Tabel 4.6 Uji Validitas Penilaian Faktor Eksternal Karyawan

| No | X | Y  | XY  | X <sup>2</sup> | Y <sup>2</sup> |
|----|---|----|-----|----------------|----------------|
| 1  | 4 | 48 | 192 | 16             | 2304           |
| 2  | 4 | 56 | 224 | 16             | 3136           |
| 3  | 4 | 56 | 224 | 16             | 3136           |
| 4  | 5 | 69 | 345 | 25             | 4761           |
| 5  | 4 | 44 | 176 | 16             | 1936           |
| 6  | 5 | 68 | 340 | 25             | 4624           |
| 7  | 4 | 57 | 228 | 16             | 3249           |
| 8  | 4 | 56 | 224 | 16             | 3136           |
| 9  | 4 | 57 | 228 | 16             | 3249           |
| 10 | 4 | 56 | 224 | 16             | 3136           |
| 11 | 4 | 45 | 180 | 16             | 2025           |
| 12 | 5 | 63 | 315 | 25             | 3969           |
| 13 | 5 | 70 | 350 | 25             | 4900           |
| 14 | 4 | 56 | 224 | 16             | 3136           |
| 15 | 4 | 51 | 204 | 16             | 2601           |
| 16 | 4 | 55 | 220 | 16             | 3025           |
| 17 | 4 | 51 | 204 | 16             | 2601           |
| 18 | 4 | 56 | 224 | 16             | 3136           |
| 19 | 4 | 48 | 192 | 16             | 2304           |
| 20 | 4 | 50 | 200 | 16             | 2500           |
| 21 | 4 | 51 | 204 | 16             | 2601           |
| 22 | 4 | 50 | 200 | 16             | 2500           |
| 23 | 4 | 58 | 232 | 16             | 3364           |
| 24 | 4 | 54 | 216 | 16             | 2916           |
| 25 | 4 | 53 | 212 | 16             | 2809           |
| 26 | 5 | 51 | 255 | 25             | 2601           |
| 27 | 4 | 51 | 204 | 16             | 2601           |
| 28 | 4 | 56 | 224 | 16             | 3136           |
| 29 | 4 | 57 | 228 | 16             | 3249           |
| 30 | 4 | 45 | 180 | 16             | 2025           |
| 31 | 4 | 65 | 260 | 16             | 4225           |

| No           | X          | Y           | XY          | X <sup>2</sup> | Y <sup>2</sup> |
|--------------|------------|-------------|-------------|----------------|----------------|
| 32           | 5          | 70          | 350         | 25             | 4900           |
| 33           | 4          | 56          | 224         | 16             | 3136           |
| 34           | 4          | 56          | 224         | 16             | 3136           |
| 35           | 4          | 55          | 220         | 16             | 3025           |
| 36           | 4          | 56          | 224         | 16             | 3136           |
| <b>Total</b> | <b>150</b> | <b>1996</b> | <b>8375</b> | <b>630</b>     | <b>112224</b>  |

(Sumber: Hasil Data Olahan Ms.Excel)

Menghitung nilai r hitung :

(Instrumen penelitian pernyataan 1 pada kuisisioner penilaian faktor eksternal karyawan)

$$\begin{aligned}
 r_{hitung} &= \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}} \\
 &= \frac{36(8375) - (150)(1996)}{\sqrt{[(36(630)) - 150^2][36(112224) - 1996^2]}} \\
 &= \frac{2100}{\sqrt{(180)(56048)}} \\
 &= 0,661
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan validitas diatas, dapat diketahui bahwa item pernyataan 1 dari penilaian faktor eksternal karyawan dinyatakan valid, karena r hitung > r tabel, yaitu 0,661 > 0,329. Hal ini berarti instrumen penelitian pernyataan 1 pada kuisisioner penilaian faktor eksternal karyawan LAYAK digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian.

#### 4.3.3 Uji Validitas Tingkat Kepentingan (Bobot) Faktor Internal Karyawan

Uji Validitas pada tingkat kepentingan (Bobot) faktor internal karyawan dapat dilihat pada tabel 4.7 seperti berikut:

**Tabel 4.7 Uji Validitas  
Penilaian Tingkat Kepentingan (Bobot) Faktor Internal Karyawan**

| No | X | Y  | XY  | X <sup>2</sup> | Y <sup>2</sup> |
|----|---|----|-----|----------------|----------------|
| 1  | 4 | 52 | 208 | 16             | 2704           |
| 2  | 5 | 54 | 270 | 25             | 2916           |
| 3  | 4 | 55 | 220 | 16             | 3025           |
| 4  | 5 | 64 | 320 | 25             | 4096           |
| 5  | 4 | 50 | 200 | 16             | 2500           |
| 6  | 5 | 64 | 320 | 25             | 4096           |
| 7  | 4 | 57 | 228 | 16             | 3249           |
| 8  | 4 | 57 | 228 | 16             | 3249           |
| 9  | 4 | 57 | 228 | 16             | 3249           |
| 10 | 4 | 56 | 224 | 16             | 3136           |
| 11 | 4 | 48 | 192 | 16             | 2304           |
| 12 | 5 | 61 | 305 | 25             | 3721           |
| 13 | 5 | 67 | 335 | 25             | 4489           |
| 14 | 4 | 56 | 224 | 16             | 3136           |
| 15 | 4 | 54 | 216 | 16             | 2916           |
| 16 | 4 | 55 | 220 | 16             | 3025           |
| 17 | 4 | 51 | 204 | 16             | 2601           |
| 18 | 4 | 56 | 224 | 16             | 3136           |
| 19 | 4 | 56 | 224 | 16             | 3136           |
| 20 | 4 | 54 | 216 | 16             | 2916           |
| 21 | 4 | 52 | 208 | 16             | 2704           |
| 22 | 4 | 55 | 220 | 16             | 3025           |
| 23 | 4 | 58 | 232 | 16             | 3364           |
| 24 | 4 | 55 | 220 | 16             | 3025           |
| 25 | 4 | 55 | 220 | 16             | 3025           |
| 26 | 5 | 53 | 265 | 25             | 2809           |
| 27 | 4 | 53 | 212 | 16             | 2809           |
| 28 | 4 | 54 | 216 | 16             | 2916           |
| 29 | 4 | 58 | 232 | 16             | 3364           |
| 30 | 4 | 48 | 192 | 16             | 2304           |
| 31 | 4 | 65 | 260 | 16             | 4225           |

| No           | X          | Y           | XY          | X <sup>2</sup> | Y <sup>2</sup> |
|--------------|------------|-------------|-------------|----------------|----------------|
| 32           | 5          | 68          | 340         | 25             | 4624           |
| 33           | 4          | 56          | 224         | 16             | 3136           |
| 34           | 4          | 56          | 224         | 16             | 3136           |
| 35           | 4          | 54          | 216         | 16             | 2916           |
| 36           | 4          | 56          | 224         | 16             | 3136           |
| <b>Total</b> | <b>151</b> | <b>2020</b> | <b>8511</b> | <b>639</b>     | <b>114118</b>  |

(Sumber: Hasil Data Olahan Ms.Excel)

Menghitung nilai r hitung :  
 (Instrumen penelitian pernyataan 1 pada kuisisioner tingkat kepentingan  
 (bobot) faktor internal karyawan)

$$\begin{aligned}
 r_{hitung} &= \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}} \\
 &= \frac{36(8511) - (151)(2020)}{\sqrt{[(36(639)) - 151^2][36(114118) - 2020^2]}} \\
 &= \frac{1376}{\sqrt{(203)(27848)}} \\
 &= 0,579
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan validitas diatas, dapat diketahui bahwa item pernyataan 1 dari tingkat kepentingan (bobot) faktor internal karyawan dinyatakan valid, karena r hitung > r tabel, yaitu 0,579 > 0,329. Hal ini berarti instrumen penelitian pernyataan 1 pada tingkat kepentingan (bobot) faktor internal karyawan LAYAK digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian.

#### 4.3.4 Uji Validitas Tingkat Kepentingan (Bobot) Faktor Eksternal Karyawan

Uji Validitas pada tingkat kepentingan (Bobot) faktor eksternal karyawan dapat dilihat pada tabel 4.8 seperti berikut:

Tabel 4.8 Uji Validitas  
 Penilaian Tingkat Kepentingan (Bobot) Faktor Eksternal Karyawan

| No | X | Y  | XY  | X <sup>2</sup> | Y <sup>2</sup> |
|----|---|----|-----|----------------|----------------|
| 1  | 4 | 57 | 228 | 16             | 3249           |
| 2  | 4 | 54 | 216 | 16             | 2916           |
| 3  | 4 | 55 | 220 | 16             | 3025           |
| 4  | 5 | 65 | 325 | 25             | 4225           |
| 5  | 4 | 53 | 212 | 16             | 2809           |
| 6  | 5 | 66 | 330 | 25             | 4356           |
| 7  | 4 | 56 | 224 | 16             | 3136           |
| 8  | 5 | 59 | 295 | 25             | 3481           |
| 9  | 4 | 55 | 220 | 16             | 3025           |
| 10 | 4 | 54 | 216 | 16             | 2916           |
| 11 | 4 | 55 | 220 | 16             | 3025           |
| 12 | 3 | 58 | 174 | 9              | 3364           |
| 13 | 5 | 69 | 345 | 25             | 4761           |
| 14 | 3 | 57 | 171 | 9              | 3249           |
| 15 | 4 | 58 | 232 | 16             | 3364           |
| 16 | 4 | 55 | 220 | 16             | 3025           |
| 17 | 4 | 56 | 224 | 16             | 3136           |
| 18 | 4 | 55 | 220 | 16             | 3025           |
| 19 | 4 | 61 | 244 | 16             | 3721           |
| 20 | 3 | 53 | 159 | 9              | 2809           |
| 21 | 4 | 55 | 220 | 16             | 3025           |
| 22 | 3 | 55 | 165 | 9              | 3025           |
| 23 | 4 | 57 | 228 | 16             | 3249           |
| 24 | 4 | 57 | 228 | 16             | 3249           |
| 25 | 3 | 53 | 159 | 9              | 2809           |
| 26 | 5 | 55 | 275 | 25             | 3025           |
| 27 | 4 | 59 | 236 | 16             | 3481           |
| 28 | 4 | 51 | 204 | 16             | 2601           |
| 29 | 3 | 53 | 159 | 9              | 2809           |
| 30 | 4 | 53 | 212 | 16             | 2809           |
| 31 | 4 | 63 | 252 | 16             | 3969           |

| No           | X          | Y           | XY          | X <sup>2</sup> | Y <sup>2</sup> |
|--------------|------------|-------------|-------------|----------------|----------------|
| 32           | 5          | 63          | 315         | 25             | 3969           |
| 33           | 4          | 53          | 212         | 16             | 2809           |
| 34           | 4          | 54          | 216         | 16             | 2916           |
| 35           | 3          | 54          | 162         | 9              | 2916           |
| 36           | 4          | 57          | 228         | 16             | 3249           |
| <b>Total</b> | <b>143</b> | <b>2043</b> | <b>8166</b> | <b>581</b>     | <b>116527</b>  |

(Sumber: Hasil Data Olahan Ms.Excel)

Menghitung nilai r hitung :

(Instrumen penelitian pernyataan 1 pada kuisisioner tingkat kepentingan

(bobot) faktor eksternal karyawan)

$$\begin{aligned}
 r_{hitung} &= \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}} \\
 &= \frac{36(8166) - (143)(2043)}{\sqrt{[(36(581)) - 143^2][36(116527) - 2043^2]}} \\
 &= \frac{1827}{\sqrt{(467)(21123)}} \\
 &= 0,582
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan validitas diatas, dapat diketahui bahwa item pernyataan 1 dari tingkat kepentingan faktor eksternal (bobot) dinyatakan valid, karena r hitung > r tabel, yaitu 0,543 > 0,329. Hal ini berarti instrument penelitian pernyataan 1 pada tingkat kepentingan faktor eksternal (bobot) LAYAK digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian.

#### 4.4 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis *Cronbach's Alpha* dengan bantuan aplikasi SPSS. Suatu kuisisioner dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6.

##### a. Uji Reliabilitas Penilaian Faktor Internal Karyawan

- Menentukan nilai varian setiap butir pernyataan

$$\sigma_i = \frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N}}{N}$$

$$\sigma_1 = \frac{617 - \frac{147^2}{36}}{36} = 0,465$$

$$\sigma_2 = \frac{524 - \frac{134^2}{36}}{36} = 0,701$$

$$\sigma_3 = \frac{591 - \frac{143^2}{36}}{36} = 0,638$$

$$\sigma_4 = \frac{523 - \frac{135^2}{36}}{36} = 0,465$$

$$\sigma_5 = \frac{571 - \frac{141^2}{36}}{36} = 0,521$$

$$\sigma_6 = \frac{616 - \frac{146^2}{36}}{36} = 0,664$$

$$\sigma_7 = \frac{603 - \frac{145^2}{36}}{36} = 0,527$$

$$\sigma_8 = \frac{607 - \frac{145^2}{36}}{36} = 0,638$$

$$\sigma_9 = \frac{594 - \frac{144^2}{36}}{36} = 0,5$$

$$\sigma_{10} = \frac{452 - \frac{126^2}{36}}{36} = 0,306$$

$$\sigma_{11} = \frac{520 - \frac{136^2}{36}}{36} = 0,173$$

$$\sigma_{12} = \frac{640 - \frac{150^2}{36}}{36} = 0,417$$

$$\sigma_{13} = \frac{654 - \frac{150^2}{36}}{36} = 0,806$$

$$\sigma_{14} = \frac{657 - \frac{151^2}{36}}{36} = 0,657$$

- Menghitung nilai total varian

$$\begin{aligned}\Sigma\sigma^2 &= 0,465 + 0,701 + 0,638 + 0,465 + 0,521 + 0,664 + 0,527 + \\ &\quad 0,638 + 0,5 + 0,306 + 0,173 + 0,417 + 0,806 + 0,657 \\ &= 7,476\end{aligned}$$

- Menghitung Varian Total

$$\Sigma\sigma = \frac{\Sigma x^2 - \frac{(\Sigma x)^2}{N}}{N}$$

$$\Sigma\sigma = \frac{111137 - \frac{1993^2}{36}}{36} = 22,286$$

- Menghitung reliable instrument

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] - \left[ \frac{\Sigma \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

$$r_{11} = \left[ \frac{14}{14-1} \right] - \left[ 1 - \frac{7,476}{22,286} \right]$$

$$r_{11} = 0,716$$

#### b. Uji Reliabilitas Penilaian Faktor Eksternal Karyawan

- Menentukan nilai varian setiap butir pernyataan

$$\sigma_i = \frac{\Sigma x^2 - \frac{(x_i)^2}{N}}{N}$$

$$\sigma_1 = \frac{630 - \frac{150^2}{36}}{36} = 0,139$$

$$\sigma_2 = \frac{569 - \frac{141^2}{36}}{36} = 0,465$$

$$\sigma_3 = \frac{540 - \frac{136^2}{36}}{36} = 0,728$$

$$\sigma_4 = \frac{590 - \frac{144^2}{36}}{36} = 0,389$$

$$\sigma_5 = \frac{625 - \frac{149^2}{36}}{36} = 0,231$$

$$\sigma_6 = \frac{585 - \frac{143^2}{36}}{36} = 0,471$$

$$\sigma_7 = \frac{588 - \frac{144^2}{36}}{36} = 0,333$$

$$\sigma_8 = \frac{552 - \frac{138^2}{36}}{36} = 0,639$$

$$\sigma_9 = \frac{597 - \frac{145^2}{36}}{36} = 0,360$$

$$\sigma_{10} = \frac{594 - \frac{144^2}{36}}{36} = 0,5$$

$$\sigma_{11} = \frac{555 - \frac{139^2}{36}}{36} = 0,508$$

$$\sigma_{12} = \frac{564 - \frac{140^2}{36}}{36} = 0,543$$

$$\sigma_{13} = \frac{560 - \frac{140^2}{36}}{36} = 0,432$$

$$\sigma_{14} = \frac{585 - \frac{143^2}{36}}{36} = 0,471$$

- Menghitung nilai total varian

$$\begin{aligned} \Sigma \sigma^2 &= 0,139 + 0,465 + 0,728 + 0,389 + 0,231 + 0,471 + 0,333 + \\ &0,639 + 0,360 + 0,500 + 0,508 + 0,543 + 0,432 + 0,471 = \\ &6,211 \end{aligned}$$

- Menghitung Varian Total

$$\Sigma \sigma^2 = \frac{\Sigma x^2 - \frac{(\Sigma x)^2}{N}}{N}$$

$$\Sigma \sigma^2 = \frac{112224 - \frac{1996^2}{36}}{36} = 43,247$$

- Menghitung reliable instrument

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ \frac{\Sigma \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

$$r_{11} = \left[ \frac{14}{14-1} \right] \left[ 1 - \frac{6,212}{43,247} \right]$$

$$r_{11} = 0,922$$

c. Uji Reliabilitas Penilaian Tingkat Kepentingan (Bobot) Faktor Internal Karyawan

- Menentukan nilai varian setiap butir pernyataan

$$\sigma_i = \frac{\sum x_1^2 - \frac{(x_1)^2}{N}}{N}$$

$$\sigma_1 = \frac{639 - \frac{151^2}{36}}{36} = 0,157$$

$$\sigma_2 = \frac{574 - \frac{142^2}{36}}{36} = 0,386$$

$$\sigma_3 = \frac{574 - \frac{142^2}{36}}{36} = 0,386$$

$$\sigma_4 = \frac{636 - \frac{150^2}{36}}{36} = 0,306$$

$$\sigma_5 = \frac{618 - \frac{148^2}{36}}{36} = 0,265$$

$$\sigma_6 = \frac{599 - \frac{145^2}{36}}{36} = 0,416$$

$$\sigma_7 = \frac{540 - \frac{138^2}{36}}{36} = 0,306$$

$$\sigma_8 = \frac{552 - \frac{138^2}{36}}{36} = 0,639$$

$$\sigma_9 = \frac{677 - \frac{155^2}{36}}{36} = 0,268$$

$$\sigma_{10} = \frac{629 - \frac{149^2}{36}}{36} = 0,342$$

$$\sigma_{11} = \frac{665 - \frac{153^2}{36}}{36} = 0,410$$

$$\sigma_{12} = \frac{504 - \frac{132^2}{36}}{36} = 0,556$$

$$\sigma_{13} = \frac{456 - \frac{124^2}{36}}{36} = 0,802$$

$$\sigma_{14} = \frac{663 - \frac{153^2}{36}}{36} = 0,354$$

- Menghitung nilai total varian

$$\begin{aligned}\Sigma\sigma^2 &= 0,157 + 0,386 + 0,386 + 0,306 + 0,265 + 0,416 + 0,306 \\ &\quad + 0,639 + 0,268 + 0,342 + 0,410 + 0,556 + 0,802 + 0,354 \\ &= 5,591\end{aligned}$$

- Menghitung Varian Total

$$\Sigma\sigma^2 = \frac{\Sigma x^2 - \frac{(\Sigma x)^2}{N}}{N}$$

$$\Sigma\sigma^2 = \frac{114118 - \frac{2020^2}{36}}{36} = 21,488$$

- Menghitung reliable instrument

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ \frac{\Sigma\sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

$$r_{11} = \left[ \frac{14}{14-1} \right] \left[ 1 - \frac{5,591}{21,488} \right]$$

$$r_{11} = 0,797$$

d. Uji Reliabilitas Penilaian Tingkat Kepentingan Faktor Eksternal (Bobot)

- Menentukan nilai varian setiap butir pernyataan

$$\sigma_i = \frac{\Sigma x^2 - \frac{(x_1)^2}{N}}{N}$$

$$\sigma_1 = \frac{581 - \frac{143^2}{36}}{36} = 0,360$$

$$\sigma_2 = \frac{679 - \frac{155^2}{36}}{36} = 0,323$$

$$\sigma_3 = \frac{629 - \frac{149^2}{36}}{36} = 0,342$$

$$\sigma_4 = \frac{562 - \frac{140^2}{36}}{36} = 0,488$$

$$\sigma_5 = \frac{576 - \frac{142^2}{36}}{36} = 0,441$$

$$\sigma_6 = \frac{720 - \frac{160^2}{36}}{36} = 0,247$$

$$\sigma_7 = \frac{406 - \frac{116^2}{36}}{36} = 0,895$$

$$\sigma_8 = \frac{626 - \frac{148^2}{36}}{36} = 0,488$$

$$\sigma_9 = \frac{702 - \frac{158^2}{36}}{36} = 0,238$$

$$\sigma_{10} = \frac{747 - \frac{163^2}{36}}{36} = 0,249$$

$$\sigma_{11} = \frac{731 - \frac{161^2}{36}}{36} = 0,305$$

$$\sigma_{12} = \frac{488 - \frac{130^2}{36}}{36} = 0,515$$

$$\sigma_{13} = \frac{491 - \frac{131^2}{36}}{36} = 0,397$$

$$\sigma_{14} = \frac{621 - \frac{147^2}{36}}{36} = 0,576$$

- Menghitung nilai total varian

$$\begin{aligned} \Sigma\sigma^2 &= 0,360 + 0,323 + 0,342 + 0,488 + 0,441 + 0,247 + 0,895 \\ &\quad + 0,488 + 0,238 + 0,249 + 0,305 + 0,515 + 0,397 + 0,576 \\ &= 5,865 \end{aligned}$$

- Menghitung Varian Total

$$\Sigma\sigma_t = \frac{\Sigma x^2 - \frac{(\Sigma x_1)^2}{N}}{N}$$

$$\Sigma\sigma_t = \frac{116527 - \frac{2043^2}{36}}{36} = 16,299$$

- Menghitung reliable instrument

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ \frac{\Sigma\sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

$$r_{11} = \left[ \frac{14}{14-1} \right] \left[ 1 - \frac{5,865}{16,299} \right]$$

$$r_{11} = 0,689$$

## BAB V

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Uji Validitas

Pengujian validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner yang disebarakan kepada responden. Pengukuran validitas pada penelitian ini menggunakan perhitungan manual dan ms.excel. Pada penelitian ini, jumlah sampel (n) untuk uji validitas adalah 36 responden, dengan penentuan r tabel sebesar 0,329. Jika nilai r hitung > r tabel dan bernilai positif, maka butir pernyataan atau indikator tersebut dinyatakan valid. Untuk rangkuman hasil uji validitas pada penilaian faktor internal dan faktor eksternal karyawan,serta penilaian tingkat kepentingan (bobot) nya dapat dilihat pada tabel 5.1 dibawah ini :

Tabel 5.1 Rangkuman Hasil Uji Validitas

| <b>Uji Validitas Penilaian Faktor Internal Karyawan</b> |          |         |            |
|---|----------|---------|------------|
| No Pernyataan   | r hitung | r tabel | Keterangan |
| 1   | 0,465    | 0,329   | VALID      |
| 2   | 0,412    | 0,329   | VALID      |
| 3   | 0,393    | 0,329   | VALID      |
| 4   | 0,485    | 0,329   | VALID      |
| 5   | 0,490    | 0,329   | VALID      |
| 6   | 0,558    | 0,329   | VALID      |
| 7   | 0,670    | 0,329   | VALID      |
| 8   | 0,542    | 0,329   | VALID      |
| 9   | 0,424    | 0,329   | VALID      |
| 10  | 0,367    | 0,329   | VALID      |
| 11  | 0,423    | 0,329   | VALID      |
| 12  | 0,582    | 0,329   | VALID      |
| 13  | 0,366    | 0,329   | VALID      |
| 14  | 0,374    | 0,329   | VALID      |

MILIK PERPUSTAKAAN STMI  
Membaca : Ibadah, Mengambil : Dosa

| <b>Uji Validitas Penilaian Faktor Eksternal Karyawan</b>                  |                 |                |                   |
|---|-----------------|----------------|-------------------|
| <b>No Pernyataan</b>  | <b>r hitung</b> | <b>r tabel</b> | <b>Keterangan</b> |
| 1   | 0,661           | 0,329          | VALID             |
| 2   | 0,826           | 0,329          | VALID             |
| 3   | 0,775           | 0,329          | VALID             |
| 4   | 0,765           | 0,329          | VALID             |
| 5   | 0,526           | 0,329          | VALID             |
| 6   | 0,372           | 0,329          | VALID             |
| 7   | 0,834           | 0,329          | VALID             |
| 8   | 0,807           | 0,329          | VALID             |
| 9   | 0,715           | 0,329          | VALID             |
| 10  | 0,657           | 0,329          | VALID             |
| 11  | 0,783           | 0,329          | VALID             |
| 12  | 0,715           | 0,329          | VALID             |
| 13  | 0,705           | 0,329          | VALID             |
| 14  | 0,802           | 0,329          | VALID             |
| <b>Uji Validitas Tingkat Kepentingan (Bobot) Faktor Internal Karyawan</b> |                 |                |                   |
| <b>No Pernyataan</b>  | <b>r hitung</b> | <b>r tabel</b> | <b>Keterangan</b> |
| 1   | 0,579           | 0,329          | VALID             |
| 2   | 0,822           | 0,329          | VALID             |
| 3   | 0,735           | 0,329          | VALID             |
| 4   | 0,546           | 0,329          | VALID             |
| 5   | 0,402           | 0,329          | VALID             |
| 6   | 0,464           | 0,329          | VALID             |
| 7   | 0,354           | 0,329          | VALID             |
| 8   | 0,620           | 0,329          | VALID             |
| 9   | 0,403           | 0,329          | VALID             |
| 10  | 0,773           | 0,329          | VALID             |
| 11  | 0,412           | 0,329          | VALID             |
| 12  | 0,509           | 0,329          | VALID             |
| 13  | 0,343           | 0,329          | VALID             |
| 14  | 0,554           | 0,329          | VALID             |

| Uji Validitas Tingkat Kepentingan (Bobot) Faktor Eksternal Karyawan |          |         |            |
|---|----------|---------|------------|
| No Pernyataan   | r hitung | r tabel | Keterangan |
| 1   | 0,582    | 0,329   | VALID      |
| 2   | 0,602    | 0,329   | VALID      |
| 3   | 0,568    | 0,329   | VALID      |
| 4   | 0,473    | 0,329   | VALID      |
| 5   | 0,368    | 0,329   | VALID      |
| 6   | 0,429    | 0,329   | VALID      |
| 7   | 0,335    | 0,329   | VALID      |
| 8   | 0,335    | 0,329   | VALID      |
| 9   | 0,459    | 0,329   | VALID      |
| 10  | 0,479    | 0,329   | VALID      |
| 11  | 0,452    | 0,329   | VALID      |
| 12  | 0,465    | 0,329   | VALID      |
| 13  | 0,456    | 0,329   | VALID      |
| 14  | 0,451    | 0,329   | VALID      |

(Sumber: Hasil Data Olahan Ms.Excel)

Berdasarkan pengujian pada tabel 5.1, diketahui bahwa nilai r hitung dari semua indikator lebih besar dari r tabel nya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dalam peneitian ini adalah valid dan layak digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian.

## 5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis *Cronbach's Alpha* dengan bantuan *ms.excel*. Suatu kuesioner dikatakan reliabel apabila variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > dari 0,6.

Tabel 5.2 Rangkuman hasil Uji Reliabilitas

| No | Pernyataan                          | <i>Cronbach Alpha</i> | Keterangan |
|----|-------------------------------------|-----------------------|------------|
| 1  | Penilaian Faktor Internal Karyawan  | 0,716                 | RELIABEL   |
| 2  | Penilaian Faktor Eksternal Karyawan | 0,922                 | RELIABEL   |

| No | Pernyataan  | <i>Cronbach Alpha</i> | Keterangan |
|----|---|-----------------------|------------|
| 3  | Tingkat Kepentingan (Bobot) Faktor Internal Karyawan  | 0,797                 | RELIABEL   |
| 4  | Tingkat Kepentingan (Bobot) Faktor Eksternal Karyawan | 0,689                 | RELIABEL   |

(Sumber: Hasil data olahan *ms.excel*)

Berdasarkan pengujian pada tabel 5.2, diketahui bahwa semua pernyataan mempunyai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) > 0,60 maka dapat disimpulkan bahwa keseluruhan pernyataan dalam penelitian ini adalah reliable memiliki keandalan dan kestabilan pada hasil tersebut.

### 5.3 Analisis Pengukuran KPI

Pada pengukuran faktor internal dan eksternal karyawan dengan menggunakan KPI, data yang diambil adalah skor jawaban kuisisioner yang telah disebarkan kepada karyawan PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung yang mempunyai pengaruh terhadap penelitian ini. Kuisisioner berisi pertanyaan-pertanyaan mengenai penilaian mereka terhadap kinerja faktor internal yang berasal dari dalam lingkungan karyawan itu sendiri serta penilaian mereka terhadap faktor eksternal yang berasal dari lingkungan perusahaan dalam mendukung peningkatan kinerja karyawannya tersebut. Pertanyaan-pertanyaan pada kuisisioner mencakup indikator-indikator KPI yang relevan sehingga dapat dijadikan tolak ukur dalam proses perencanaan strategi peningkatan kinerja karyawan.

#### 5.3.1 Pengukuran KPI Faktor Internal Karyawan

Berikut adalah hasil pengukuran KPI faktor internal berupa kinerja yang ada di dalam lingkungan karyawan:

Tabel 5.3 Hasil Pengukuran KPI Faktor Internal Karyawan

| KRA                                      | Indikator  | Bobot | Target          | Realisasi | Skor | Total Skor |
|--|--|-------|-----------------|-----------|------|------------|
| Kualitas dan Kuantitas Karyawan          | Kecermatan atau ketelitian karyawan                    | 7,48% | 80%             | 82%       | 1,02 | 0,08       |
|  | Kemampuan memecahkan masalah pekerjaan                 | 7,03% | 80%             | 74%       | 0,93 | 0,07       |
|  | Ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan | 7,03% | 80%             | 79%       | 0,99 | 0,07       |
|  | Hasil pencapaian target kerja karyawan                 | 7,43% | 80%             | 75%       | 0,94 | 0,07       |
| Tanggung Jawab Karyawan                  | Ketataan karyawan pada peraturan                       | 7,33% | 80%             | 78%       | 0,98 | 0,07       |
|  | Tanggung jawab terhadap kebersihan fasilitas           | 7,18% | 80%             | 81%       | 1,01 | 0,07       |
|  | Tanggung jawab terhadap alat kerja                     | 6,83% | 80%             | 81%       | 1,01 | 0,07       |
|  | Tanggung jawab terhadap kerapihan penampilan           | 6,83% | 80%             | 81%       | 1,01 | 0,07       |
|  | Kejujuran karyawan                                     | 7,67% | 80%             | 80%       | 1,00 | 0,08       |
| Kehadiran Karyawan                       | Ketepatan waktu karyawan terhadap jam masuk            | 7,38% | 80%             | 70%       | 0,88 | 0,06       |
|  | Kehadiran kerja karyawan                               | 7,57% | 80%             | 76%       | 0,94 | 0,07       |
|  | Partisipasi karyawan dalam mengikuti kegiatan          | 6,53% | 80%             | 83%       | 1,04 | 0,07       |
| Pengetahuan dan Sikap Kerjasama Karyawan | <i>Sharing Knowledge</i> Karyawan                      | 6,14% | 80%             | 83%       | 1,04 | 0,06       |
|  | Sikap Kerjasama Karyawan                               | 7,57% | 80%             | 84%       | 1,05 | 0,08       |
|  |  | 100%  | Total Nilai KPI |           |      | 0,988      |

(Sumber: Data Diolah)

Berdasarkan tabel 5.3, menunjukkan nilai kinerja tertinggi dan melebihi target berada pada indikator sikap kerjasama karyawan karena indikator tersebut mempunyai nilai realisasi sebesar 84% yang merupakan indikator kinerja internal terbaik yang harus dipertahankan. Sedangkan nilai skor kinerja terendah dan kurang dari target berada pada indikator ketepatan waktu karyawan terhadap jam masuk kerja karena indikator tersebut mempunyai nilai realisasi sebesar 70% dan nilai skor realisasi sebesar 88% yang menunjukkan bahwa indikator tersebut merupakan indikator yang harus lebih diperhatikan dan ditingkatkan oleh karyawan. Selain itu, dijelaskan bahwa total skor faktor internal dengan menyesuaikan bobot atau

tingkat kepentingan adalah sebesar 0,988 atau jika dipersentasekan menjadi 98,8% dan dapat disimpulkan bahwa faktor internal karyawan saat ini berada dikategori baik namun belum sempurna sehingga masih ada indikator yang perlu ditingkatkan realisasinya.

Pada hasil pengukuran KPI faktor internal karyawan, indikator KPI yang nilai realisasinya dibawah rata-rata atau kurang dari 80% adalah kemampuan memecahkan masalah pekerjaan, ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, hasil pencapaian target kerja karyawan, ketataan karyawan pada peraturan, ketepatan waktu karyawan terhadap jam masuk dan kehadiran kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa PT Batavia Bintang Berlian harus segera melakukan perbaikan pada indikator KPI tersebut, sebab jika perusahaan tidak mengatasi masalahnya, maka akan berakibat menurunnya hasil pekerjaan dan seluruh kegiatan pada diler seperti pelayanan pelanggan (*service*), penjualan serta kegiatan karyawan dalam mengurus keuangan dan administrasi pada diler berjalan secara tidak maksimal. Hal-hal tersebut berdampak pada proses pengerjaan *service* tidak selesai sesuai dengan waktu yang disepakati dengan pelanggan, kegiatan penjualan tidak dijalankan sesuai dengan yang telah direncanakan dan terlambatnya pembuatan laporan keuangan atau administrasi perusahaan yang rutin dibuat setiap bulannya sehingga mempengaruhi kepuasan pelanggan pada perusahaan. Sedangkan nilai KPI yang nilainya diatas rata-rata adalah kecermatan atau ketelitian karyawan, tanggung jawab terhadap kebersihan fasilitas, tanggung jawab terhadap alat kerja, tanggung jawab terhadap kerapihan penampilan, kejujuran karyawan, partisipasi karyawan dalam mengikuti kegiatan *sharing knowledge* karyawan dan sikap kerjasama karyawan yang menandakan bahwa indikator tersebut sudah dijalankan secara baik oleh karyawan dan harus dipertahankan.

### 5.3.2 KPI Faktor Eksternal Karyawan

Berikut adalah hasil pengukuran KPI pada faktor eksternal karyawan yang diperoleh dari luar kinerja karyawan yaitu partisipasi perusahaan dalam peningkatan kinerja karyawan.

Tabel 5.4 Hasil Pengukuran KPI Faktor Eksternal Karyawan

| KRA                         | Indikator  | Bobot | Target          | Realisasi | Skor | Total nilai KPI |
|-----------------------------|--|-------|-----------------|-----------|------|-----------------|
| Pendukung kerja             | Alat kerja yang digunakan karyawan                             | 7,0%  | 80%             | 83%       | 1,04 | 0,07            |
|                             | Kompensasi Fisik (Gaji, tunjangan dan insentif, dsb)           | 7,6%  | 80%             | 78%       | 0,98 | 0,07            |
|                             | Kompensasi non fisik (asuransi kesehatan, jaminan sosial, dsb) | 7,3%  | 80%             | 76%       | 0,94 | 0,07            |
|                             | Fasilitas ruangan dan lokasi diler                             | 6,9%  | 80%             | 80%       | 1,00 | 0,07            |
| Lingkungan Perusahaan       | Hubungan sosial di perusahaan                                  | 7,0%  | 80%             | 83%       | 1,03 | 0,07            |
|                             | Program pembinaan atau pelatihan kerja terhadap karyawan       | 7,8%  | 80%             | 79%       | 0,99 | 0,08            |
|                             | keberagaman kemampuan karyawan                                 | 5,7%  | 80%             | 80%       | 1,00 | 0,06            |
|                             | Jumlah Karyawan  | 7,2%  | 80%             | 77%       | 0,96 | 0,07            |
|                             | Jenis pemberian sanksi   | 7,7%  | 80%             | 81%       | 1,01 | 0,08            |
|                             | Peraturan perusahaan   | 8,0%  | 80%             | 80%       | 1,00 | 0,08            |
| Sikap manajemen atau atasan | Pengawasan perusahaan  | 7,9%  | 80%             | 77%       | 0,97 | 0,08            |
|                             | Kecakapan manajer atau atasan                                  | 6,4%  | 80%             | 78%       | 0,97 | 0,06            |
|                             | Peranan manajer atau atasan                                    | 6,4%  | 80%             | 78%       | 0,97 | 0,06            |
|                             | Keberadaan manajer atau atasan                                 | 7,2%  | 80%             | 79%       | 0,99 | 0,07            |
|                             |  | 100%  | Total Nilai KPI |           |      | 0,990           |

(Sumber: Data Diolah)

Berdasarkan tabel 5.4, nilai tertinggi dan lebih dari target yang ada pada faktor eksternal berada pada indikator alat kerja yang digunakan karyawan karena indikator tersebut mempunyai nilai realisasi sebesar 83% yang merupakan indikator eksternal terbaik yang harus dipertahankan oleh perusahaan. Sedangkan nilai skor terendah dan

kurang dari target berada pada indikator kompensasi tidak langsung karena indikator tersebut mempunyai nilai realisasi sebesar 76% dan nilai skor realisasi sebesar 94% yang menunjukkan bahwa indikator tersebut merupakan indikator yang harus lebih diperhatikan dan ditingkatkan. Selain itu, dijelaskan bahwa total skor faktor eksternal dengan menyesuaikan bobot atau tingkat kepentingan adalah sebesar 0,990 dan dipersentasekan menjadi 99% dan dapat disimpulkan bahwa faktor eksternal saat ini berada dikategori baik, namun belum sempurna sehingga masih ada yang perlu ditingkatkan realisasinya.

Pada hasil pengukuran KPI faktor eksternal, indikator KPI yang nilai realisasinya dibawah rata-rata atau kurang dari 80% adalah kompensasi langsung (Gaji, tunjangan dan insentif, dsb), kompensasi tidak langsung (asuransi kesehatan, jaminan sosial, dsb), program pembinaan atau pelatihan kerja terhadap karyawan, jumlah karyawan pada perusahaan, pengawasan manajer atau atasan, kecakapan manajer atau atasan, peranan manajer atau atasan dan keberadaan manajer atau atasan.

Hal ini menunjukkan bahwa PT Batavia Bintang Berlian harus lebih berpartisipasi, memberi dukungan dan perhatian yang lebih pada karyawan untuk peningkatan kinerja mereka, sebab jika perusahaan tidak berkontribusi dan berperan secara maksimal, maka dapat mengurangi motivasi dan kepuasan karyawan dalam bekerja. Hal-hal tersebut berdampak pada ketidakpuasan karyawan dalam kerja yang akan mengakibatkan suatu situasi yang tidak menguntungkan baik secara organisasi maupun individual misalnya sikap karyawan yang cenderung kurang menghargai perusahaan menimbulkan perilaku agresif seperti tidak memikirkan kondisi atau masalah perusahaan, karyawan bekerja sesuka hati dan tidak sesuai prosedur karna minimnya pengawasan dan karyawan mempunyai tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi karena minimnya jumlah pekerja. Sedangkan indikator KPI yang mempunyai nilai diatas rata-rata

adalah alat kerja yang digunakan karyawan, fasilitas ruangan dan lokasi diler, hubungan sosial di perusahaan, penempatan divisi karyawan, jenis pemberian sanksi dan peraturan perusahaan yang menandakan bahwa indikator tersebut diberikan perusahaan terhadap karyawan secara baik dan perlu dipertahankan.

## 5.4 Analisis SWOT

### 5.4.1 Analisis Lingkungan Internal

Dalam menganalisis faktor lingkungan internal karyawan, peneliti merangkum dan menyesuaikan indikator kelemahan dan kekuatan melalui hasil realisasi dari pengukuran KPI faktor internal. Jika indikator yang melebihi target, indikator tersebut merupakan faktor kekuatan dan jika indikator kurang dari target, maka indikator tersebut merupakan faktor kelemahan. Berikut ini adalah hasil rincian dari analisis lingkungan internal berupa kekuatan dan kelemahan pada kinerja karyawan PT Batavia Bintang Berlian yang telah peneliti rangkum:

1. Indikator Kekuatan (*Strenght*)
  - a. Karyawan mempunyai sikap kecermatan dan ketelitian yang baik sehingga pekerjaan yang dilakukan minim terjadi kesalahan atau *human error*.
  - b. Karyawan mempunyai sikap kejujuran yang tinggi dalam bekerja dan mampu bertanggung jawab terhadap kebersihan fasilitas yang ada, alat kerja yang digunakan serta kerapihan penampilan saat bekerja.
  - c. Karyawan selalu berpartisipasi mengikuti kegiatan pelatihan dan pembinaan.
  - d. Karyawan mempunyai sikap kerjasama yang tinggi sehingga memberi kemudahan dalam pelaksanaan kerja dan *sharing knowledge* terkait pekerjaan juga dilakukan secara

baik terutama kepada karyawan baru sehingga pengetahuan karyawan dapat meningkat.

2. Indikator Kelemahan (*Weakness*)

- a. Karyawan sulit memecahkan masalah pekerjaan sehingga menghambat pelaksanaan kerja dan pencapaian target karena kurangnya kreativitas dan inisiatif karyawan dalam menyelesaikan masalah, hambatan dan menetapkan strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan.
- b. Ketidaktepatan waktu karyawan terhadap jam masuk kerja mengakibatkan karyawan selalu terlambat baik dalam melayani pelanggan ataupun menyelesaikan pekerjaan karena karyawan tidak memanfaatkan waktu bekerja secara baik. Hal tersebut merupakan penyebab utama perusahaan menerima banyak komplain dari pelanggan karena penyelesaian kerja tidak sesuai dengan waktu yang dijanjikan.
- c. Ketidaktaatan karyawan pada peraturan mencerminkan ketidaksiplinan. Hal ini dapat dilihat dari sikap karyawan terhadap jam masuk dan kehadiran kerja sehingga ketidaksiplinan tersebut dapat memberi pengaruh negatif kepada perusahaan.
- d. Kehadiran kerja karyawan tidak maksimal karena banyak karyawan yang selalu ijin dan mengajukan cuti. Hal tersebut mempengaruhi dan menghambat pelaksanaan kerja karena kurangnya jumlah tenaga dalam menyelesaikan pekerjaan.

#### 5.4.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Faktor lingkungan eksternal terdiri dari peluang dan ancaman yang diperoleh dari luar lingkungan karyawan yaitu bagaimana kondisi perusahaan dalam mendukung peningkatan kinerja

karyawannya tersebut. Dalam analisis lingkungan eksternal ini, peneliti juga merangkum dan menyesuaikan indikator peluang dan ancaman melalui hasil realisasi dari pengukuran KPI faktor eksternal karyawan yang telah dihitung. Jika indikator melebihi target, maka indikator tersebut merupakan peluang bagi karyawan dalam peningkatan kinerja dan jika indikator kurang dari target, maka indikator tersebut merupakan ancaman bagi karyawan dalam usaha meningkatkan kinerja. Berikut ini adalah hasil analisis lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman yang telah peneliti rangkum dari hasil pengukuran KPI:

#### 1. Peluang (*Opportunities*)

- a. Alat kerja yang dipakai karyawan dan fasilitas yang ada di diler lengkap dan memadai sehingga membantu dan mempercepat karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.
- b. Hubungan sosial yang baik di lingkungan perusahaan berdampak pada tingginya sikap kerjasama, sikap *sharing knowledge* dan kenyamanan bersosialisasi antar para karyawan karena tidak adanya konflik yang terjadi di perusahaan.
- c. Divisi atau jabatan tiap karyawan sudah sesuai dengan kemampuannya masing-masing karena saat pelaksanaan rekrutmen, PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung melakukan seleksi calon karyawannya secara matang sehingga penempatan divisi telah sesuai dan diisi oleh karyawan yang tepat.
- d. Peraturan dibuat untuk menciptakan lingkungan yang baik dengan rumusan yang jelas dan tertulis. Selain itu jenis pemberian sanksi juga diberikan secara adil kepada karyawan yang melanggar peraturan.

## 2. Ancaman (*Threats*)

- a. Pada PT Batavia Bintang Berlian, banyak karyawan yang mengundurkan diri secara tiba-tiba mempengaruhi berkurangnya jumlah karyawan terutama karyawan pada bidang *sales*, hal ini dapat mempengaruhi pelaksanaan kerja dan pencapaian target karena pekerjaan yang *overload* dan banyaknya tuntutan yang diberikan tidak sesuai dengan jumlah tenaga kerja yang ada di perusahaan.
- b. Kurang maksimalnya peranan dan keberadaan atasan terhadap karyawan menyebabkan karyawan kurang mendapatkan bimbingan, kordinasi dan dukungan secara baik. Tidak tegasnya atasan dalam mengawasi karyawan menyebabkan karyawan sering tidak mentaati peraturan atau prosedur dalam melaksanakan pekerjaan. Selain itu kurangnya kecakapan manajer dalam memecahkan masalah juga mempunyai pengaruh besar terhadap penyelesaian masalah perusahaan karena atasan mempunyai peran dan tanggung jawab yang penting terhadap pengambilan keputusan,
- c. Pelatihan dan pembinaan kerja yang tidak diadakan secara rutin mengakibatkan kinerja karyawan tidak berkembang secara baik, kekurangan pengetahuan terkait pekerjaannya dan kualitas yang ada di tiap karyawan selalu menurun
- d. Kompensasi langsung dan tidak langsung yang diterima karyawan PT Batavia Bintang Berlian belum sesuai dan tidak seimbang dengan diler yang lain, sehingga mengakibatkan karyawan kurang termotivasi secara finansial dalam memaksimalkan pekerjaan.

### 5.4.3 Analisis EFAS dan IFAS

Untuk mengetahui langkah-langkah strategi yang perlu dilakukan PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung untuk meningkatkan kinerja karyawan, diperlukan identifikasi lebih lanjut mengenai faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) melalui tabel IFAS (*internal factor analysis strategy*) dan faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman) melalui tabel EFAS (*External factor analysis strategi*), yang kemudian hasil perhitungan IFAS dan EFAS tersebut diwujudkan dalam bentuk kuadran *cartecius* SWOT untuk menentukan posisi strategi yang tepat untuk perusahaan.

Dalam penentuan bobot pada identifikasi IFAS dan EFAS, peneliti menggunakan bobot yang telah digunakan pada pengukuran KPI sebelumnya yang hasilnya didapat dari jawaban responden terhadap tingkat kepentingan (bobot) faktor internal dan eksternal karyawan, sedangkan pada penentuan rating, peneliti menggunakan hasil perbandingan jumlah realisasi tiap indikator dengan jumlah responden..

Tabel 5.5 IFAS

| Faktor Strategi Internal |  |       |        |      |
|--------------------------|--|-------|--------|------|
| No                       | Kekuatan ( <i>Strenght</i> )   | Bobot | Rating | Skor |
| 1                        | Kecermatan atau ketelitian karyawan baik   | 7,5%  | 4,08   | 0,31 |
| 2                        | Karyawan bertanggung jawab terhadap kebersihan fasilitas                           | 7,2%  | 4,06   | 0,29 |
| 3                        | Karyawan bertanggung jawab terhadap alat kerja yang digunakan                      | 6,8%  | 4,03   | 0,27 |
| 4                        | Karyawan memperhatikan kerapihan penampilannya                                     | 6,8%  | 4,03   | 0,27 |
| 5                        | Karyawan mempunyai kejujuran yang baik   | 7,7%  | 4,00   | 0,31 |
| 6                        | Karyawan selalu berpartisipasi dalam mengikuti kegiatan internal ataupun eksternal | 6,5%  | 4,17   | 0,27 |
| 7                        | Karyawan mempunyai sikap <i>sharing knowledge</i> yang baik                        | 6,1%  | 4,17   | 0,25 |
| 8                        | Karyawan mempunyai sikap kerjasama yang baik                                       | 7,6%  | 4,19   | 0,32 |
| Jumlah                   |  | 56%   |        | 2,30 |

| Faktor Strategi Internal |  |            |        |             |
|--------------------------|--|------------|--------|-------------|
| No                       | Kelemahan ( <i>Weakness</i> )                            | Bobot      | Rating | Skor        |
| 1                        | Karyawan sulit memecahkan masalah pekerjaan              | 7,0%       | 3,72   | 0,26        |
| 2                        | Karyawan tidak tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan | 7,0%       | 3,97   | 0,28        |
| 3                        | Target kerja yang sulit diraih karyawan                  | 7,4%       | 3,75   | 0,28        |
| 4                        | Ketidaktataan karyawan pada peraturan                    | 7,3%       | 3,92   | 0,29        |
| 5                        | Keterlambatan karyawan masih sering dilakukan            | 7,4%       | 3,5    | 0,26        |
| 6                        | Kehadiran kerja karyawan belum maksimal                  | 7,6%       | 3,78   | 0,29        |
| <b>Jumlah</b>            |  | <b>44%</b> |        | <b>1,65</b> |

(Sumber: Data Diolah)

Berdasarkan tabel 5.5 IFAS, dijelaskan bahwa skor kekuatan (*Strength*) adalah skor tertinggi untuk matriks IFAS yaitu 2,30, dibandingkan dengan faktor kelemahan (*Weakness*) yaitu 1,65.

Tabel 5.6 EFAS

| Analisis Lingkungan Eksternal |   |            |        |             |
|-------------------------------|---|------------|--------|-------------|
| No                            | Peluang ( <i>Opportunities</i> )  | Bobot      | Rating | Skor        |
| 1                             | Alat kerja yang digunakan karyawan lengkap  | 7,0%       | 4,17   | 0,29        |
| 2                             | Fasilitas ruangan dan lokasi diler memadai  | 6,9%       | 4,00   | 0,28        |
| 3                             | Hubungan sosial yang baik dengan sesama karyawan ataupun atasan                                   | 7,0%       | 4,14   | 0,29        |
| 4                             | Divisi tiap karyawan yang sudah sesuai dengan kemampuannya masing-masing                          | 5,7%       | 4,00   | 0,23        |
| 5                             | Jenis pemberian sanksi yang adil terhadap seluruh karyawannya                                     | 7,7%       | 4,03   | 0,31        |
| 6                             | Peraturan perusahaan jelas dan disesuaikan dengan kondisi   | 8,0%       | 4,00   | 0,32        |
| <b>Jumlah</b>                 |   | <b>42%</b> |        | <b>1,72</b> |
| No                            | Threats ( <i>Ancaman</i> )  | Bobot      | Rating | Skor        |
| 1                             | Kompensasi langsung belum cukup karena tunjangan atau bonus yang diterima karyawan sangat sedikit | 7,6%       | 3,92   | 0,30        |
| 2                             | Kurangnya kompensasi tidak langsung yang diterima karyawan  | 7,3%       | 3,78   | 0,28        |
| 3                             | Program pembinaan atau pelatihan kerja terhadap karyawan tidak diadakan secara rutin              | 7,8%       | 3,97   | 0,31        |

| Analisis Lingkungan Eksternal |   |            |        |             |
|-------------------------------|---|------------|--------|-------------|
| No                            | Threats (Ancaman)   | Bobot      | Rating | Skor        |
| 4                             | Banyaknya karyawan yang mengundurkan diri mempengaruhi pelaksanaan kerja                | 7,2%       | 3,83   | 0,28        |
| 5                             | Tidak tegasnya pengawasan perusahaan terhadap karyawan                                  | 7,9%       | 3,86   | 0,30        |
| 6                             | Kurangnya kecakapan manajer atau atasan dalam berpartisipasi terhadap pelaksanaan kerja | 6,4%       | 3,89   | 0,25        |
| 7                             | Kurangnya peranan manajer atau atasan dalam mengatasi masalah pekerjaan                 | 6,4%       | 3,89   | 0,25        |
| 8                             | Manajer atau atasan tidak selalu hadir di diler sehingga keberadaannya kurang           | 7,2%       | 3,97   | 0,29        |
| <b>Jumlah</b>                 |   | <b>58%</b> |        | <b>2,25</b> |

(Sumber: Data Diolah)

Berdasarkan tabel 5.6 EFAS, menunjukkan bahwa skor ancaman (*Threats*) adalah skor tertinggi untuk matriks EFAS yaitu dengan jumlah 2,25 dibandingkan dengan faktor peluang (*Opportunity*) yaitu 1,72

#### 5.4.4 Diagram Cartecius SWOT

Selanjutnya setelah mendapatkan hasil analisis menggunakan IFAS dan EFAS, langkah selanjutnya adalah menggunakan diagram *Cartecius* SWOT untuk mendapatkan gambaran strategi. Dari hasil susunan faktor-faktor internal dan eksternal diatas menghasilkan rangkaian skor sebagai berikut :

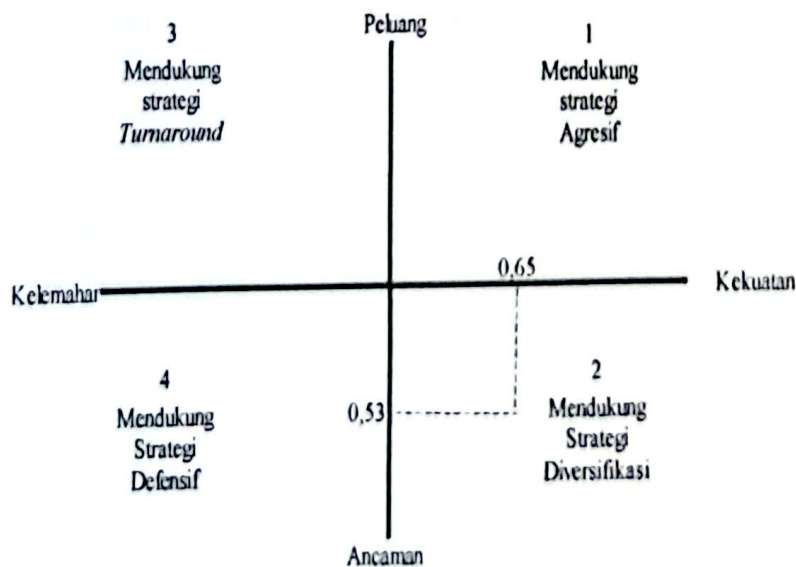
Tabel 5.7 Tabel Rekap Skor IFAS dan EFAS

| Skor Internal | Skor Eksternal | Pilihan Strategi   |
|---------------|----------------|--------------------|
| $S > W (+)$   | $O < T (-)$    | Mendukung strategi |
| 2,30 > 1,65   | 1,72 > 2,25    | diversifikasi      |

(Sumber: Data Diolah)

Dari hasil analisis pada tabel 5.7, skor kekuatan pada faktor internal lebih besar nilainya daripada skor kelemahan dan kedua faktor tersebut memiliki total skor 0,65. Dalam hal ini dapat diartikan bahwa karyawan PT Batavia Bintang Berlian mempunyai nilai kekuatan lebih tinggi dibandingkan dengan nilai kelemahan.

Pada faktor eksternal, skor peluang mempunyai jumlah yang lebih kecil nilainya dibandingkan dengan skor ancaman, kedua faktor tersebut memiliki total skor -0,53 yang berarti dalam usaha peningkatan kinerja, ancaman yang dihadapi karyawan PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung lebih tinggi dibandingkan dengan nilai peluang yang ada. Dari rangkaian jumlah skor ini, dapat disusun diagram analisis SWOT sebagai berikut:



Gambar 5.1 Diagram *Cartecius* SWOT PT Batavia Bintang Berlian (Sumber: Data Diolah)

Dari gambar 5.1 di atas, sangat jelas menunjukkan bahwa kinerja PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung berada pada kuadran II yang berarti bahwa meskipun menghadapi berbagai ancaman, karyawan masih memiliki kekuatan untuk mencapai tujuannya. Fokus strategi perusahaan ini adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang.

#### 5.4.5 Matrik SWOT

Alat yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan adalah dengan menggunakan matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Matriks SWOT disusun berdasarkan hasil identifikasi faktor IFAS dan EFAS yang telah dianalisis, kemudian dari hasil tersebut dapat diciptakan strategi-strategi seperti berikut:

Tabel 5.8 Matrik SWOT

| IFAS | Kekuatan ( <i>Strenght</i> )  | Kelemahan ( <i>Weakness</i> )  |
|------|---|--|
| EFAS | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kecermatan atau ketelitian karyawan baik.</li> <li>2. Karyawan bertanggung jawab terhadap kebersihan fasilitas, alat kerja dan kerapihan penampilannya.</li> <li>3. Karyawan mempunyai sikap kejujuran yang tinggi.</li> <li>4. Karyawan selalu berpartisipasi dalam mengikuti kegiatan Karyawan mempunyai sikap <i>sharing knowledge</i> dan kerjasama yang baik.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karyawan sulit dalam memecahkan masalah.</li> <li>2. Karyawan tidak tepat waktu dalam jam kerja ataupun menyelesaikan pekerjaan.</li> <li>3. Target kerja sulit diraih karyawan.</li> <li>4. Ketidaktataan karyawan pada peraturan</li> <li>5. Kehadiran kerja karyawan belum maksimal.</li> </ol> |

| <b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b>  | <b>Strategi SO</b>  | <b>Strategi WO</b>   |
|--|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan menyediakan alat kerja yang lengkap dan fasilitas diler yang memadai.</li> <li>2. Hubungan sosial yang baik dengan sesama karyawan ataupun atasan.</li> <li>3. Jenis pemberian sanksi yang adil dan peraturan perusahaan diberikan secara tegas.</li> <li>4. Divisi tiap karyawan sudah sesuai dengan kemampuan masing-masing.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tanggung jawab karyawan terhadap fasilitas dan alat kerja menjadikan alat kerja dan fasilitas tersebut lebih terjaga dengan baik dan terawat.</li> <li>2. Sikap karyawan PT Batavia Bintang Berlian yang baik dalam hal kerjasama dan <i>sharing knowledge</i> dapat membuat hubungan sosial diperusahaan meningkat.</li> <li>3. Karyawan yang aktif berpartisipasi dalam mengikuti kegiatan akan lebih mengenali kemampuan dan keahliannya sehingga divisi yang ada di perusahaan ditempati oleh karyawan yang tepat.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lebih mensosialisasikan peraturan yang ada.</li> <li>2. Menyempumakan alat kerja dan fasilitas yang digunakan karyawan</li> <li>3. Menyesuaikan jabatan karyawan sesuai dengan keahlian.</li> <li>4. Mempererat hubungan sosial.</li> </ol>  |
| <b>Ancaman (<i>Threats</i>)</b>  | <b>Strategi ST</b>  | <b>Strategi WT</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurangnya kompensasi langsung dan tidak langsung.</li> <li>2. Program pembinaan atau pelatihan kerja tidak diadakan secara rutin</li> <li>3. Kurangnya pengawasan, kecakapan manajer kehadiran dan peranan manajer terhadap karyawan</li> <li>4. Banyaknya karyawan yang mengundurkan diri</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lebih meningkatkan sikap tanggung jawab karyawan.</li> <li>2. Meningkatkan sikap kerjasama dan <i>sharing knowledge</i> untuk meningkatkan sosialisasi.</li> <li>3. Lebih cermat, teliti dan jujur dalam bekerja</li> <li>4. Lebih aktif berpartisipasi dalam mengikuti kegiatan</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengadakan rekrutmen dan seleksi karyawan</li> <li>2. Mengadakan pelatihan dan program pengembangan karyawan</li> <li>3. Melakukan pemberdayaan karyawan.</li> <li>4. Mengutamakan kepuasan dan jaminan pekerjaan pada karyawan serta memberlakukan sistem prestasi kerja.</li> <li>5. Menciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin</li> </ol> |

(Sumber: Data Diolah)

Berdasarkan analisis matriks SWOT pada tabel 5.8, menunjukkan bahwa kinerja karyawan ditentukan oleh faktor internal dan eksternal. Beberapa alternatif strategi yang dihasilkan dalam matriks SWOT adalah:

1. Strategi Kekuatan – Peluang (SO)

- a. Tanggung jawab karyawan terhadap fasilitas dan alat kerja dapat menjadikan alat kerja dan fasilitas tersebut lebih terjaga dan terawat dengan baik sehingga karyawan tidak mengalami hambatan dalam bekerja karena didukung oleh alat dan fasilitas yang memadai.
- b. Sikap karyawan PT Batavia Bintang Berlian yang baik dalam hal kerjasama dan *sharing knowledge* dapat membuat hubungan sosial diperusahaan meningkat, baik dalam hal komunikasi ataupun dalam pemecahan masalah secara bersama.
- c. Karyawan yang aktif berpartisipasi dalam mengikuti kegiatan seperti pelatihan atau pembinaan akan lebih mengetahui kemampuan dan keahliannya sendiri sehingga dapat menyesuaikan dengan divisi yang ditempati.

2. Strategi Kekuatan-Ancaman (ST)

- a. Lebih meningkatkan kecermatan, ketelitian dan tanggung jawab karena sikap tersebut merupakan kebiasaan positif yang dapat mempengaruhi karyawan untuk mendapatkan jaminan balas jasa berupa kenaikan kompensasi langsung maupun tidak langsung. Faktor yang mempengaruhi prestasi kerja bukan hanya dari *output* tapi dapat juga berupa sikap dalam melaksanakan aktivitas kerja
- b. Lebih aktif berpartisipasi dalam mengikuti kegiatan sehingga dapat memacu perusahaan untuk merencanakan lebih banyak program kegiatan pelatihan dan pembinaan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Dan

kegiatan tersebut harus secara rutin diselenggarakan agar karyawan lebih maksimal dalam pemecahan masalah dan peningkatan target. Manajer atau atasan juga diwajibkan ikut serta pada kegiatan tersebut agar lebih baik lagi dalam melakukan pekerjaannya.

- c. Mempererat hubungan antar para karyawan agar dapat membantu atasan lebih mengenal dan mengerti perilaku tiap karyawannya. Karena dengan memahami perilaku mereka, akan memudahkan atasan untuk memberikan dukungan atau motivasi secara penuh pada karyawan dalam memudahkan peningkatan kinerja. Selain itu, sikap hubungan sosial, kerjasama dan *sharing knowledge* yang baik dapat memperkecil kemungkinan karyawan untuk mengundurkan diri karena hal tersebut merupakan salah satu faktor dalam menciptakan kenyamanan di dunia kerja dan mengurangi persaingan atau konflik karyawan yang berdampak negatif.

### 3. Strategi Kelemahan-Peluang (WO)

- a. Lebih mensosialisasikan tentang sanksi dan peraturan kepada karyawan agar mereka mudah memahami dan selalu mentaati seluruh peraturan tersebut terutama dalam hal ketepatan waktu dan kehadiran kerja.
- b. Menyempurnakan alat kerja atau fasilitas yang digunakan karyawan serta menyesuaikan jabatan karyawan sesuai dengan keahlian mereka dapat memberikan kemudahan sehingga memungkinkan para karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu. Dan jika pekerjaan dilakukan tepat waktu, maka target kerja berkesempatan untuk tercapai.
- c. Mempererat hubungan sosial yang baik di lingkungan perusahaan agar memudahkan perusahaan dalam

memecahkan masalah pekerjaan karena terjalannya komunikasi yang baik dan saling menerima perbedaan pendapat.

#### 4. Strategi kelemahan-ancaman (WT)

- a. Mengadakan rekrutmen dan seleksi karyawan dengan perencanaan yang matang untuk memperoleh jumlah SDM dan kemampuan sesuai dengan yang dibutuhkan sehingga perusahaan mendapatkan calon pekerja yang kualitasnya dianggap paling tepat dan dapat membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan.
- b. Mengadakan lebih banyak kegiatan pelatihan dan program pengembangan karyawan agar kualitas kerja dan pengetahuan karyawan tidak mengalami penurunan.
- c. Melakukan pemberdayaan karyawan yang dimana karyawan diberikan kesempatan untuk mengasah kreativitas dan inovasinya dengan turut andil dalam menentukan keputusan.
- d. Mengutamakan kepuasan kerja dengan memberikan kompensasi tepat waktu, memberikan lebih banyak jaminan pekerjaan, memberlakukan sistem prestasi kerja yaitu pemberian bonus (*reward*) dan penambahan jumlah tunjangan jika target kerja dapat dicapai. Hal tersebut dapat meningkatkan motivasi karyawan secara finansial dan menjadikan karyawan lebih menunjukkan, mengembangkan dan menguasai pekerjaannya.
- e. Menciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin pada perusahaan seperti mempertegas peraturan atau pemberian sanksi, menciptakan keteladanan atasan untuk dijadikan contoh bagi karyawan dan meningkatkan pengawasan atasan terhadap karyawannya.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil pengukuran KPI faktor internal karyawan, menunjukkan nilai kinerja tertinggi dan melebihi target berada pada indikator sikap kerjasama karyawan karena indikator tersebut mempunyai nilai realisasi sebesar 84% yang merupakan indikator kinerja internal terbaik yang harus dipertahankan. Sedangkan nilai skor kinerja terendah dan kurang dari target berada pada indikator ketepatan waktu karyawan terhadap jam masuk kerja karena indikator tersebut mempunyai nilai realisasi sebesar 70% yang menunjukkan bahwa indikator tersebut merupakan indikator yang harus lebih diperhatikan dan ditingkatkan oleh karyawan. Selain itu, dijelaskan bahwa total skor faktor internal dengan menyesuaikan bobot atau tingkat kepentingan adalah sebesar 0 dan dapat disimpulkan bahwa faktor internal karyawan saat ini berada dikategori baik namun belum sempurna sehingga masih ada indikator yang perlu ditingkatkan realisasinya.
2. Pada hasil pengukuran KPI faktor internal karyawan, indikator KPI yang nilai realisasinya dibawah rata-rata atau kurang dari 80% adalah kemampuan memecahkan masalah pekerjaan, ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, hasil pencapaian target kerja karyawan, ketataan karyawan pada peraturan, ketepatan waktu karyawan terhadap jam masuk dan kehadiran kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa PT Batavia Bintang Berlian harus segera melakukan perbaikan pada indikator KPI tersebut, sebab jika perusahaan tidak mengatasi masalahnya, maka akan berakibat menurunnya hasil pekerjaan dan seluruh kegiatan pada

diler seperti pelayanan pelanggan (*service*), penjualan serta kegiatan karyawan dalam mengurus keuangan dan administrasi pada dilek berjalan secara tidak maksimal. Hal-hal tersebut berdampak pada proses pengerjaan *service* tidak selesai sesuai dengan waktu yang disepakati dengan pelanggan, kegiatan penjualan tidak dijalankan sesuai dengan yang telah direncanakan dan terlambatnya pembuatan laporan keuangan atau administrasi perusahaan yang rutin dibuat setiap bulannya sehingga mempengaruhi kepuasan pelanggan pada perusahaan. Sedangkan nilai KPI yang nilainya diatas rata-rata adalah kecermatan atau ketelitian karyawan, tanggung jawab terhadap kebersihan fasilitas, tanggung jawab terhadap alat kerja, tanggung jawab terhadap kerapian penampilan, kejujuran karyawan, partisipasi karyawan dalam mengikuti kegiatan *sharing knowledge* karyawan dan sikap kerjasama karyawan yang menandakan bahwa indikator tersebut sudah dijalankan secara baik oleh karyawan dan harus dipertahankan.

3. Berdasarkan hasil pengukuran KPI faktor eksternal karyawan, nilai tertinggi dan lebih dari target yang ada pada faktor eksternal berada pada indikator alat kerja yang digunakan karyawan karena indikator tersebut mempunyai nilai realisasi sebesar 83% yang merupakan indikator eksternal terbaik yang harus dipertahankan oleh perusahaan. Sedangkan nilai skor terendah dan kurang dari target berada pada indikator kompensasi tidak langsung karena indikator tersebut mempunyai nilai realisasi sebesar 76% yang menunjukkan bahwa indikator tersebut merupakan indikator yang harus lebih diperhatikan dan ditingkatkan. Selain itu, dijelaskan bahwa total skor faktor eksternal dengan menyesuaikan bobot atau tingkat kepentingan adalah sebesar 99% dan dapat disimpulkan bahwa faktor eksternal saat ini berada dikategori baik, namun belum sempurna sehingga masih ada yang perlu ditingkatkan realisasinya.
4. Pada hasil pengukuran KPI faktor eksternal, indikator KPI yang nilai realisasinya dibawah rata-rata atau kurang dari 80% adalah kompensasi

langsung (Gaji, tunjangan dan insentif, dsb), kompensasi tidak langsung (asuransi kesehatan, jaminan sosial, dsb), program pembinaan atau pelatihan kerja terhadap karyawan, jumlah karyawan pada perusahaan, pengawasan manajer atau atasan, kecakapan manajer atau atasan, peranan manajer atau atasan dan keberadaan manajer atau atasan. Hal ini menunjukkan bahwa PT Batavia Bintang Berlian harus lebih berpartisipasi, memberi dukungan dan perhatian yang lebih pada karyawan untuk peningkatan kinerja mereka, sebab jika perusahaan tidak berkontribusi dan berperan secara maksimal, maka dapat mengurangi motivasi dan kepuasan karyawan dalam bekerja. Hal-hal tersebut berdampak pada ketidakpuasan karyawan dalam kerja yang akan mengakibatkan suatu situasi yang tidak menguntungkan baik secara organisasi maupun individual misalnya sikap karyawan yang cenderung kurang menghargai perusahaan menimbulkan perilaku agresif seperti tidak memikirkan kondisi atau masalah perusahaan, karyawan bekerja sesuka hati dan tidak sesuai prosedur karena minimnya pengawasan dan karyawan mempunyai tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi karena minimnya jumlah pekerja. Sedangkan indikator KPI yang mempunyai nilai diatas rata-rata adalah alat kerja yang digunakan karyawan, fasilitas ruangan dan lokasi diler, hubungan sosial di perusahaan, penempatan divisi karyawan, jenis pemberian sanksi dan peraturan perusahaan yang menandakan bahwa indikator tersebut diberikan perusahaan terhadap karyawan secara baik dan perlu dipertahankan.

5. Pada analisis SWOT faktor internal, yang menjadi faktor kekuatan karyawan adalah kecermatan atau ketelitian karyawan, tanggung jawab terhadap kebersihan fasilitas, alat kerja dan kerapihan penampilan, kejujuran karyawan, partisipasi karyawan dalam mengikuti kegiatan, *sharing knowledge* karyawan dan sikap kerjasama karyawan. Sedangkan yang menjadi faktor kelemahan karyawan adalah kemampuan memecahkan masalah pekerjaan, ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, hasil pencapaian target kerja karyawan, ketataan

karyawan pada peraturan, ketepatan waktu karyawan terhadap jam masuk dan kehadiran kerja karyawan. Selain itu pada analisis SWOT faktor eksternal karyawan, yang menjadi faktor peluang adalah alat kerja yang digunakan karyawan, fasilitas ruangan, hubungan sosial di perusahaan, penempatan divisi karyawan, jenis pemberian sanksi dan peraturan perusahaan. Sedangkan yang menjadi faktor ancaman karyawan adalah kompensasi langsung (Gaji, tunjangan dan insentif, dsb), kompensasi tidak langsung (asuransi kesehatan, jaminan sosial, dsb), program pembinaan atau pelatihan kerja terhadap karyawan, jumlah karyawan pada perusahaan, pengawasan manajer atau atasan, kecakapan manajer atau atasan, peranan manajer atau atasan dan keberadaan manajer atau atasan.

6. Dari hasil IFAS dan EFAS, diketahui bahwa nilai IFAS nya adalah 0,65 dan EFAS nya adalah -0,53 Dengan demikian pada diagram *cartesius* menunjukkan bahwa PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung berada pada kuadran kuadran II yang berarti bahwa meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.
7. Fokus strategi atau strategi utama yang digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan mengacu pada strategi ST yaitu lebih meningkatkan kecermatan, ketelitian dan tanggung jawab karena sikap tersebut merupakan kebiasaan positif yang dapat mempengaruhi karyawan untuk mendapatkan jaminan balas jasa berupa kenaikan kompensasi langsung maupun tidak langsung, lebih aktif berpartisipasi dalam mengikuti kegiatan sehingga dapat memacu perusahaan untuk membuat lebih banyak program kegiatan pelatihan dan pembinaan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, lebih mempererat hubungan antar para karyawan agar dapat membantu atasan lebih mengenal dan mengerti perilaku tiap karyawannya dan meningkatkan sikap hubungan sosial, kerjasama dan *sharing knowledge* yang baik dapat memperkecil kemungkinan karyawan untuk mengundurkan diri karena hal tersebut

merupakan salah satu faktor dalam menciptakan kenyamanan di dunia kerja dan mengurangi persaingan atau konflik karyawan yang berdampak negatif.

## 6.2 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka penulis mengemukakan beberapa saran sebagai berikut:

8. Dilihat dari hasil pengukuran KPI baik faktor internal dan eksternal, nilai realisasi seluruh indikator yang ada harus terus ditingkatkan dan dilakukan perbaikan berkelanjutan terutama pada indikator yang mempunyai nilai realisasi dibawah target sehingga skor KPI pada faktor internal atau eksternal dapat mencapai nilai sempurna.
9. Dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung, Perusahaan harus lebih berpartisipasi, memberi dukungan dan perhatian lebih pada karyawan agar karyawan tersebut memperoleh kepuasan dan motivasi dalam bekerja
10. Bagi Karyawan, hendaknya lebih meningkatkan kinerja mereka baik dalam hal kemampuan memecahkan masalah, ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan ataupun mencapai target kerja dengan lebih rajin mengikuti pelatihan dan kegiatan pembinaan yang diadakan perusahaan. Karyawan juga dapat meningkatkan kinerjanya dengan cara memotivasi diri mereka sendiri untuk berlomba-lomba memperoleh *reward* atau kenaikan jabatan. Selain itu karyawan harus lebih meningkatkan kedisiplinan dan taat pada peraturan perusahaan terutama dalam hal keterlambatan dan ketidakhadiran karena baik atau buruknya perusahaan juga bergantung pada kedisiplinan yang ada pada karyawan di perusahaan tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsini. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta (ID): Rineka Cipta
- Bacal, R. 2004. *Manager's Guide to Performance Review*. New York: Mc. GrawHill
- Budihardjo. 2015. *Panduan Praktis Penilaian Kinerja Karyawan*. Jakarta (ID): Raih Asa Sukses.
- Citra Dewi Rahardjo, Elizabeth. 2015. *Key Performance Indicator pada Organisasi Nirlaba Yayasan SOS Desa Taruna Indonesia Cabang Semarang [Skripsi]*. Surabaya (ID): Universitas Katolik Widya Mandala.
- Efendi Hariandja, Marihot. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta (ID): Grasindo
- Eka Setyaningrum, Eka. 2013. *Evaluasi Pelaksanaan Key Performance Indicator (KPI) di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Boyolali [Skripsi]*. Jakarta (ID): Universitas Muhamadiyah.
- Hariandja, Marihot. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung (ID): PT Gramedia
- Indahyati, Iin. 2018. *Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Key Performance Indicator pada PT. Dua Sakti [Skripsi]*. Surabaya (ID): Institut Bisnis dan Informatika Surabaya.
- Indrasari, Meithiana. 2017. *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta (ID): Indomedia Pustaka.
- Lubis, Iglina. 2018. *Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Key Performance Indicator pada CV. Bunda Bakery Pekambaru [Skripsi]*. Riau (ID): UIN Sultan Syarif Kasim Riau
- Marnis, Priyono. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya (ID): Zifatama
- L. Mathis, Robert. 2011. *Human Resources Management*. Jakarta (ID): Salemba Empat
- Mustofa, Ahmad. 2019. *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Analisis SWOT Pada Yayasan Nurul Hayat Semarang [Jurnal]*. Semarang (ID): Universitas Pandanaran Semarang.

- Ningish. 2019. *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan* [Skripsi]. Medan (ID): Universitas Islam Negeri Sumatera Utara
- Rangkuti, Freddy. 2015. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta (ID): Gramedia Pustaka Utama
- Sarinah. 2017. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta (ID): Deepublish
- Subaktilah, Yani. 2018. *Analisis SWOT: Faktor Internal dan Eksternal Pada Pengembangan Usaha Gula Merah Tebu pada UKM Bumi Asih Bondowoso* [Skripsi]. Jember (ID): Universitas Jember
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung (ID): Alfabeta, CV.
- Suratno, Egi. 2017. *Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Berbasis SWOT pada kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang* [Skripsi]. Semarang (ID): Politeknik Negeri Semarang.
- Sutrisno, Edy. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta (ID): Prenadamedia
- Syafrudin,. dkk. 2017. *Key Performance Indicator dalam Mengukur Kinerja Karyawan di Unit Pengelola Kegiatan Lestari* [Skripsi]. Cirebon (ID): Institut Agama Islam Negeri Syekh Nurjati.
- T. Soemohadiwidjojo, Arini. 2017. *Panduan Praktis Menyusun KPI*. Jakarta (ID): Raih Asa Sukses.
- Wahyuning Arum, Widya. 2018. *Implementasi dan Implikasi Key Performance Indicator (KPI) pada Kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit* [Skripsi]. Surabaya (ID): Universitas Islam Negeri Sunan Ampel.
- Wibowo, Sampurno. 2009. *Pengantar Manajemen Bisnis*. Bandung: Politeknik Telkom

# LAMPIRAN

**MILIK PERPUSTAKAAN STMI**  
Membaca : Ibadah, Mengambil : Dosa

## Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian

### LEMBAR KUESIONER PENELITIAN

Perihal: Permohonan Pengisian Kuesioner

Kepada Yth.

Ibu/Bapak/Saudara/i Responden

Di tempat

Dalam rangka Penulisan Tugas Akhir di Politeknik STMI Jakarta yang merupakan salah satu syarat untuk kelulusan jenjang Diploma 4 (D4) Program Studi Administrasi Bisnis Otomotif (ABO), maka Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Novia Larassanti

NIM : 1716065

Jurusan : Administrasi Bisnis Otomotif

Judul Penelitian "Pengukuran dan Perancangan Strategi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan dengan Menggunakan *Key Performance Indicator* dan Analisis SWOT pada PT Batavia Bintang Berlian Pulogadung"

Memohon kesediaan Ibu/Bapak/Saudara/i yang bekerja di PT. Batavia Bintang Berlian Pulogadung untuk memberikan bantuan dengan mengisi kuesioner yang disediakan. Adapun data yang akan diperoleh dari kuesioner ini hanya untuk penelitian.

Demikian Surat Permohonan ini saya ajukan, atas perhatian dan kesediaan Ibu/Bapak/saudara/i dalam pengisian kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Jakarta, 6 Juli 2020

Hormat Saya,

**Novia Larassanti**

## I. IDENTITAS RESPONDEN

**NAMA** :

**UMUR** :

- < 20 Tahun
- 21 s/d 27 Tahun
- 28 s/d 35 Tahun
- > 36 Tahun

**JENIS KELAMIN** :

- Pria  Wanita

**PENDIDIKAN TERAKHIR** :

- < SMA
- D1 s/d D3
- > S1

**MASA KERJA** :

- < 1 Tahun
- 2 – 3 Tahun
- 3 – 5 Tahun
- > 5 Tahun

## II. PETUNJUK PENGISIAN

1. Bacalah pernyataan dibawah ini dengan cermat dan jawablah pernyataan dengan teliti dan jujur;
2. Kuesioner ini semata – mata hanya untuk keperluan akademis penelitian;
3. Mohon memberikan tanda centang (✓) pada jawaban Ibu/Bapak/Saudara/i yang paling dianggap sesuai dengan kondisi Ibu/BapaK/Saudara/i saat ini.

1. Pada kuesioner ini, tidak ada jawaban yang benar ataupun salah. Pada kolom penilaian faktor internal dan eksternal karyawan, responden mengisi jawaban dengan skor yaitu (1) skor 5 untuk jawaban baik Sekali (2) skor 4 untuk jawaban baik (3) skor 3 untuk jawaban cukup (4) skor 2 untuk tidak baik (5) skor 1 untuk jawaban sangat tidak baik. Dan untuk pemberian tingkat kepentingan atau bobot pada faktor internal dan eksternal karyawan, responden mengisi jawaban dengan skor yaitu: (1) skor 5 untuk jawaban sangat penting (2) skor 4 untuk jawaban penting (3) skor 3 untuk jawaban sedikit lebih penting (4) skor 2 untuk jawaban tidak penting (5) skor 1 untuk jawaban sangat tidak penting.
2. Setelah mengisi kuesioner ini, dimohon Ibu/Bapak/Saudara/i untuk menyerahkan kuesioner ini kepada petugas yang telah ditunjuk.

**DAFTAR KUESIONER PENILAIAN FAKTOR INTERNAL  
KARYAWAN**

| No   | Pernyataan  | Penilaian |    |   |   |    |
|--|---|-----------|----|---|---|----|
|  |   | STB       | TB | C | B | SB |
|  |   | 1         | 2  | 3 | 4 | 5  |
| <b>Kualitas dan Produktivitas Karyawan</b> |   |           |    |   |   |    |
| 1  | Saya selalu cermat, teliti dan minim kesalahan dalam bekerja      |           |    |   |   |    |
| 2  | Saya selalu berhasil dalam memecahkan masalah pekerjaan           |           |    |   |   |    |
| 3  | Saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan             |           |    |   |   |    |
| 4  | Saya selalu berhasil dalam mencapai target kerja                  |           |    |   |   |    |
| <b>Tanggung Jawab Karyawan</b>             |   |           |    |   |   |    |
| 5  | Saya mengikuti semua prosedur atau tata cara kerja perusahaan     |           |    |   |   |    |
| 6  | Saya selalu bertanggung jawab terhadap kebersihan fasilitas       |           |    |   |   |    |
| 7  | Saya selalu bertanggung jawab terhadap alat kerja yang saya pakai |           |    |   |   |    |

| No  | Pernyataan  | Penilaian |    |   |   |    |
|---|---|-----------|----|---|---|----|
|   |   | STB       | TB | C | B | SB |
|   |   | 1         | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 8   | Saya selalu bertanggung jawab terhadap kerapihan penampilan pada saat saya bekerja            |           |    |   |   |    |
| 9   | Saya selalu bersikap jujur dalam bekerja  |           |    |   |   |    |
| 10  | Saya selalu hadir tepat waktu   |           |    |   |   |    |
| 11  | Saya selalu hadir bekerja setiap hari   |           |    |   |   |    |
| <b>Pengetahuan dan Sikap Kerjasama Karyawan</b> |   |           |    |   |   |    |
| 12  | Saya selalu berpartisipasi dalam mengikuti kegiatan perusahaan baik internal maupun eksternal |           |    |   |   |    |
| 13  | Saya selalu membantu memberikan arahan kepada karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan     |           |    |   |   |    |
| 14  | Saya selalu ikut aktif bekerja sama dengan karyawan lain                                      |           |    |   |   |    |

**DAFTAR KUESIONER PENILAIAN FAKTOR EKSTERNAL  
KARYAWAN**

| No                           | Pernyataan  | Penilaian |    |   |   |    |
|------------------------------|---|-----------|----|---|---|----|
|                              |   | STB       | TB | C | B | SB |
|                              |   | 1         | 2  | 3 | 4 | 5  |
| <b>Pendukung Kerja</b>       |   |           |    |   |   |    |
| 1                            | Alat kerja yang diberikan perusahaan untuk mendukung pekerjaan      |           |    |   |   |    |
| 2                            | Kompensasi langsung (Gaji, tunjangan, insentif)                     |           |    |   |   |    |
| 3                            | Kompensasi tidak langsung (asuransi kesehatan, jaminan sosial, dsb) |           |    |   |   |    |
| 4                            | Fasilitas ruangan yang mendukung pekerja                            |           |    |   |   |    |
| <b>Lingkungan perusahaan</b> |   |           |    |   |   |    |
| 5                            | Hubungan sosial antar karyawan                                      |           |    |   |   |    |
| 6                            | program pembinaan atau pelatihan kerja terhadap karyawan            |           |    |   |   |    |
| 7                            | Penempatan divisi karyawan  |           |    |   |   |    |
| 8                            | Jumlah Karyawan   |           |    |   |   |    |

| No                                 | Pernyataan                     | Penilaian |    |   |   |    |
|------------------------------------|--------------------------------|-----------|----|---|---|----|
|                                    |                                | STB       | TB | C | B | SB |
|                                    |                                | 1         | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 9                                  | Jenis pemberian sanksi         |           |    |   |   |    |
| 10                                 | Peraturan perusahaan           |           |    |   |   |    |
| <b>Sikap manajemen atau atasan</b> |                                |           |    |   |   |    |
| 11                                 | Pengawasan manajer atau atasan |           |    |   |   |    |
| 12                                 | Kecakapan manajer atau atasan  |           |    |   |   |    |
| 13                                 | Peranan manajer atau atasan    |           |    |   |   |    |
| 14                                 | Keberadaan manajer atau atasan |           |    |   |   |    |

## DAFTAR KUESIONER TINGKAT KEPENTINGAN (BOBOT)

### FAKTOR INTERNAL KARYAWAN

| No   | Pernyataan  | Tingkat Kepentingan |    |     |   |    |
|--|---|---------------------|----|-----|---|----|
|  |   | STP                 | TP | SLP | P | PS |
|  |   | 1                   | 2  | 3   | 4 | 5  |
| <b>Kualitas dan Produktivitas Karyawan</b> |   |                     |    |     |   |    |
| 1  | Seberapa penting kecermatan, ketelitian dan minim kesalahan dalam bekerja                         |                     |    |     |   |    |
| 2  | Seberapa penting kemampuan karyawan dalam memecahkan masalah pekerjaan                            |                     |    |     |   |    |
| 3  | Seberapa penting ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan                           |                     |    |     |   |    |
| 4  | Seberapa penting pencapaian target kerja pada perusahaan  |                     |    |     |   |    |
| <b>Tanggung Jawab Karyawan</b>             |   |                     |    |     |   |    |
| 5  | Seberapa penting prosedur atau tata cara kerja yang ada pada perusahaan                           |                     |    |     |   |    |
| 6  | Seberapa penting tanggung jawab karyawan terhadap kebersihan fasilitas                            |                     |    |     |   |    |
| 7  | Seberapa penting tanggung jawab karyawan terhadap alat kerja yang di pakai                        |                     |    |     |   |    |
| 8  | Seberapa penting tanggung jawab karyawan terhadap kerapihan penampilan karyawan pada saat bekerja |                     |    |     |   |    |

| No  | Pernyataan   | Tingkat Kepentingan |    |     |   |    |
|---|--|---------------------|----|-----|---|----|
|   |  | STP                 | TP | SLP | P | PS |
|   |  | 1                   | 2  | 3   | 4 | 5  |
| 9   | Seberapa penting sikap kejujuran karyawan dalam bekerja  |                     |    |     |   |    |
| <b>Kehadiran Karyawan</b>                       |  |                     |    |     |   |    |
| 10  | Seberapa penting ketepatan waktu karyawan terhadap jam masuk kerja                                       |                     |    |     |   |    |
| 11  | Seberapa penting kehadiran karyawan pada perusahaan  |                     |    |     |   |    |
| 12  | Seberapa penting partisipasi karyawan dalam mengikuti kegiatan perusahaan baik internal maupun eksternal |                     |    |     |   |    |
| <b>Pengetahuan dan Sikap Kerjasama Karyawan</b> |  |                     |    |     |   |    |
| 13  | Seberapa penting sikap <i>sharing knowledge</i> karyawan saat bekerja                                    |                     |    |     |   |    |
| 14  | Seberapa penting sikap kerjasama karyawan dalam melakukan pekerjaan                                      |                     |    |     |   |    |

### DAFTAR KUESIONER TINGKAT KEPENTINGAN (BOBOT)

#### FAKTOR EKSTERNAL KARYAWAN

| No                     | Pernyataan  | Tingkat Kepentingan |    |     |   |    |
|------------------------|---|---------------------|----|-----|---|----|
|                        |   | STP                 | TP | SLP | P | PS |
|                        |   | 1                   | 2  | 3   | 4 | 5  |
| <b>Pendukung Kerja</b> |   |                     |    |     |   |    |
| 1                      | Seberapa penting alat kerja yang diberikan perusahaan untuk mendukung pekerjaan                                 |                     |    |     |   |    |
| 2                      | Seberapa penting kompensasi langsung (Gaji, tunjangan, insentif) untuk meningkatkan kinerja                     |                     |    |     |   |    |
| 3                      | Seberapa penting kompensasi tidak langsung (asuransi kesehatan, jaminan sosial, dsb) untuk meningkatkan kinerja |                     |    |     |   |    |
| 4                      | Seberapa penting fasilitas ruangan yang ada pada perusahaan untuk mendukung pekerjaan karyawan                  |                     |    |     |   |    |

| No                                 | Pernyataan  | Tingkat Kepentingan |    |     |   |    |
|------------------------------------|---|---------------------|----|-----|---|----|
|                                    |   | STP                 | TP | SLP | P | PS |
|                                    |   | 1                   | 2  | 3   | 4 | 5  |
| <b>Lingkungan perusahaan</b>       |   |                     |    |     |   |    |
| 5                                  | Seberapa penting hubungan sosial antar karyawan                           |                     |    |     |   |    |
| 6                                  | Seberapa penting program pembinaan atau pelatihan kerja terhadap karyawan |                     |    |     |   |    |
| 7                                  | Seberapa penting penempatan divisi karyawan yang ada di perusahaan        |                     |    |     |   |    |
| 8                                  | Seberapa penting jumlah karyawan yang ada di perusahaan                   |                     |    |     |   |    |
| 9                                  | Seberapa penting jenis pemberian sanksi yang ada di perusahaan            |                     |    |     |   |    |
| 10                                 | Seberapa penting peraturan perusahaan untuk karyawan                      |                     |    |     |   |    |
| <b>Sikap manajemen atau atasan</b> |   |                     |    |     |   |    |
| 11                                 | Seberapa penting pengawasan perusahaan                                    |                     |    |     |   |    |
| 12                                 | Kecakapan manajer atau atasan   |                     |    |     |   |    |
| 13                                 | Peranan manajer atau atasan   |                     |    |     |   |    |
| 14                                 | Keberadaan manajer atau atasan  |                     |    |     |   |    |

**Lampiran 2. Rekapitulasi Data Jawaban Responden Terhadap Kuisiонер  
Penilaian Faktor Internal Karyawan Beserta Hasil Rating dan  
Uji Validitas**

| No Resp         | Nomor Butir  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                 | 1            | 2            | 3            | 4            | 5            | 6            | 7            | 8            | 9            | 10           | 11           | 12           | 13           | 14           |
| 1               | 3            | 4            | 3            | 3            | 3            | 5            | 3            | 5            | 4            | 3            | 3            | 3            | 5            | 4            |
| 2               | 3            | 4            | 2            | 4            | 3            | 3            | 3            | 4            | 3            | 3            | 4            | 4            | 5            | 4            |
| 3               | 4            | 2            | 4            | 3            | 4            | 5            | 4            | 5            | 4            | 3            | 4            | 4            | 3            | 2            |
| 4               | 4            | 3            | 4            | 4            | 4            | 3            | 4            | 3            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 5            |
| 5               | 5            | 4            | 5            | 3            | 5            | 5            | 5            | 4            | 5            | 3            | 4            | 5            | 5            | 5            |
| 6               | 4            | 5            | 5            | 4            | 4            | 3            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 3            | 5            |
| 7               | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 5            | 4            |
| 8               | 5            | 4            | 3            | 4            | 4            | 4            | 5            | 3            | 3            | 4            | 4            | 4            | 5            | 4            |
| 9               | 3            | 4            | 4            | 3            | 4            | 5            | 3            | 3            | 5            | 3            | 4            | 4            | 5            | 4            |
| 10              | 5            | 2            | 2            | 3            | 5            | 3            | 5            | 3            | 5            | 3            | 4            | 5            | 5            | 2            |
| 11              | 3            | 5            | 5            | 3            | 5            | 4            | 3            | 5            | 3            | 3            | 4            | 4            | 4            | 5            |
| 12              | 5            | 4            | 5            | 4            | 4            | 4            | 5            | 5            | 5            | 3            | 4            | 5            | 5            | 4            |
| 13              | 5            | 4            | 4            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 3            | 4            | 4            | 5            | 4            | 5            |
| 14              | 4            | 4            | 5            | 3            | 4            | 5            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 3            | 5            |
| 15              | 3            | 3            | 4            | 3            | 3            | 5            | 3            | 4            | 3            | 4            | 4            | 4            | 3            | 4            |
| 16              | 4            | 5            | 5            | 5            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 5            | 4            | 4            | 3            | 4            |
| 17              | 4            | 4            | 4            | 4            | 5            | 5            | 4            | 3            | 4            | 4            | 3            | 4            | 5            | 4            |
| 18              | 4            | 4            | 4            | 5            | 4            | 5            | 4            | 5            | 4            | 3            | 4            | 4            | 5            | 4            |
| 19              | 3            | 5            | 5            | 4            | 4            | 3            | 3            | 5            | 3            | 4            | 4            | 5            | 3            | 5            |
| 20              | 4            | 3            | 4            | 3            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 5            | 4            |
| 21              | 3            | 4            | 4            | 4            | 3            | 3            | 3            | 4            | 3            | 3            | 3            | 3            | 5            | 4            |
| 22              | 5            | 4            | 4            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 3            | 4            | 5            | 5            | 5            |
| 23              | 5            | 4            | 4            | 4            | 3            | 5            | 5            | 5            | 5            | 4            | 4            | 5            | 5            | 4            |
| 24              | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 3            | 4            | 3            | 4            | 3            | 3            | 4            | 4            | 4            |
| 25              | 4            | 3            | 3            | 3            | 3            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 5            | 5            | 3            |
| 26              | 4            | 5            | 3            | 5            | 4            | 5            | 4            | 5            | 5            | 4            | 4            | 4            | 5            | 3            |
| 27              | 5            | 3            | 5            | 4            | 3            | 4            | 5            | 4            | 4            | 3            | 4            | 3            | 3            | 5            |
| 28              | 4            | 2            | 4            | 3            | 4            | 4            | 4            | 3            | 4            | 3            | 3            | 4            | 3            | 5            |
| 29              | 4            | 2            | 4            | 3            | 4            | 4            | 4            | 3            | 4            | 4            | 4            | 5            | 4            | 5            |
| 30              | 5            | 4            | 5            | 4            | 4            | 4            | 5            | 4            | 3            | 4            | 3            | 4            | 4            | 5            |
| 31              | 4            | 3            | 3            | 3            | 2            | 3            | 4            | 5            | 5            | 3            | 4            | 5            | 5            | 5            |
| 32              | 4            | 4            | 4            | 4            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 4            | 4            | 5            | 5            | 5            |
| 33              | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 3            | 4            | 4            | 3            | 4            |
| 34              | 5            | 4            | 3            | 4            | 3            | 3            | 3            | 3            | 4            | 3            | 4            | 3            | 3            | 4            |
| 35              | 4            | 3            | 4            | 4            | 4            | 3            | 4            | 3            | 4            | 3            | 3            | 3            | 3            | 3            |
| 36              | 4            | 4            | 4            | 3            | 4            | 3            | 3            | 3            | 3            | 3            | 3            | 4            | 3            | 4            |
| <b>Sigma</b>    | <b>147</b>   | <b>134</b>   | <b>143</b>   | <b>135</b>   | <b>141</b>   | <b>146</b>   | <b>145</b>   | <b>145</b>   | <b>144</b>   | <b>126</b>   | <b>136</b>   | <b>150</b>   | <b>150</b>   | <b>151</b>   |
| <b>r hitung</b> | <b>0,465</b> | <b>0,412</b> | <b>0,393</b> | <b>0,485</b> | <b>0,490</b> | <b>0,558</b> | <b>0,670</b> | <b>0,542</b> | <b>0,424</b> | <b>0,367</b> | <b>0,423</b> | <b>0,582</b> | <b>0,366</b> | <b>0,374</b> |
| <b>r tabel</b>  | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> |
| <b>Status</b>   | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> |
| <b>Rating</b>   | <b>4,08</b>  | <b>3,72</b>  | <b>3,97</b>  | <b>3,75</b>  | <b>3,92</b>  | <b>4,06</b>  | <b>4,03</b>  | <b>4,03</b>  | <b>4,00</b>  | <b>3,50</b>  | <b>3,78</b>  | <b>4,17</b>  | <b>4,17</b>  | <b>4,19</b>  |

Lampiran 3. Rekapitulasi Data Jawaban Responden Terhadap Kuisiонер  
 Penilaian Faktor Eksternal Karyawan Beserta Hasil Rating  
 dan Uji Validitas.

| No Resp         | Nomor Butir  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                 | 1            | 2            | 3            | 4            | 5            | 6            | 7            | 8            | 9            | 10           | 11           | 12           | 13           | 14           |
| 1               | 4            | 3            | 3            | 4            | 4            | 3            | 3            | 3            | 3            | 4            | 4            | 3            | 4            | 3            |
| 2               | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            |
| 3               | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            |
| 4               | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 4            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            |
| 5               | 4            | 3            | 3            | 3            | 4            | 3            | 3            | 3            | 3            | 3            | 3            | 3            | 3            | 3            |
| 6               | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 3            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            |
| 7               | 4            | 4            | 4            | 5            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            |
| 8               | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            |
| 9               | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 5            | 4            | 5            | 4            | 4            | 3            | 3            | 4            | 5            |
| 10              | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            |
| 11              | 4            | 3            | 3            | 3            | 4            | 3            | 3            | 3            | 4            | 3            | 3            | 3            | 3            | 3            |
| 12              | 5            | 5            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 5            | 5            | 4            | 4            | 5            | 5            | 5            |
| 13              | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            |
| 14              | 4            | 4            | 5            | 4            | 4            | 3            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            |
| 15              | 4            | 3            | 4            | 3            | 5            | 4            | 3            | 4            | 4            | 2            | 3            | 5            | 4            | 3            |
| 16              | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 3            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            |
| 17              | 4            | 4            | 3            | 4            | 4            | 4            | 4            | 3            | 4            | 2            | 3            | 4            | 4            | 4            |
| 18              | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 3            | 5            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            |
| 19              | 4            | 3            | 3            | 3            | 4            | 5            | 3            | 3            | 3            | 5            | 3            | 3            | 3            | 3            |
| 20              | 4            | 4            | 2            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 2            | 3            | 4            | 3            |
| 21              | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 3            | 4            | 2            | 4            | 4            | 4            | 2            | 4            | 4            |
| 22              | 4            | 4            | 2            | 4            | 4            | 4            | 4            | 3            | 3            | 4            | 4            | 4            | 2            | 4            |
| 23              | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 5            | 4            | 4            | 4            | 5            | 5            | 3            | 4            | 4            |
| 24              | 4            | 4            | 4            | 4            | 5            | 4            | 4            | 4            | 3            | 4            | 4            | 4            | 3            | 3            |
| 25              | 4            | 2            | 4            | 3            | 4            | 5            | 5            | 4            | 4            | 4            | 3            | 4            | 4            | 3            |
| 26              | 5            | 3            | 2            | 3            | 5            | 4            | 4            | 2            | 4            | 4            | 3            | 4            | 3            | 5            |
| 27              | 4            | 4            | 2            | 5            | 3            | 3            | 4            | 3            | 3            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            |
| 28              | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            |
| 29              | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 5            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            |
| 30              | 4            | 3            | 3            | 3            | 3            | 4            | 3            | 3            | 4            | 3            | 3            | 3            | 3            | 3            |
| 31              | 4            | 5            | 5            | 5            | 4            | 5            | 5            | 5            | 4            | 5            | 5            | 5            | 3            | 5            |
| 32              | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            |
| 33              | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 5            | 4            | 4            | 3            | 4            | 4            |
| 34              | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            |
| 35              | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 3            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            |
| 36              | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            |
| <b>Sigma</b>    | <b>150</b>   | <b>141</b>   | <b>136</b>   | <b>144</b>   | <b>149</b>   | <b>143</b>   | <b>144</b>   | <b>138</b>   | <b>145</b>   | <b>144</b>   | <b>139</b>   | <b>140</b>   | <b>140</b>   | <b>143</b>   |
| <b>r hitung</b> | <b>0,661</b> | <b>0,826</b> | <b>0,775</b> | <b>0,765</b> | <b>0,526</b> | <b>0,372</b> | <b>0,834</b> | <b>0,807</b> | <b>0,715</b> | <b>0,657</b> | <b>0,783</b> | <b>0,715</b> | <b>0,705</b> | <b>0,802</b> |
| <b>r tabel</b>  | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> |
| <b>Status</b>   | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> |
| <b>Rating</b>   | <b>4,17</b>  | <b>3,92</b>  | <b>3,78</b>  | <b>4,00</b>  | <b>4,14</b>  | <b>3,97</b>  | <b>4,00</b>  | <b>3,83</b>  | <b>4,03</b>  | <b>4,00</b>  | <b>3,86</b>  | <b>3,89</b>  | <b>3,89</b>  | <b>3,97</b>  |

**Lampiran 4. Rekapitulasi Data Jawaban Responden Terhadap Kuisioner  
Penilaian Tingkat Kepentingan Faktor Internal Karyawan  
Beserta Hasil Bobot dan Uji Validitas.**

| No Resp         | Nomor Butir  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                 | 1            | 2            | 3            | 4            | 5            | 6            | 7            | 8            | 9            | 10           | 11           | 12           | 13           | 14           |
| 1               | 4            | 3            | 4            | 4            | 4            | 3            | 4            | 3            | 4            | 4            | 4            | 3            | 4            | 4            |
| 2               | 5            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 3            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 2            | 4            |
| 3               | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 3            | 4            |
| 4               | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 4            | 3            | 4            | 5            | 5            | 5            | 3            | 5            | 5            |
| 5               | 4            | 3            | 3            | 5            | 4            | 3            | 3            | 3            | 5            | 3            | 4            | 3            | 3            | 4            |
| 6               | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 3            | 4            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 2            | 5            |
| 7               | 4            | 4            | 4            | 5            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            |
| 8               | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 3            | 5            | 5            | 4            | 4            | 4            | 4            |
| 9               | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 5            | 4            | 5            | 4            | 4            | 3            | 3            | 2            | 5            |
| 10              | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            |
| 11              | 4            | 3            | 3            | 3            | 4            | 3            | 3            | 3            | 4            | 3            | 5            | 3            | 3            | 4            |
| 12              | 5            | 5            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 5            | 5            | 4            | 4            | 3            | 5            | 5            |
| 13              | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 3            | 4            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            |
| 14              | 4            | 4            | 5            | 4            | 4            | 3            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            |
| 15              | 4            | 3            | 4            | 3            | 5            | 4            | 3            | 4            | 4            | 5            | 3            | 5            | 4            | 3            |
| 16              | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 3            | 4            | 5            | 4            | 4            | 4            | 3            | 4            | 4            |
| 17              | 4            | 4            | 3            | 4            | 4            | 4            | 3            | 3            | 4            | 3            | 5            | 4            | 2            | 4            |
| 18              | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 3            | 5            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            |
| 19              | 4            | 3            | 3            | 5            | 4            | 5            | 3            | 5            | 5            | 5            | 3            | 3            | 3            | 5            |
| 20              | 4            | 4            | 3            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 5            | 3            | 4            | 3            |
| 21              | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 2            | 4            | 4            | 4            | 2            | 4            | 4            |
| 22              | 4            | 4            | 3            | 4            | 4            | 4            | 4            | 3            | 5            | 4            | 5            | 4            | 2            | 5            |
| 23              | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 5            | 4            | 4            | 4            | 5            | 5            | 3            | 4            | 4            |
| 24              | 4            | 4            | 4            | 4            | 5            | 4            | 4            | 4            | 3            | 4            | 4            | 3            | 3            | 5            |
| 25              | 4            | 3            | 4            | 3            | 4            | 5            | 5            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 3            |
| 26              | 5            | 3            | 3            | 4            | 5            | 4            | 4            | 2            | 4            | 4            | 3            | 4            | 3            | 5            |
| 27              | 4            | 4            | 3            | 5            | 3            | 3            | 4            | 3            | 5            | 4            | 5            | 4            | 2            | 4            |
| 28              | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 3            | 3            | 4            |
| 29              | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 5            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 5            |
| 30              | 4            | 3            | 4            | 4            | 3            | 4            | 3            | 3            | 4            | 3            | 3            | 3            | 3            | 4            |
| 31              | 4            | 5            | 5            | 5            | 3            | 5            | 5            | 5            | 4            | 5            | 5            | 5            | 4            | 5            |
| 32              | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 3            | 5            |
| 33              | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 5            | 4            | 4            | 3            | 4            | 4            |
| 34              | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 5            | 3            | 4            | 4            |
| 35              | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 2            | 4            |
| 36              | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            |
| <b>Sigma</b>    | <b>151</b>   | <b>142</b>   | <b>142</b>   | <b>150</b>   | <b>148</b>   | <b>145</b>   | <b>138</b>   | <b>138</b>   | <b>155</b>   | <b>149</b>   | <b>153</b>   | <b>132</b>   | <b>124</b>   | <b>153</b>   |
| <b>r hitung</b> | <b>0,579</b> | <b>0,822</b> | <b>0,735</b> | <b>0,546</b> | <b>0,402</b> | <b>0,464</b> | <b>0,354</b> | <b>0,620</b> | <b>0,403</b> | <b>0,773</b> | <b>0,412</b> | <b>0,509</b> | <b>0,343</b> | <b>0,554</b> |
| <b>r tabel</b>  | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> |
| <b>Status</b>   | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> |
| <b>Bobot</b>    | <b>7,48%</b> | <b>7,03%</b> | <b>7,03%</b> | <b>7,43%</b> | <b>7,33%</b> | <b>7,18%</b> | <b>6,83%</b> | <b>6,83%</b> | <b>7,67%</b> | <b>7,38%</b> | <b>7,57%</b> | <b>6,53%</b> | <b>6,14%</b> | <b>7,57%</b> |

**Lampiran 5. Rekapitulasi Data Jawaban Responden Terhadap Kuisisioner  
Penilaian Tingkat Kepentingan Faktor Eksternal Karyawan  
Beserta Hasil Bobot dan Uji Validitas.**

| No Resp         | Nomor Butir  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                 | 1            | 2            | 3            | 4            | 5            | 6            | 7            | 8            | 9            | 10           | 11           | 12           | 13           | 14           |
| 1               | 4            | 5            | 4            | 3            | 4            | 5            | 4            | 5            | 4            | 5            | 4            | 3            | 3            | 4            |
| 2               | 4            | 4            | 4            | 4            | 3            | 5            | 2            | 4            | 4            | 4            | 4            | 3            | 4            | 5            |
| 3               | 4            | 4            | 4            | 3            | 4            | 4            | 3            | 4            | 4            | 4            | 5            | 4            | 4            | 4            |
| 4               | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 4            | 5            | 5            | 5            | 3            | 3            | 5            |
| 5               | 4            | 3            | 4            | 4            | 4            | 4            | 3            | 3            | 5            | 5            | 4            | 3            | 3            | 4            |
| 6               | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 2            | 5            | 5            | 5            | 5            | 4            | 5            | 5            |
| 7               | 4            | 4            | 4            | 5            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 3            |
| 8               | 5            | 4            | 4            | 3            | 4            | 4            | 4            | 3            | 5            | 5            | 5            | 5            | 4            | 4            |
| 9               | 4            | 4            | 4            | 4            | 3            | 5            | 2            | 5            | 4            | 4            | 5            | 3            | 3            | 5            |
| 10              | 4            | 4            | 4            | 3            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 3            |
| 11              | 4            | 5            | 3            | 3            | 4            | 4            | 3            | 5            | 4            | 5            | 5            | 3            | 3            | 4            |
| 12              | 3            | 5            | 4            | 4            | 4            | 4            | 5            | 5            | 5            | 4            | 4            | 3            | 3            | 5            |
| 13              | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 4            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            |
| 14              | 3            | 4            | 5            | 4            | 4            | 5            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            |
| 15              | 4            | 5            | 4            | 3            | 3            | 4            | 4            | 4            | 4            | 5            | 5            | 5            | 5            | 3            |
| 16              | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 5            | 4            | 4            | 4            | 3            | 3            | 4            |
| 17              | 4            | 4            | 3            | 4            | 4            | 4            | 2            | 5            | 4            | 5            | 5            | 5            | 4            | 3            |
| 18              | 4            | 4            | 4            | 3            | 4            | 4            | 4            | 3            | 5            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            |
| 19              | 4            | 5            | 4            | 5            | 4            | 5            | 3            | 5            | 5            | 5            | 5            | 3            | 3            | 5            |
| 20              | 3            | 4            | 3            | 4            | 4            | 5            | 4            | 4            | 4            | 4            | 5            | 3            | 3            | 3            |
| 21              | 4            | 4            | 4            | 4            | 3            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            |
| 22              | 3            | 4            | 5            | 3            | 4            | 4            | 2            | 3            | 5            | 5            | 5            | 3            | 4            | 5            |
| 23              | 4            | 4            | 4            | 4            | 3            | 5            | 4            | 4            | 4            | 5            | 5            | 4            | 3            | 4            |
| 24              | 4            | 5            | 4            | 4            | 5            | 4            | 3            | 3            | 5            | 4            | 4            | 3            | 4            | 5            |
| 25              | 3            | 3            | 4            | 3            | 4            | 5            | 3            | 4            | 4            | 4            | 5            | 4            | 4            | 3            |
| 26              | 5            | 5            | 3            | 4            | 5            | 4            | 3            | 4            | 4            | 4            | 3            | 3            | 3            | 5            |
| 27              | 4            | 4            | 5            | 5            | 3            | 5            | 2            | 4            | 5            | 5            | 5            | 4            | 4            | 4            |
| 28              | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 2            | 4            | 4            | 4            | 4            | 3            | 3            | 3            |
| 29              | 3            | 4            | 4            | 4            | 3            | 5            | 3            | 3            | 4            | 4            | 4            | 3            | 4            | 5            |
| 30              | 4            | 5            | 4            | 4            | 3            | 4            | 3            | 3            | 4            | 5            | 4            | 3            | 3            | 4            |
| 31              | 4            | 5            | 5            | 5            | 3            | 5            | 3            | 5            | 4            | 5            | 5            | 5            | 4            | 5            |
| 32              | 5            | 5            | 5            | 3            | 5            | 5            | 3            | 5            | 5            | 5            | 5            | 4            | 4            | 4            |
| 33              | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 2            | 4            | 5            | 5            | 4            | 3            | 3            | 3            |
| 34              | 4            | 4            | 5            | 4            | 4            | 4            | 2            | 4            | 4            | 4            | 5            | 3            | 3            | 4            |
| 35              | 3            | 4            | 4            | 3            | 5            | 5            | 2            | 4            | 5            | 5            | 4            | 3            | 3            | 4            |
| 36              | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 5            | 4            | 5            | 4            | 4            | 4            | 3            |
| <b>Sigma</b>    | <b>143</b>   | <b>155</b>   | <b>149</b>   | <b>140</b>   | <b>142</b>   | <b>160</b>   | <b>116</b>   | <b>148</b>   | <b>158</b>   | <b>163</b>   | <b>161</b>   | <b>130</b>   | <b>131</b>   | <b>147</b>   |
| <b>r hitung</b> | <b>0,582</b> | <b>0,602</b> | <b>0,568</b> | <b>0,473</b> | <b>0,368</b> | <b>0,429</b> | <b>0,335</b> | <b>0,335</b> | <b>0,459</b> | <b>0,479</b> | <b>0,452</b> | <b>0,465</b> | <b>0,456</b> | <b>0,451</b> |
| <b>r tabel</b>  | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> | <b>0,329</b> |
| <b>Status</b>   | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> | <b>Valid</b> |
| <b>Bobot</b>    | <b>7,0%</b>  | <b>7,6%</b>  | <b>7,3%</b>  | <b>6,9%</b>  | <b>7,0%</b>  | <b>7,8%</b>  | <b>5,7%</b>  | <b>7,2%</b>  | <b>7,7%</b>  | <b>8,0%</b>  | <b>7,9%</b>  | <b>6,4%</b>  | <b>6,4%</b>  | <b>7,2%</b>  |