

**RANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN BERBASIS *NEURO LINGUISTIC PROGRAMMING* (NLP)**

**(1)Muhammad Hermansyah<sup>1</sup> , (2)Hasan Bashori**

<sup>(1,2)</sup> Program Studi Teknik Industri, Universitas Yudharta Pasuruan

**ABSTRAK**

*PT. X sebagai perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur penghasil gula cair, tentu tidak dapat dilepaskan dari potensi Tenaga Kerja. Potensi Tenaga Kerja sangat penting keberadaannya karena berkaitan dengan upaya penciptaan nilai, yaitu proses menghasilkan produk oleh PT. X. Tujuan penelitian ini selain fokus pada produksi, tentunya juga fokus pada faktor-faktor lain yang tidak boleh diabaikan dalam proses bisnis perusahaan, seperti keselamatan dan kesehatan kerja. Faktor tenaga kerja berkenaan dengan kinerja mempunyai peranan strategis dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan dan pihak-pihak yang berkepentingan, untuk itu dibutuhkan penilaian kinerja yang tepat. Sistem penilaian kinerja yang dimiliki PT. X saat ini yaitu Laporan Penilaian Kerja (LPK) yang dianggap memiliki beberapa kelemahan yaitu dalam faktor penilai yakni belum standarnya pemberian nilai dari si penilai, tidak adanya indikator dalam penilaian, penilaian yang bersifat kualitatif, dan periode pelaksanaan penilaian kerja dari LPK hanya satu kali dalam satu tahun. Penelitian dilaksanakan mengintegrasikan antara penilaian hasil kerja dan model kompetensi dalam pengukuran kinerja, hal ini dilakukan untuk memperoleh informasi pencapaian tujuan dan tingkat penyelesaian tugas serta tanggung jawab setiap fungsi dan posisi sehingga intangible assets dapat dipertahankan dan diharapkan bisa berkembang. Hasil penelitian ini congruen dengan peningkatan objektivitas, sehingga sistem pengukuran kinerja akan memberikan hasil pengukuran yang lebih detail dan kuantitatif akan membantu dalam pengembangan sistem pemberian insentif serta rekomendasi training atau pengembangan lainnya.*

**Kata Kunci :** Penilaian kinerja, Kompetensi, Prestasi kerja, NLP, Gula Cair

---

## 1. Pendahuluan

Dalam perusahaan modern diperlukan sebuah sistem pengendalian manajemen yang baik agar dapat membantu dalam proses pembuatan keputusan dan memotivasi setiap individu dalam organisasi agar melakukan keseluruhan konsep yang telah ditentukan. Pengendalian manajemen berhubungan dengan arah kegiatan manajemen sesuai dengan garis besar pedoman yang sudah ditentukan dalam proses perencanaan strategi. Sistem pengendalian manajemen meramalkan besarnya penjualan dan biaya untuk tiap level aktifitas, anggaran, evaluasi kinerja dan motivasi karyawan.

Kinerja karyawan yang baik dibutuhkan dalam mengimbangi perkembangan industri, sehingga akan dapat tercipta dan tercapainya tujuan perusahaan. Salah satu persoalan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia (karyawan) dalam organisasi adalah mengukur kinerja karyawan. Pengukuran kinerja dikatakan penting mengingat dapat diketahui seberapa tepat karyawan telah menjalankan fungsinya. Ketepatan karyawan dalam menjalankan fungsinya sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, hasil pengukuran kinerja akan memberikan informasi penting dalam proses pengembangan karyawan,

---

<sup>1</sup> [hermansyah\\_ppp@rocketmail.com](mailto:hermansyah_ppp@rocketmail.com)

PT. X sebagai perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur penghasil gula cair, tentu tidak dapat dilepaskan dari potensi Tenaga Kerja. Potensi Tenaga Kerja sangat penting keberadaannya karena berkaitan dengan upaya penciptaan nilai, yaitu proses menghasilkan produk oleh PT. X. Selain fokus pada produksi gula cair, tentunya terdapat faktor-faktor lain yang tidak boleh diabaikan dalam proses bisnis perusahaan, seperti keselamatan dan kesehatan kerja, serta faktor-faktor lainnya. Faktor tenaga kerja berkenaan dengan kinerja mempunyai peranan strategis dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan dan pihak-pihak yang berkepentingan, sehingga dibutuhkan penilaian kinerja yang tepat.

Pengukuran terhadap kinerja dari karyawan tidak hanya dipandang pada satu perspektif *output* dari kinerja yang bersifat kuantitatif, melainkan perlu menggunakan perspektif bagaimana kinerja tersebut, sehingga dapat merepresentasikan hasil kerja yang telah dilakukan oleh karyawan pada periode sebelum pengukuran serta bagaimana proses para karyawan tersebut memperoleh hasil yang dapat memprediksi performansi karyawan untuk pekerjaan saat ini atau di masa mendatang. Performansi karyawan dapat diketahui dan diciptakan dengan pengukuran hasil kerja terukur sampai tingkat penyelesaian tugas dan tanggung jawab setiap fungsi dan posisi sehingga *intangible assets* dapat dipertahankan dan diharapkan untuk berkembang serta memberikan hasil pengukuran yang lebih detail dan kuantitatif dengan peningkatan objektivitas akan membantu dalam pengembangan sistem pemberian insentif serta rekomendasi *training* atau pengembangan lainnya dengan mengoptimalkan kemampuan karyawan dengan implementasi instruksional *Neuro Linguistic Programming* (NLP) dengan konsentrasi *sensory acuity* dan *rapport* sebagai *treatment* yang dibutuhkan.

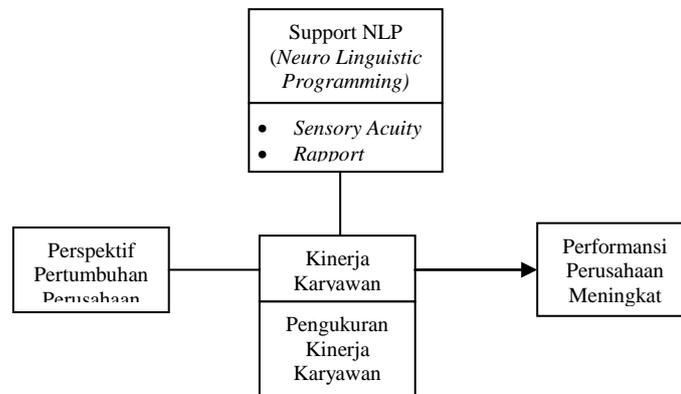
Berdasarkan uraian diatas maka rumusan masalah yang akan di kaji dalam penelitian ini adalah apakah yang dapat dilakukan pada pengukuran kinerja berbasis NLP konsentrasi *sensory acuity* dan *rapport* ? Apa tujuan dan manfaat dari dilakukannya pengukuran kinerja berbasis NLP konsentrasi *sensory acuity* dan *rapport* ? Dan bagaimana pengaruh NLP konsentrasi *sensory acuity* dan *rapport* terhadap Sistem Pengukuran Kinerja ?

Berdasarkan rumusan permasalahan diatas, tujuan penelitian yang ingin dicapai untuk mengetahui apa yang dapat dilakukan pada pengukuran kinerja dengan basis *Neuro Linguistic Programming* (NLP) konsentrasi *sensory acuity* dan *rapport*. Mengetahui tujuan dan manfaat pengukuran Kinerja yang menggunakan instruksional *Neuro Linguistic Programming* (NLP) konsentrasi *sensory acuity* dan *rapport*. Penerapan *Neuro Linguistic Programming* (NLP) konsentrasi *sensory acuity* dan *rapport* pada pengukuran kinerja karyawan untuk meningkatkan performansi kerja.

## 2. Metode Penelitian

Perspektif dalam *balanced scorecard* merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, saling melengkapi sebagai indikator pengukuran kinerja dan memiliki hubungan sebab-akibat. Sedangkan *key performance indicator* dibutuhkan untuk penataan proses pembinaan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan optimal, obyektif dan memberikan kontribusi positif bagi kinerja bisnis perusahaan. Perspektif pertumbuhan perusahaan menitik beratkan kepada infrastruktur perusahaan di mana karyawan sebagai aset perusahaan yang berperan sebagai ujung tombak perusahaan dalam memberikan produk perusahaan yang dapat berupa barang atau jasa, sehingga diperlukan komitmen bersama antara perusahaan dan karyawan untuk membesarkan perusahaan melalui kinerja yang sesuai dengan kebutuhan bisnis. Hal ini dapat dilakukan dengan kegiatan kerja yang terukur serta mempunyai ukuran yang jelas memulai dan pada saat pelaksanaan kerja. *NLP* sebagai suatu model strategi peningkatan kinerja karyawan diharapkan mampu untuk mewujudkannya dengan suatu pengukuran *balanced scorecard* dan *key performance indicator*. Jadi

metode ini saling terkait antara yang satu dengan yang lainnya sehingga menciptakan suatu kondisi yang *balanced* antara finansial dengan aspek-aspek yang mendukung tercapainya finansial perusahaan yang diharapkan, hal ini diperlukan informasi dan data-data yang sesuai dan mendukung.



**Gambar 1. Kerangka Konsep**

Dalam mengumpulkan informasi dan data-data yang diperlukan sebagai awal tahapan dengan melakukan identifikasi atau mengangkat permasalahan yaitu bagaimana merancang usulan sistem pengukuran kinerja dengan berdasar pada pendekatan model campuran atau *mixed model* sebagai dasar untuk memodifikasi sistem pengukuran *existing* berdasarkan visi, misi serta tujuan PT. X secara terukur dan objektif. Sehingga diperoleh tujuan penelitian yaitu memberikan saran perbaikan yang perlu dilakukan dalam sistem pengukuran kinerja karyawan yang ada dengan merancang usulan system pengukuran kinerja berbasis NLP dengan konsentrasi pada *Sensory Acuity* dan *Rapport*. Studi atau pembelajaran yang akan dijadikan dasar meliputi studi literatur dan studi lapangan, maka peneliti melakukan serangkaian kegiatan antara lain:

a. Riset Lapangan (*Field Research*)

Merupakan metode penelitian yang dilakukan dengan jalan mengamati secara langsung suatu objek tertentu yang melakukan sejumlah kegiatan dalam perusahaan yang sedang diteliti atau pengamatan langsung terhadap kegiatan di lapangan.

b. Riset Kepustakaan (*Library Research*)

Metode penelitian berdasarkan sumber data yang diperoleh dari sejumlah buku, literature, majalah ilmiah, data informasi yang terdapat pada perpustakaan kampus, perpustakaan Kota/Kabupaten, perpustakaan Trainer NLP di Solo dan Jakarta ataupun yang terdapat pada instansi tempat penelitian skripsi.

c. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Dari data hasil survey dan wawancara dari pihak perusahaan, penulis menentukan permasalahan pada perusahaan tersebut yang berhubungan dengan penelitian. Permasalahan yang timbul dari pengolahan data, maka dapat dirumuskan permasalahan yang ada.

d. Menentukan Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dibuat, dapat ditentukan beberapa tujuan penelitian. Tujuan penelitian ini bersifat sementara, karena ada kemungkinan tujuan penelitian ini tidak dapat dicapai atau timbul tujuan baru.

e. Pengumpulan Data

Dilakukan dengan cara wawancara, studi dokumentasi perusahaan, data historis, dan perolehan data secara langsung untuk mendapatkan visi dan misi, nilai-nilai prinsip, *job description*,

Laporan Pengukuran Kerja (LPK), indikator perilaku atau *soft competence* berdasarkan *Assesment* karyawan, dan *goals and objectives* PT. X.

f. Pengolahan Data

Terdiri dari beberapa proses yaitu penyusunan kompetensi perilaku/kemampuan pribadi dengan basis NLP, penyusunan pengukuran *job performance*, penentuan target level kompetensi, penentuan indikator, validasi, pembobotan dengan AHP, penyusunan golongan sistem insentif, penyusunan rekomendasi training yang dibutuhkan karyawan dari hasil pengukuran kinerja, penyusunan *user interface*, penyusunan metode dan alur pelaksanaan sistem pengukuran kinerja.

g. Analisis Data

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

h. Membuat Kesimpulan

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

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1 Proses Pengukuran Kerja

Pengukuran hasil kerja formal dilakukan setiap tahun setelah karyawan melakukan pekerjaan di perusahaan selama satu semester periode pengukuran yaitu dari 1 Januari sampai dengan 30 Juni. LPK dibuat oleh atasan langsung dengan masukan atau pendapat dari atasan yang lain dan disetujui minimal oleh manager karyawan yang bersangkutan. Pengukuran kinerja dalam LPK terdiri dari dua bagian yaitu *Sensory Acuity* dan *Rapport*.

Job performance berisi tentang deskripsi tugas dan bidang tugas pokok karyawan yang dinilai dengan mendasarkan pada *sensoy acuity*. Kemampuan personal dengan memperhatikan *rapport* berisi tentang *soft competence* atau *soft skill* yang menjadi faktor pengukuran, dimana faktor yang dinilai adalah sama untuk masing-masing karyawan di departemen atau divisi manapun. Output dari LPK ada dua macam, yang terdiri atas nilai keseluruhan karyawan yang digunakan sebagai dasar penentuan kategori jumlah tunjangan kinerja individu dan rencana pengembangan peningkatan performa karyawan.



Gambar 2. Alur Sistem Pengukuran Kinerja Karyawan Saat Ini

*Output* dari LPK ada dua macam, yaitu nilai keseluruhan karyawan yang digunakan sebagai dasar penentuan kategori jumlah insentif dan rencana pengembangan peningkatan performa karyawan perusahaan.

### 3.2 Format Pengukuran Hasil Kerja

Pengukuran yang terdapat pada kelompok *Job performance* berbobot 60 % dan Kemampuan Pribadi dengan bobot 40 %. Pengukuran terhadap *Job performance* (minimal 4 dan maksimal 6 tugas utama) dan Kemampuan Pribadi (8 faktor pengukuran) menggunakan kode angka bilangan bulat antara 5 sampai dengan 9. Berikut adalah rumus perhitungannya :

- a.) Nilai prestasi kerja (*sensory acuity*)  
= (Total nilai *job performance* ÷ jumlah tugas) x 6
- b.) Nilai kemampuan personal (*rapport*)  
= (Total nilai kemampuan pribadi ÷ 8) x 4
- c.) Nilai keseluruhan  
= Nilai prestasi kerja + Nilai kemampuan personal

### 3.3 Penentuan Distribusi Tunjangan Kinerja Individu dan Bentuk LPK

Output yang didapatkan dari nilai keseluruhan LPK masing-masing karyawan adalah penentuan besarnya tunjangan kinerja individu (TKI), dimana besarnya TKI ini ditentukan oleh skor keseluruhan yang didapat karyawan. Skor keseluruhan tersebut kemudian digolongkan pada klasifikasi distribusi TKI.

**Tabel 1. Penentuan Penggolongan Tunjangan Kinerja Individu**

Kategori	Distribusi Jumlah Karyawan	Nilai Keseluruhan
I	10 %	80-90
II	15 %	76-<80
III	50 %	72-<76
IV	15 %	68-<72
V	10 %	56-<68

Kategori I adalah kategori yang menerima kuantitas TKI terbesar, dan kategori V adalah kategori yang menerima kuantitas TKI paling rendah.

Bentuk dari LPK PT. X yang digunakan sebagai alat pengukur kinerja karyawan, yang terdiri atas tiga bagian, yaitu pengukuran prestasi kerja dan pengukuran kemampuan pribadi, serta rencana pengembangan performa kerja.

### 3.4 Rekomendasi Perbaikan Sistem Pengukuran

Analisis bagian-bagian serta metode dari LPK dilakukan untuk perbaikan dan perubahan, dengan terlebih dahulu menguraikan kelemahan dari LPK. Berikut adalah uraian kelemahan dari LPK PT. X, yang menjadi dasar dalam rekomendasi perbaikan sistem pengukuran karyawan yang akan disusun :

#### 1. Faktor Evaluator / Penilai

Pada LPK, *appraiser* atau pihak penilai hanyalah satu penilai saja, yaitu atasan langsung dari karyawan yang dinilai. Metode pengukuran dengan menggunakan satu orang penilai mempunyai kelemahan dalam hal validitas nilai kinerja yang dihasilkan. Validitas dari nilai yang dihasilkan tidaklah kuat, karena faktor subyektifitas individu sangat berpengaruh pada hasil pengukuran, dan kemungkinan adanya faktor-faktor non-teknis seperti perasaan suka-

tidak suka dengan obyek yang dinilai dalam pengukuran. Sebaiknya menggunakan metode pengukuran 360 derajat dengan penilai dua orang atasan, dua orang rekan sejawat, dan satu orang bawahan.

## 2. Model Kemampuan Pribadi (*Rapport*)

Model kompetensi kemampuan pribadi (*rapport*) yang digunakan dalam penyusunan LPK diklasifikasikan menjadi dua golongan, yaitu model kompetensi untuk golongan upah sembilan ke bawah dan model kompetensi untuk golongan upah sepuluh ke atas. Agar kompetensi karyawan yang dinilai benar-benar terukur dan valid, maka model kompetensi yang digunakan sebaiknya mengacu pada tingkat golongan karyawan secara lebih detail dan dalam rentang golongan upah yang lebih sempit.

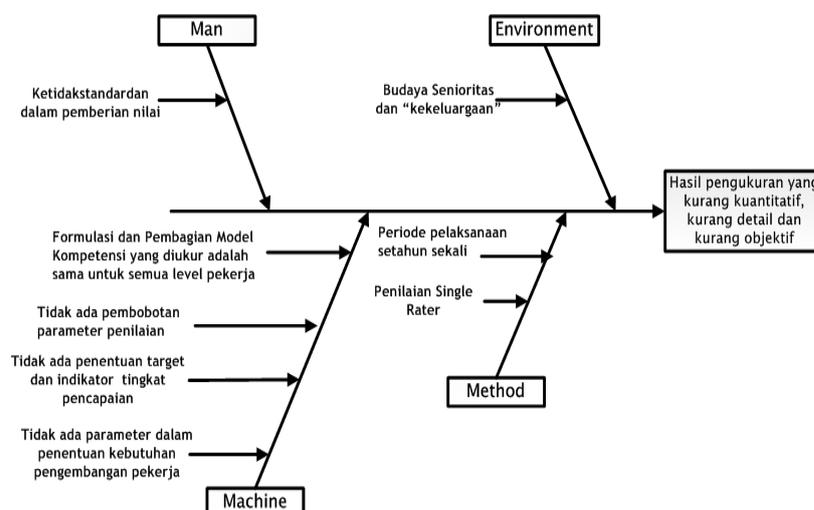
## 3. Formulasi dan Proses Pengukuran

Pada LPK, proses pemberian nilai angka oleh penilai bisa tidak valid, karena tidak ada dasar yang jelas dan kuat (misalnya target) dalam pemberian nilai angka tersebut. Selain hal itu, indikator yang dibuat juga bersifat kualitatif, sehingga konversi dari ukuran kualitatif menjadi nilai angka tidak mempunyai batasan yang jelas dan terukur. Unsur subyektifitas penilai cenderung terlalu dominan dalam proses pengukuran, karena batasan personal penilai tentang “baik” atau “buruk” dalam menilai karyawan berbeda. Dalam hal bobot, tidak ada perbedaan bobot pada masing-masing faktor pengukuran di kompetensi kemampuan pribadi. Pembobotan diperlukan karena kebutuhan atau standar minimal kompetensi yang harus dikuasai oleh masing-masing jabatan pasti berbeda, sehingga nilai yang dihasilkan juga akan sesuai dengan performa karyawan yang sebenarnya.

## 4. Periode Pelaksanaan

Periode pelaksanaan dalam LPK dilakukan sekali dalam setahun. Bila dikaitkan dengan pengembangan dan evaluasi karyawan, maka periode pelaksanaan tersebut terlalu minim. Hal ini secara langsung akan berpengaruh pada perkembangan performa kerja karyawan karena semakin panjang rentang waktu pengukuran, maka periode evaluasi akan panjang juga.

Dari keempat faktor di atas, semuanya akan berpengaruh pada produktivitas dan performa karyawan secara keseluruhan. Produktivitas dan performa dipengaruhi oleh motivasi karyawan dalam bekerja yang bisa ditingkatkan dengan fasilitas tunjangan kinerja maupun program pengembangan karir karyawan. Penentuan tunjangan dan pengembangan karir didasarkan oleh sistem pengukuran kinerja karyawan. Oleh karena itu sistem pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dan fundamental dalam kesuksesan dan ketercapaian tujuan perusahaan.



Gambar 3. Diagram Tulang Ikan Kelemahan LPK

### 3.5 Penyusunan Pengukuran Kompetensi Pribadi (*Rapport*)

Pada tahap ini berisi mengenai rekomendasi atau usulan perbaikan dari sistem pengukuran kinerja karyawan PT. X. Proses penyusunan pengukuran kemampuan pribadi atau kompetensi perilaku dari karyawan berdasar pada visi dan misi, nilai-nilai prinsip, poin pengukuran kompetensi individu atau perilaku dalam *Assesment* karyawan PT. X serta fungsi dasar secara umum setiap golongan karyawan dalam *job description*. Kompetensi untuk pengukuran kompetensi kemampuan pribadi digolongkan menjadi empat golongan, dimana masing-masing golongan memiliki daftar sub kompetensi perilaku yang berbeda-beda sesuai penggolongan karyawan di PT. X yakni golongan biasa, golongan madya, golongan utama, dan golongan manajemen. Penggolongan tersebut dijelaskan pada tabel 5.2

**Tabel 2. Golongan Karyawan**

Golongan Karyawan	Keterangan
<b>Golongan Biasa</b>	Karyawan dengan golongan jabatan A sampai F
<b>Golongan Madya</b>	Karyawan dengan golongan jabatan G sampai M
<b>Golongan Utama</b>	Karyawan dengan golongan jabatan M ke atas
<b>Manajemen</b>	Manajer Departemen atau Divisi

(Sumber: Perjanjian Kerja Bersama PT. X, 2016)

Visi perusahaan menurut David (2008) harus dapat menunjukkan tujuan atau arah yang ingin dicapai oleh perusahaan tersebut. Visi PT. X: "Sebagai penghasil Gula Cair terbaik di dunia dan berkontribusi secara langsung dalam pemenuhan kebutuhan Gula Cair yang bersih untuk memperbaiki kualitas kehidupan", sudah merepresentasikan dari tujuan perusahaan yaitu menjadi penghasil Gula Cair terbaik di dunia dalam memenuhi semua kebutuhan energi. Misi PT. X: "Memproduksi Gula Cair secara aman, handal, efisien, ramah lingkungan, mengutamakan pemberdayaan SDM secara maksimal, dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional serta memuaskan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*)", secara umum sudah menjawab bisnis atau bidang usaha yang dijalankan yaitu memproduksi Gula Cair.

Kompetensi perilaku atau kemampuan pribadi (*rapport*) terdiri atas dua sub-kompetensi, yaitu sub-kompetensi utama dan sub-kompetensi pendukung. Berikut adalah penjelasan dari sub kompetensi tersebut :

#### 1) Sub Kompetensi Inti

Sub kompetensi inti adalah kompetensi yang mendeskripsikan tentang kompetensi dasar yang harus dimiliki dan dikuasai oleh semua karyawan PT. X. Dasar dari penentuan sub kompetensi inti adalah dari nilai-nilai prinsip PT. X yang tercakup dalam sinergi yang terdiri atas profesional, integritas, *dignity*, inovatif, serta nilai dijunjung tinggi dalam operasional Perusahaan PT. X adalah *safety, health and environment*. Oleh karena itu, sub kompetensi inti menjadi kompetensi dasar pada setiap karyawan yang ada di PT. X.

#### 2) Sub Kompetensi Pendukung

Sub kompetensi pendukung adalah sejumlah perilaku yang harus ditunjukkan seorang karyawan yang menduduki posisi sebagai seorang pimpinan untuk melakukan suatu pekerjaan secara efektif. Kompetensi pendukung merujuk pada kompetensi peran (Palan, 2003) sesuai dengan peran yang harus dijalankan oleh seseorang dalam satu bagian atau kelompok yang lebih luas (divisi atau organisasi). Daftar perilaku spesifik dalam sub kompetensi pendukung yang disusun dengan berdasar pada kamus kompetensi Spencer (1993) serta kamus kompetensi *assesment* karyawan PT X.

### 3.6 Penyusunan Pengukuran Prestasi Kerja

Prestasi Kerja atau *Job performance* adalah bagian pengukuran kinerja yang mendeskripsikan pencapaian atau performa karyawan terhadap target atau sasaran kerja yang telah ditetapkan di awal tahun sesuai dengan pada jabatan tertentu. Perumusan ini didasarkan atas uraian jabatan pada posisi yang bersangkutan. PT. X menggunakan istilah *Goal and Objectives* sebagai nama lain *Key performance indicator* (KPI) sebagai indikator pencapaian target atau sasaran kerja organisasi (perusahaan) dan individu karyawan.

#### 1. Penentuan *Key Result Area*

Penyusunan *Key Result Area* (KRA) mengacu pada *Goal & Objective* dari unit kerja serta uraian jabatan dari karyawan yang bersangkutan, serta mendukung ketercapaian goal dan objectives unit kerja terkait. Deskripsi KRA dituliskan dalam kalimat yang berisi tentang *action* atau kegiatan yang mendukung ketercapaian hasil (*result*). Dalam *Goal & Objectives*, KRA disebut sebagai sasaran kerja pokok, sehingga pengukuran terhadap karyawan secara langsung merupakan bagian dari pengukuran kinerja organisasi terhadap pencapaian target dan sasaran kerja.

#### 2. Penentuan Bobot masing-masing *Key Result Area*

Bobot pada masing-masing *KRA* ditentukan oleh atasan langsung dari karyawan atau obyek yang dinilai, yang sebelumnya dibicarakan bersama oleh personil di organisasi tersebut. Pembobotan didasarkan atas *load* atau beban dari tugas dan pengaruh pada ketercapaian *goal and objectives* organisasi.

#### 3. Penentuan *Key Performance Indikator* (KPI)

*Key performance indikator* (KPI) adalah parameter pengukuran atas *key result area* yang bersifat *measurable* (dapat dihitung dan diukur) dalam pengukurannya, yang merefleksikan tujuan dan faktor pencapaian kesuksesan yang kritis (*critical success factor*) dalam organisasi tersebut.

#### 4. *Coaching and Counselling*

CoCo atau *Coaching and Conselling* merupakan pertemuan formal atasan dan bawahan untuk berdiskusi tentang kinerja dan kemajuan pencapaian *Goals & Objectives* dilakukan dengan suasana kekeluargaan dengan metode berbagi informasi bukan interogasi terhadap bawahan. Hasil dari CoCo adalah laporan kemajuan yang jelas terhadap target dan sasaran kerja dalam *Goals & Objectives* dan saran-saran perbaikan kinerja.

#### 5. Penentuan Target Pencapaian

Penentuan target pencapaian dimaksudkan sebagai dasar (*baseline*) dalam pemberian nilai pada masing-masing *KPI* karyawan. Hal ini dimaksudkan agar karyawan dapat termotivasi dalam melakukan tanggung jawabnya dan memenuhi sasaran kerja yang telah disepakati. Ukuran atau deskripsi target berupa ukuran kuantitatif (yang bisa diukur dengan angka) sehingga antara hasil pengukuran dan target bisa langsung dibandingkan. Untuk skala angka yang dipakai dalam target adalah antara 1-100, dengan angka bulat (contoh : 80, 75, dan sebagainya)

#### 6. Penyusunan Indikator Tingkat Pencapaian

Indikator tingkat pencapaian dari masing-masing *KPI* dalam sasaran kerja serta indikator perilaku dari kemampuan pribadi dideskripsikan secara kuantitatif, dengan parameter angka baik prosentase, jumlah, dan sebagainya maupun dalam deskripsi yang bersifat frekuentatif. Tingkat indikator yang sudah disusun kemudian dikonversikan menjadi tingkat dalam *range* skor seperti di bawah ini. Berikut adalah konversi tingkat indikator pencapaian menjadi skor dalam satuan angka :

**Tabel 3. Konversi Nilai Tingkat Indikator Pencapaian**

Tingkat	Range Skor
1	0-40
2	41-50
3	51-70
4	71-90
5	91-100

Formulasi dari indikator tingkat pencapaian sasaran kerja terlebih dahulu ditetapkan bersama oleh karyawan bersangkutan beserta atasan dari karyawan tersebut pada awal sebelum periode kerja baru dimulai. Kesepakatan tingkat pencapaian tersebut sebagai bentuk keadilan terhadap pengukuran yang bersifat obyektif.

**Tabel 4. Indikator Tingkat Pencapaian Perilaku**

Tingkat	Indikator Tingkat Pencapaian Perilaku
1	Tidak pernah melakukan / sangat jarang (0%-30% dari yang dijadwalkan)
2	Kadang-kadang melakukan (41%-50% dari yang dijadwalkan)
3	Sering melakukan (51%-65% dari yang dijadwalkan)
4	Sangat sering melakukan (66%-80% dari yang dijadwalkan)
5	Selalu melakukan (81%-100% dari yang dijadwalkan)

### 3.7 Metode Pengukuran

Metode pengukuran yang dipakai dalam sistem pengukuran kinerja adalah metode pengukuran 360 derajat, yaitu pengukuran yang dilakukan oleh atasan, rekan sejawat, dan bawahan dari karyawan yang dinilai. Tujuan pengukuran dengan metode ini adalah memberikan perspektif yang berbeda terhadap pengukuran karyawan yang bersangkutan sehingga lebih valid dan obyektif (Dessler, 2005). Metode pengukuran ini hanya untuk pengukuran kemampuan pribadi saja, sedangkan pengukuran kompetensi prestasi kerja menggunakan metode *single rater*.

### 3.8 Pembobotan dengan AHP

Bobot dari kompetensi perilaku dan prestasi kerja akan dibobotkan dengan AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Pembobotan tersebut juga berlaku bagi kompetensi perilaku inti dan pendukung. Responden merupakan *expert* dalam pengukuran kinerja di PT. X sesuai dengan *job description* dari masing responden yakni bertanggung jawab atas pelaksanaan sistem manajemen kinerja karyawan PT. X.

**Tabel 5. Klasifikasi Bobot Masing-masing Penilai**

Hubungan Penilai dengan Karyawan yang dinilai Pengukuran	Bobot Penilai	
	Lengkap	Tanpa bawahan
Atasan Langsung	0.449	0.553
Atasan dari Unit kerja yang berbeda	0.057	0.73
Rekan sejawat dari unit kerja yang sama	0.274	0.297
Rekan sejawat dari unit kerja yang berbeda	0.059	0.777
Bawahan langsung	0.16	-
<b>TOTAL BOBOT</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>

Bobot untuk atasan langsung dan rekan sejawat dari unit kerja yang sama dengan bobot terbesar. Kedua pihak tersebut relatif lebih paham dan lebih kenal karyawan yang dinilai dibandingkan dengan atasan dan rekan sejawat dari unit kerja yang berbeda.

**Tabel 6. Pembobotan Pengukuran Kinerja pada Karyawan Golongan Biasa**

Pengukuran	Bobot (lokal)
1. Performansi kerja ( <i>sensory acuity</i> )	0.696
2. Kompetensi Perilaku ( <i>Rapport</i> )	0.304
a. Profesional	0.200
b. Integritas	0.200
c. Dignity	0.200
d. Inovatif	0.200
e. <i>Safety, Helth and Environment</i>	0.200
<b>Total</b>	<b>1.000</b>

**Tabel 7. Pembobotan Pengukuran Kinerja pada Karyawan Golongan Madya**

Pengukuran	Bobot (lokal)
1. Performansi kerja ( <i>sensory acuity</i> )	0.500
2. Kompetensi Perilaku ( <i>Rapport</i> )	0.500
2.1. Kompetensi Inti	0.675
a. Profesional	0.200
b. Integritas	0.200
c. Dignity	0.200
d. Inovatif 0.200	0.200
e. <i>Safety, Helth and Environment</i>	0.200
2.2. Kompetensi Pendukung	0.325
a. Berpikir dan bertindak inovatif dan kreatif	0.356
b. Berpikir secara analitis	0.340
c. Kepemimpinan dalam tim	0.076
d. Kemampuan melakukan tindakan inisiatif	0.154
e. Kemampuan membuat keputusan kritis & solutif	0.075
<b>Total</b>	<b>1.000</b>

**Tabel 8. Pembobotan Pengukuran Kinerja pada Karyawan Golongan Utama**

Pengukuran	Bobot (lokal)
1. Performansi kerja ( <i>sensory acuity</i> )	0.414
2. Kompetensi Perilaku ( <i>Rapport</i> )	0.586
2.1. Kompetensi Inti	0.476
a. Profesional	0.200
b. Integritas	0.200
c. Dignity	0.200
d. Inovatif	0.200
e. <i>Safety, Helth and Environment</i>	0.200
2.2. Kompetensi Pendukung	0.524
a. Kepemimpinan dalam tim	0.368

b. Kemampuan membuat keputusan kritis & solutif	0.354
c. Kemampuan mengembangkan dan memberdayakan orang lain	0.079
d. Kemampuan dalam berpikir dan bertindak strategis	0.154
e. Pemahaman terhadap organisasi dan lingkungan kerja	0.063
<b>Total</b>	<b>1.000</b>

**Tabel 9. Pembobotan Pengukuran Kinerja pada Karyawan Golongan Manajemen**

<b>Pengukuran</b>	<b>Bobot (lokal)</b>
1. Performansi kerja ( <i>sensory acuity</i> )	0.325
2. Kompetensi Perilaku ( <i>Rapport</i> )	0.675
2.1. Kompetensi Inti	0.250
a. Profesional	0.200
b. Integritas	0.200
c. Dignity	0.200
d. Inovatif	0.200
e. <i>Safety, Helth and Environment</i>	0.200
2.2. Kompetensi Pendukung	0.750
a. Kemampuan mendelegasikan orang	0.236
b. Kemampuan memajemen konflik	0.151
c. Kemampuan Perencanaan & Pengorganisasian	0.435
d. Kemampuan Mengelola Perubahan	0.090
e. Manajemen Hubungan ( <i>Networking &amp; Relationship</i> )	0.088
<b>Total</b>	<b>1.000</b>

### 3.9 Output Pengukuran

#### 1) Overall Score

Parameter ini menunjukkan tingkat pencapaian karyawan pada kompetensi yang diukur, di mana nilainya mengacu pada indikator-indikator pencapaian yang ditunjukkan dengan besaran angka, antara nilai 1-100.

##### Perhitungan Overall score :

$(\text{Total Skor Performansi Kerja} \times \text{Bobot Prestasi Kerja}) + (\text{Total Skor Kompetensi Kemampuan Pribadi} \times \text{Bobot Kompetensi Kemampuan Pribadi})$

#### 2) Overall Performance

Parameter ini menunjukkan kinerja yang dibandingkan dengan target yang ditetapkan. Besaran dari parameter ini adalah dalam bentuk prosentase. Bila nilai yang didapat lebih besar dari 100 %, menunjukkan kinerja secara umum telah melebihi target yang ditetapkan. Parameter ini digunakan untuk perencanaan pengembangan karyawan.

##### Perhitungan Overall performance :

$(\text{Total Performansi Kerja} \times \text{Bobot Prestasi Kerja}) + (\text{Total Performansi Kompetensi Kemampuan Pribadi} \times \text{Bobot Kompetensi Kemampuan Pribadi})$

### 3.10 Penyusunan Sistem Insentif

Sistem insentif atau dalam sistem pengukuran kinerja yang dipergunakan saat ini disebut dengan tunjangan kinerja individu (TKI). Sistem insentif yang digunakan di PT. X saat ini dengan teori *contribution-related pay* (Amstrong, 2009) yakni dengan mengaplikasikan model campuran dari pengukuran kinerja (Spencer, 1993).

Usulan sistem insentif tetap berdasarkan model kontribusi tetapi dikombinasikan dengan *team-based pay*. Kombinasi terletak pada pengaruh kerja *section* terhadap besarnya insentif yang diberikan kepada karyawan yang tergabung dalam *section*, dan berikut klasifikasi berdasar *Overall score*:

**Tabel 10. Klasifikasi Golongan TKI berdasar *Overall score***

Range <i>Overall score</i>	Kategori
0-50,00	VI
50,01-55,00	V
55,01-65,00	IV
65,01-80,00	III
80,01-100,00	II
90,01-100,00	I*

Golongan yang mendapat insentif atau TKI adalah golongan V hingga golongan I, yaitu karyawan yang berhasil mendapatkan skor antara 50 s/d 100. Golongan I mendapat kuantitas TKI yang paling besar, diikuti golongan II, dan seterusnya. Pada proses pengukuran awal, prestasi karyawan diurutkan berdasarkan total skor keseluruhan, kemudian digolongkan berdasar total skor tersebut. Namun, bila jumlah karyawan yang berhasil mendapat golongan tertentu lebih banyak estimasi perusahaan, maka pengurutan dan penggolongan karyawan didasarkan pada nilai *overall performance*, dimana yang memiliki nilai *overall performance* yang terbesar adalah yang mendapat urutan yang tertinggi. Ada kriteria tersendiri dalam penentuan karyawan yang berhak masuk di golongan I. Karyawan dikelompokkan berdasarkan hasil pengukuran kinerja individu masing-masing sebagai dasar pemberian Tunjangan Kinerja Individu (TKI). *Forced Ranking* (Armstrong, 2009) sesuai yang dikehendaki disusun pendistribusiannya untuk disesuaikan dengan distribusi normal.

**Tabel 11. Distribusi Prosentase Golongan TKI**

KATEGORI	DISTRIBUSI JUMLAH KARYAWAN
I	Dipilih dari Kat. II dengan kriteria khusus
II	25%
III	50%
IV	15%
V	10%
VI	Dipilih dari Kat. V dengan kriteria khusus

Untuk *section* dengan performansi atau tingkat pencapaian terbaik

**Tabel 12. Distribusi Prosentase Golongan TKI untuk *Section* dengan Performa Terbaik**

KATEGORI	DISTRIBUSI JUMLAH KARYAWAN
I	Dipilih dari Kat. II dengan kriteria khusus
II	30%
III	55%
IV	10%
V	5%
VI	Dipilih dari Kat. V dengan kriteria khusus

### 3.11 Penentuan Pelatihan dan atau Pengembangan Skill dengan *Overall Performance*

Perencanaan kebutuhan pengembangan karyawan bisa dikembangkan dari hasil performa kompetensi karyawan, yang berupa prosentase pencapaian target karyawan tersebut. Berikut bentuk pengembangan atau pelatihan yang mengacu pada performansi kerja karyawan adalah sebagai berikut :

**Tabel 13. Rencana Pengembangan Karyawan**

Nilai Total Performa	TINDAKAN
0% -50,00 %	- Coaching & counseling secara intensif dan periodik - Demosi jabatan
50,01% - 75,00%	- Pelatihan instruksi kerja - Coaching & counseling - Praktik lapangan ( <i>Laboratory Training/workshop</i> )
50,01% - 75,00%	- Simulasi - Magang ( <i>Apprenticeship</i> )
90,01 %-100,00%	- Swawidya ( <i>self study</i> ) - Apprenticeship
> 100,01 %	- Usulan pengembangan karier melalui peningkatan <i>exposure</i> (Rotasi) atau promosi - Talent pool

### 3.12 Penyusunan Laporan Pengukuran Kinerja

Sebagai bentuk fisik dari pengukuran kinerja adalah formulir atau Laporan Pengukuran Kinerja. LPK terdiri dari dua bagian utama yaitu pengukuran prestasi kerja dan kemampuan pribadi serta bagian lain yaitu rekomendasi pengembangan kinerja serta pengesahan.

### 3.13 Penyusunan Metode dan Alur Pelaksanaan Sistem Pengukuran Kinerja

Rekomendasi sistem Pengukuran kinerja termasuk didalam sistem manajemen kinerja (*Performance Management System* atau PMS) PT. X yang memiliki empat tahapan pokok yaitu pertama *preparation and approval*; kedua *cascading and dealing (setting G.O, selecting applicable KPI, assigment & projects, signing)*; ketiga *implementation, coaching and conseling, final evaluation (monitoring, review and adjustment, upgrading skill and knowledge)*, dan keempat merupakan tahap *rewarding and Human Resourches development (training, career development, talent pool)*.

#### A. Tahap Persiapan Penyusunan *Goals & Objectives*

Seluruh Departemen dan Divisi pada bulan Oktober tahun berjalan mempersiapkan target kerja untuk periode satu tahun berikutnya sebagai bahan untuk menyusun *KPI* dan target kerja yang berkaitan dengan *job description* dan proyek pengembangan yang akan dituangkan dalam *Goals & Objectives*.

#### B. Tahap Penurunan *Goals and Objectives*

Pada bulan November setelah *KPI* telah disetujui oleh *Producer*, disusun *Goals & Objectives* BOD yang terdiri dari *KPI* dan target tambahan. Selanjutnya dilakukan proses penurunan target kerja untuk hingga level individu karyawan. Dalam proses tersebut, terjadi kesepakatan dalam hal pemilihan item dalam *KPI* serta penanggung jawab atas pencapaian masing-masing target dalam *KPI*.

#### C. Tahap Implementasi, *Coaching and Conseling*, dan *Final Assessment*

##### 1. Tahap Implementasi

*Goals & Objectives* yang telah disepakati dan disahkan, dilaksanakan mulai awal bulan Januari sampai akhir bulan Desember pada tahun berjalan. Pada tahap ini seluruh unit

kerja, *Section*, departemen, divisi serta Perusahaan secara keseluruhan melaksanakan operasional perusahaan dalam mencapai target/sasaran kerja dalam *Goals & Objectives* yang telah disepakati sesuai dengan ranah kerja masing-masing serta dilakukan *monitoring* sehingga bila terjadi kendala atau hambatan dapat disampaikan *Coaching and Conselling* dan diperoleh solusi.

## 2. **Coaching and Conseling (CoCo)**

CoCo tahap satu dilakukan pada bulan Mei. Atasan beserta para bawahan melakukan diskusi formal mengenai kemajuan pencapaian target serta menyepakati pembaharuan dan penyesuaian.. Selain itu, CoCo tahap satu juga menghasilkan rekomendasi *upgrading skill* dan *knowledge* bagi karyawan untuk pencapaian GO di akhir periode. CoCo tahap dua yakni pada bulan Oktober tidak ada pembaharuan target maupun *Upgrading skill and knowledge* namun lebih fokus pada pemberian motivasi dan saran taktis terkait pencapaian target.

## 3. **Final Assessment**

Final Assessment dilakukan pada awal bulan Januari sebagai pengukuran kinerja akhir individu yakni karyawan dan pengukuran kinerja organisasi di akhir periode. Prestasi kerja didokumentasikan dalam LPK. Hasil pengukuran tersebut selanjutnya dievaluasi sebagai masukan dan pertimbangan dalam penyusunan *KPI* untuk periode selanjutnya.

### **D. Tahap Rewarding and Human Resources Development**

#### 1. **Penentuan Penggolongan Distribusi Tunjangan Kinerja Individu**

Penentuan distribusi *bonus performance* atau insentif karyawan dilakukan setelah proses pengukuran kinerja karyawan, dimana inputan atau dasar dari penentuan hal tersebut adalah hasil atau skor dari proses pengukuran kinerja karyawan. Penentuan penggolongan karyawan dalam enam kategori tersebut dilakukan oleh rapat para penilai suatu unit kerja. Prosentase alokasi golongan TKI dalam suatu *section* dapat berubah apabila *section* tersebut memiliki kinerja terbaik dibanding *section* dalam satu divisi yang sama. Untuk penggolongan karyawan dengan kinerja *superior* atau golongan terbaik.

#### 2. **Human Resources Development**

Hasil pengukuran kerja dalam LPK juga menunjukkan kesenjangan antara target nilai kemampuan pribadi dan *job performance* dengan nilai aktual yang dimiliki karyawan. Hasil tersebut merupakan dasar *Human Resources Development* dengan pertimbangan kompetensi jabatan dan strategi bisnis perusahaan. Pengembangan dari *Human Resources Development* selanjutnya adalah rotasi dan promosi yakni pergerakan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lain sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan rencana pembinaan. Proses pemindahan memungkinkan seorang karyawan berpindah dari suatu fungsi ke fungsi lainnya selama karyawan memenuhi persyaratan jabatan dan kompetensi. Rekomendasi rotasi maupun promosi diberikan pada saat pengukuran individu karyawan dengan memperhatikan kompetensi serta kinerja dari karyawan tersebut.

### **3.14 Analisis Perbandingan LPK dan Usulan SPK**

Berdasarkan hasil rekap kedua hasil pengukuran, diperoleh hasil bahwa pencapaian dari karyawan tidak ada yang sempurna. Namun, dari hal tersebut pada usulan SPK (Sistem Pengukuran Kinerja) kesenjangan dari pencapaian target tersebut secara jelas disampaikan dan dapat diterima berdasarkan hasil pengukuran tersebut pula, karyawan dapat langsung diklasifikasikan dan berhak diberikan rekomendasi kebijakan pengembangan diri dari karyawan yang dinilai.

Pengukuran kinerja dengan metode ini memerlukan waktu yang lama walaupun sebagai *tradeoff* dari meningkatnya tingkat objektivitas dari output pengukuran kinerja karena seorang karyawan harus dinilai minimal empat karyawan lain.

**Tabel 5.15 Hasil Pengukuran Kinerja dengan SPK yang berlaku Saat Ini dan Usulan SPK**

Golongan	Nilai SPK yang Berlaku Saat ini di PT X	Nilai Usulan SPK	
	Skor Total	Skor Total	Performa Total
Biasa	72	79	96%
Madya	76	75	96%
Utama	76	80	95%
Manajemen	75	80	97%

#### 4. Penutup

Sebagaimana hasil analisis *Location Quotion* (LQ) (nilai indeks LQ > 1) dengan pertimbangan luasan lahan dan produksi biji ose, bahwa terdapat 3 wilayah kecamatan yang memiliki potensi unggulan kopi sebagai sektor basis, antara lain: 1) Kecamatan Purwodadi dengan nilai indeks LQ 1,084411, 2) Kecamatan Tukur dengan nilai indeks LQ 1,277618, dan 3) Kecamatan Prigen dengan nilai indeks LQ 1,417251. Setelah dilakukan analisis SWOT, terdapat 11 strategi pengembangan sekaligus sebagai upaya penyelesaian masalah yang dapat dilakukan guna pengembangan kluster IKM pengolahan kopi di Kecamatan Tukur.

Hasil strategi yang dapat dilakukan untuk pengembangan kluster IKM pengolahan kopi di wilayah Kecamatan Tukur antara lain: 1) Mempertahankan luasan areal lahan kopi di wilayah Kecamatan Tukur, 2) Sinergitas kelembagaan IKM/Poktan/KUB dalam mengembangkan potensi kopi, sapi perah, dan apel yang terintegrasi/terpadu, 3) Kerjasama kelembagaan antara pemerintah, perguruan tinggi, dan swasta dalam mendukung upaya pengembangan potensi kopi guna mendorong peningkatan ekonomi masyarakat, 4) Mendorong masyarakat (pengusaha IKM kopi) dalam meningkatkan kualitas SDMnya melalui program study lanjut, 5) Mengakomodir dan mengembangkan seluruh pengusaha IKM Kopi di wilayah Kecamatan Tukur melalui Koperasi atau BUMD/BUMDES, 6) Memasarkan produk olahan kopi IKM ke warung-warung di wilayah Kecamatan Tukur, 7) Mengadakan outlet-outlet dan/atau sentra pemasaran kopi lokal melalui kerjasama dinas kehutanan dan perkebunan Kabupaten Pasuruan, 8) Memberikan dukungan modal IKM dalam meningkatkan kapasitas produksi pengolahan kopi melalui koperasi kopi, 9) Kerjasama dengan Dinas Kehutanan dan Perkebunan dalam meningkatkan kegiatan promosi potensi dan branding produk kopi lokal, 10) Meningkatkan akses pemasaran produk olahan kopi dengan keanekaragaman kreativitas agar hasil panen dapat lebih banyak terserap oleh pengusaha IKM lokal, dan 11) Membangun wisata edukasi terintegrasi antara kopi, dan potensi lainnya (sapi perah, apel, sayuran, dan lain sebagainya).

#### DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. B. 2010. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Fourth Edition*. Addison-Wesley, Massachusetts.
- <http://www.kemenperin.go.id/artikel/13172/Pahitnya-Bahan-Baku-Industri-Kopi>
- Kuncoro, M., 2005. *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif?*, Erlangga, Jakarta.
- Miller, M.M, and Wright, G.N., 1991. *Location Quotient Basic Tool for Economic Development Analysis*, *Economic Development Riview*, 9(2), 65.

- Porter, 1990. Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Prakosa, B. 2005. Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi Empiris Pada Industri Manufaktur di Semarang), Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi, Vol.2, No.1. Hal.35-57.
- Soekartawi. 1996. Agribisnis, Teori dan aplikasinya. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- \_\_\_\_\_. 2005. Agroindustri dalam perspektif Sosial Ekonomi. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- \_\_\_\_\_. 2000. Pengantar Agroindustri. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Supratikno, H., 2004. *'The development of SME Clusters in Indonesia'*, dalam D. Hew and L.W. Nee (eds), Entrepreneurship and SMEs in Southeast Asia, ISEAS, Singapore:119-30.
- Windiastika, G. 2016. Potensi Kopi Kabupaten Pasuruan. <http://www.disbunhut.pasuruankab.go.id/content-592-potensi-kopi-kabupaten-pasuruan.html>. pada tanggal 03 Mei 2016