

PEMBOBOTAN PENILAIAN KINERJA OPERATOR PRODUKSI PADA CV XYZ MENGGUNAKAN METODE ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)

WEIGHTED PRODUCTION OPERATOR PERFORMANCE ASSESSMENT IN CV XYZ USING THE ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)

Rara Niken Ramadhany¹, Sri Widaningrum,² Meldi Rendra³

^{1,2,3} Prodi S1 Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom

¹raraniken@student.telkomuniversity.ac.id, ²swidaningrum@telkomuniversity.ac.id,

³meldirendra@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Di dalam suatu perusahaan atau organisasi, penilaian kinerja pegawai memiliki peran penting. Penilaian kinerja perlu dilakukan untuk mengevaluasi kinerja pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. CV XYZ merupakan salah satu usaha yang bergerak di bidang industri makanan yang tentu saja melakukan penilaian kinerja kepada pegawainya. CV XYZ ingin meningkatkan kualitas sumber daya manusia ingin menjadi lebih baik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk merancang pembobotan kinerja operator produksi dan indikator penilaian kinerja. Dalam melakukan pembobotan diperlukan suatu metode yang tepat untuk mengetahui bobot dari kriteria dan indikator yaitu menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP) dan memperoleh hasil penilaian kinerja dengan rating scale. Analytical Hierarchy Process (AHP) merupakan salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengukur bobot kriteria kinerja karyawan melibatkan keterkaitan antar kriteria. Tahapan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) terdiri dari menentukan kriteria dengan penyebaran kuesioner, menyusun struktur hierarki, melakukan perbandingan berpasangan. Setelah tahap *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dilakukan, maka dilakukan penentuan skala dan indikator, dan penentuan indeks kinerja. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh hasil pembobotan dari masing-masing kriteria yaitu kerjasama (0.163), fleksibilitas (0.118), mencari informasi (0.110), proaktif (0.193), keahlian (0.216), semangat untuk berprestasi (0.201). Hasil pembobotan kriteria dan indikator akan digunakan untuk acuan dalam penilaian kinerja menggunakan *rating scale*. Hasil penilaian kinerja dapat dinyatakan dari kinerja sangat tinggi, kinerja tinggi, kinerja sesuai standar, kinerja rendah, dan kinerja tidak efektif.

Kata kunci : Sumber Daya Manusia, Penilaian Kinerja, *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Abstract

In a company or organization, employee performance appraisal has an important role. Performance appraisal needs to be done to evaluate employee performance so as to improve company performance. CV XYZ is one of the businesses engaged in the food industry which, of course, conducts performance appraisal to its employees. CV XYZ wants to improve the quality of human resources want to be better. The purpose of this study is to design a production operator's weighting and performance appraisal indicators. In weighting, an appropriate method is needed to determine the weight of the criteria and indicators, namely using the Analytical Hierarchy Process (AHP) method and obtaining the results of a performance rating with a rating scale. Analytical Hierarchy Process (AHP) is one method that can be used to measure the weight of employee performance criteria involving the interrelation between criteria. The stages of the Analytical Hierarchy Process (AHP) method consist of determining criteria by distributing questionnaires, constructing hierarchical structures, conducting pair comparisons, and measuring consistency. Based on the research results obtained weighting from each criterion namely teamwork (0.163), flexibility (0.118), information seeking (0.110), proactive (0.193), expertise (0.216), passion for achievement (0.201). The results of the weighting of criteria and indicators will be used for reference in evaluating performance using a rating scale. The results of performance appraisal can be stated from the very high performance, high performance, performance according to standards, low performance, and ineffective performance.

Keywords: Human Resources, Performance Assessment, *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

1. Pendahuluan

Di era modern ini, persaingan antar perusahaan dalam suatu industri semakin ketat. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi atau instansi. Suatu perusahaan atau organisasi diperlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki kompetensi tinggi karena keahlian atau kompetensi dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja karyawan. Pentingnya peran aktif SDM memerlukan adanya pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) sehingga dapat memberikan hasil kinerja yang optimal. Penilaian kinerja merupakan suatu upaya dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Dengan melakukan penilaian kinerja pegawai yang efektif, perusahaan dapat mengoptimalkan kompetensi pegawai demi tercapainya tujuan

perusahaan.

Menurut Dessler [1], Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dapat meningkatkan kekuatan perusahaan secara internal. Kekuatan internal dapat diperbaiki dan ditingkatkan dengan cara membuat manajemen kinerja yang benar. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi atau instansi. Suatu perusahaan atau organisasi diperlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki kompetensi tinggi karena keahlian atau kompetensi dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja karyawan. Pentingnya peran aktif SDM memerlukan adanya pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) sehingga dapat memberikan hasil kinerja yang optimal.

Menurut Lyle M. Spencer dan Signe M. Spencer [2], kriteria yang digunakan untuk memprediksi kinerja suatu pekerjaan, kompetensi dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu *Threshold Competency* dan *Differentiating Competency*. *Threshold Competency* adalah karakteristik utama yang biasanya berupa pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan membaca yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan *Differentiating Competency* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Seseorang yang memiliki motivasi tinggi akan mampu menetapkan target atau tujuan yang lebih ketimbang kerjanya di tingkat rata-rata. Pada CV XYZ terjadi penurunan pada performansi pegawai yang belum stabil karena adanya penurunan motivasi. Meskipun CV XYZ telah melakukan penilaian kerja pegawai, akan tetapi penilaian kerja yang dilakukan belum memperhatikan kompetensi utama (*Threshold Competency*) dan kompetensi pembeda (*Differentiating Competency*) serta belum adanya pembobotan terhadap kriteria kompetensi penilaian kinerja pegawai. Menurut Spencer, hanya 6 (enam) dari 20 kompetensi yang dibutuhkan oleh CV XYZ dalam meningkatkan produktivitas kinerja pegawai. Keenam kompetensi tersebut adalah kerjasama, fleksibilitas, mencari informasi, proaktif, keahlian dan semangat untuk berprestasi.

Dalam menentukan nilai bobot, metode digunakan sebagai sistem pengambilan keputusan yang dapat membantu dalam penilaiannya diantaranya adalah *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. Kelebihan dari metode AHP sendiri adalah AHP membuat permasalahan yang luas dan tidak terstruktur menjadi suatu model yang fleksibel dan mudah dipahami, memecahkan permasalahan yang kompleks melalui pendekatan sistem dan pengintegrasian secara deduktif, dan dapat digunakan pada elemen-elemen sistem yang saling bebas.

2. Dasar Teori

Penilaian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2005) [3], Penilaian kinerja merupakan penilaian prestasi kinerja (*performance appraisal*) suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun suatu barang. Menurut Mangkunegara (2005) [3], prinsip dasar evaluasi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Fokusnya adalah membina kekuatan untuk menyelesaikan setiap persoalan yang timbul dalam pelaksanaan evaluasi kinerja
2. Selalu didasarkan atas suatu pertemuan pendapat
3. Suatu proses manajemen yang alami tidak menimbulkan keterpaksaan

Kompetensi

Menurut Spencer dan Spencer (1993) [2], menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu yang mendasari karakteristik dari suatu individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam suatu pekerjaan. Karakteristik dasar kompetensi merupakan sutau yang kronis dalam kepribadian seseorang dan dapat diramalkan perilaku di dalam suatu tugas pekerjaan. Terdapat lima karakteristik kompetensi yaitu sebagai berikut:

1. Motif (*Motives*)
2. Sifat (*Traits*)
3. Konsep Diri (*Self-Concept*)
4. Pengetahuan (*Knowledge*)
5. Keterampilan (*Skills*)

Requirement ISO 9001:2015 Klausul 9.1

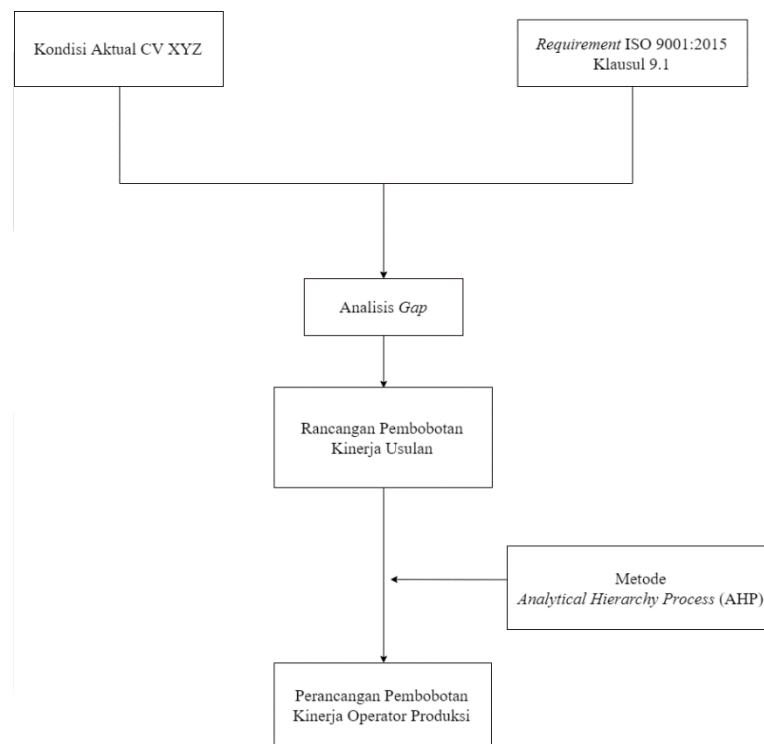
Penelitian ini berfokus pada klausul 9.1 yang menjelaskan bahwa organisasi harus menentukan apa yang perlu dipantau dan di ukur, kapan pemantauan dan pengukuran harus dilakukan dan kapan hasil pemantauan dan pengukuran tersebut harus di analisis dan dievaluasi. Pada ISO 9001:2015 lebih mendalami dan menekankan pada pengukuran dan mengevaluasi seberapa baik berlangsungnya Sistem Manajemen Mutu dalam organisasi. Berbeda dengan ISO 9001:2008 terdapat persyaratan apa yang perlu dipantau dan diukur, metode yang digunakan, dan kapan harus dilakukan pemantauan, pengukuran, analisis, dan evaluasi. [4]

Analytical Hierarchy Process (AHP)

Analytical Hierarchy Process (AHP) merupakan suatu metode yang dirancang oleh Saaty pada tahun 1980 digunakan untuk memecahkan suatu permasalahan multi kriteria dan kompleks berdasarkan prioritas yang diberikan untuk setiap kriteria. Model ini dapat membantu kerangka berpikir manusia karena memasukkan persepsi manusia sebagai masukan kualitatif. Pada dasarnya *Analytical Hierarchy Process (AHP)* adalah metode memecahkan suatu masalah yang kompleks dan tidak terstruktur ke dalam komponen-komponennya, mengatur komponen-komponen tersebut dalam suatu hierarki, memasukkan nilai numerik sebagai pengganti persepsi manusia dalam melakukan perbandingan relatif, dan akhirnya menghasilkan suatu sintesa yang menetapkan urutan dan nilai prioritas dari komponen-komponen tersebut.

Metodologi Penelitian

Berikut gambaran model konseptual yang dibuat dengan input, proses, dan output sehingga dapat menghasilkan rancangan penilaian kinerja pegawai.



Gambar 2.1 Model Konseptual

Berdasarkan gambar menunjukkan model konseptual dalam pembuatan rancangan pembobotan penilaian kinerja operator produksi pada CV XYZ. Pada tahap analisis *gap* mengacu pada masukan berupa prosedur penilaian kinerja pegawai aktual CV XYZ dengan *requirement* ISO 9001:2015 klausul 9.1 Pemantauan, Pengukuran, Evaluasi dan Analisis. Hasil dari analisis *gap* berupa usulan perbaikan yang perlu dilakukan untuk merancang pembobotan penilaian kinerja operator produksi di CV XYZ. Hasil usulan dari analisis *gap* yang dilakukan untuk mengetahui kriteria kompetensi yang dibutuhkan oleh operator produksi di CV XYZ. Kemudian akan dilakukan pembobotan pada kriteria kompetensi untuk operator produksi menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Dalam melakukan pembobotan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)* diperlukan data kriteria yang dibutuhkan. Kriteria dapat diperoleh melalui penyebaran kuesioner perbandingan berpasangan sebagai informasi awal dalam menentukan bobot kepada pihak CV XYZ. Hasil dari rancangan berupa perhitungan indeks kinerja yang diharapkan dapat memotivasi pegawai serta pelatihan untuk kompetensi pegawai di CV XYZ.

Gap Analisis

Dalam tahap ini akan dilakukan identifikasi *gap* proses penilaian kinerja eksisting dengan standar yang sesuai dengan studi literatur. Komponen yang digunakan dalam penelitian ini adalah aspek yang memuat dalam ketentuan penilaian kinerja pegawai, parameter yang menjadi acuan dalam merancang penilaian kinerja pegawai, kondisi eksisting proses penilaian kinerja pegawai dan kompetensi Spencer.

3. Hasil dan Pembahasan

Penentuan Kriteria Kompetensi

Pada tahap pertama dalam perancangan penilaian kinerja yaitu melakukan penyebaran kuesioner untuk mengetahui

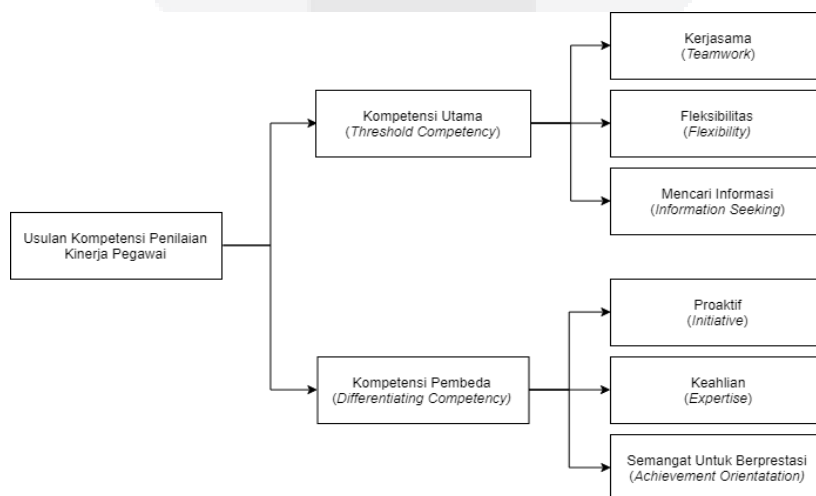
informasi mengenai kepentingan dari masing-masing kompetensi untuk tahap pembobotan kompetensi. Adapun responden dari penyebaran kuesioner yaitu pihak yang memiliki wewenang, bertanggung jawab dan paham kompetensi terhadap pegawai di CV XYZ, antara lain Kepala Produksi, Kepala Divisi Personalia dan Koordinator Lapangan Produksi. Adapun kriteria yang digunakan pada CV XYZ adalah sebagai berikut.

Tabel 3.1 Kriteria Aktual dan Kriteria Usulan

No.	Kriteria Aktual	Kriteria Usulan	Kompetensi Spencer
1.	Waktu Kerja	-	Semangat untuk berprestasi (<i>Achievement Orientation</i>)
	Kebersihan Diri dan Area Kerja		
	Ketertiban		
2.	Keahlian dan Kemampuan Kerja	-	Keahlian (<i>Expertise</i>)
	Kualitas Kerja		
	Keterampilan dan Penampilan		
3.	Inisiatif Kerja	Inovatif dan Tanggung Jawab	Proaktif (<i>Initiative</i>)
4.	Kecakapan dalam Menanggapi Perintah		
5.	Kerjasama Tim dan Kekompakan	Kooperatif	Kerja dengan Kelompok (<i>Teamwork</i>)
6.	-	Mencari informasi yang valid	Mencari Informasi (<i>Information Seeking</i>)
7.	-	Mudah beradaptasi	Fleksibilitas (<i>Flexibility</i>)

Perancangan Struktur Hierarki

Setelah melakukan penentuan kriteria kompetensi yaitu tahap merancang struktur hierarki. Dalam perancangan hierarki terdiri dari 3 level yang terdiri dari usulan kompetensi pembobotan penilaian kinerja operator produksi, kategori kompetensi, dan kriteria kompetensi. Adapun struktur hierarki yang diperoleh adalah sebagai berikut.



Gambar 3.1 Struktur Hierarki

Pembobotan Kriteria Kompetensi

Tahap berikutnya adalah pembobotan kompetensi yang berguna untuk mengetahui kepentingan kategori kompetensi dan setiap kompetensi masing-masing dengan menggunakan *software Ms. Excel* yang menggunakan inputan dari tahap sebelumnya. Berikut hasil pembobotan kompetensi menggunakan *software Ms. Excel*. *Geomean* merupakan hasil rata-rata matriks antar kriteria kompetensi. Adapun hasil *geomean* dan pembobotan dari kriteria kompetensi adalah sebagai berikut.

Tabel 3.2 Hasil Perhitungan *Geomean*

Kompetensi	Kriteria	Geomean
Kompetensi Utama (<i>Threshold Competency</i>)	Kerja sama (<i>Teamwork</i>)	4.4
	Fleksibilitas (<i>Flexibility</i>)	4.6
	Mencari Informasi (<i>Information Seeking</i>)	3.4
Kompetensi Pembeda (<i>Differentiating Competency</i>)	Proaktif (<i>Initiative</i>)	3.9
	Keahlian (<i>Expertise</i>)	4.6
	Semangat Untuk Berprestasi (<i>Achievement Orientation</i>)	4.9

Tabel 3.3 Hasil Pembobotan Kompetensi

Kategori Kompetensi	Bobot	Kompetensi	Bobot
Kompetensi Utama (<i>Threshold Competency</i>)	0.4	Kerja sama (<i>Teamwork</i>)	0.163
		Fleksibilitas (<i>Flexibility</i>)	0.118
		Mencari Informasi (<i>Information Seeking</i>)	0.110
Kompetensi Pembeda (<i>Differenntiating Competency</i>)	0.6	Proaktif (<i>Initiative</i>)	0.193
		Keahlian (<i>Expertise</i>)	0.216
		Semangat Untuk Berprestasi (<i>Achievement Orientation</i>)	0.201

Penentuan Skala

Setelah dilakukan pembobotan untuk masing-masing kompetensi, tahap berikutnya adalah merancang penilaian kinerja pegawai usulan yang mampu memberikan kemudahan apabila dibandingkan dengan skala penilaian pada sistem penilaian kinerja sebelumnya. Hal ini akan memudahkan dalam memberikan nilai kepada pegawai secara lebih objektif. Adapun skala penilaian yang diusulkan berdasarkan atas metode penilaian *Rating Scales* yang dapat menjadi input dalam perhitungan indeks kerja pegawai. Adapun skala yang dimaksud adalah sebagai berikut.

Tabel 3.4 Skala Penilaian

Skala Penilaian	Keterangan
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meets Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : Ilhami dan Rhimanto (2017) [5]

Perancangan Formulir Penilaian Kinerja

Tahap selanjutnya adalah perancangan formulir penilaian. Pertanyaan yang dimuat dalam rancangan formulir dibuat sederhana agar mudah dipahami oleh seluruh penilai. Hasil dari rancangan formulir penilaian yang telah diisi akan menjadi input ke tahap selanjutnya yaitu menentukan indeks kinerja pegawai. Adapun rancangan formulir penilaian untuk pegawai adalah sebagai berikut.

Perhitungan Nilai dan Indeks Kinerja

Setelah diperoleh bobot kategori kompetensi dan kompetensi dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP), maka diperlukan desain formulir perhitungan nilai prestasi kinerja yang akan diisi berdasarkan pada hasil penilaian kinerja yang telah dirancang sebelumnya. Bobot yang digunakan adalah bobot global, yaitu bobot kategori kompetensi dan kompetensi. Setelah ditetapkan bobot global tahap selanjutnya adalah membuat rancangan formulir perhitungan nilai kinerja pegawai. Adapun rancangan formulir perhitungan nilai kinerja pegawai adalah sebagai berikut.

Tabel 3.5 Rancangan Formulir Penilaian Kinerja Pegawai Usulan

Kategori Kompetensi	Bobot	Kompetensi	Bobot	Bobot Global	Nilai	Skor (Bobot Global x Nilai)
Kompetensi Utama (Threshold Competency)	0.4	Kerjasama (Teamwork)	0.163	0.098		
		Fleksibilitas (Flexibility)	0.118	0.071		
		Mencari Informasi (Information Seeking)	0.110	0.066		
Kompetensi Pembeda (Differentiating Competency)	0.6	Proaktif (Initiative)	0.193	0.077		
		Keahlian (Expertise)	0.216	0.086		
		Semangat Untuk Berprestasi (Achievement Orientation)	0.201	0.080		

Setelah mengetahui hasil total nilai kinerja, tahap selanjutnya adalah menentukan tingkat performa apakah pegawai sudah memiliki performa yang baik maupun masih mendasar. Maka dari itu, dilakukan perhitungan indeks kategori penilaian kinerja pegawai berdasarkan total nilai kinerja. Dengan kategori yang telah ditentukan dalam penelitian ini terbagi menjadi 5 (lima) kategori terdiri dari kinerja sangat tinggi, kinerja tinggi, kinerja sesuai standar, kinerja rendah, dan kinerja tidak efektif. Kategori tersebut digunakan untuk mengetahui apakah pegawai telah memiliki kinerja yang baik maupun kurang. Adapun indeks nilai kinerja diuraikan pada tabel berikut.

Tabel 3.6 Indeks Kategori Penilaian

Skala Penilaian	Kategori	Interval Nilai
A	Kinerja Sangat Tinggi	$4.20 < n \leq 5.00$
B	Kinerja Tinggi	$3.40 < n \leq 4.20$
C	Kinerja Sesuai Standar	$2.60 < n \leq 3.40$
D	Kinerja Rendah	$1.80 < n \leq 2.60$
E	Kinerja Tidak Efektif	$1.00 < n \leq 1.80$

Sumber : Ludfiandini dan Nugroho (2015) [6]

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan didapatkan kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

- Hasil yang diperoleh dari pembobotan menggunakan *Ms. Excel* yaitu Kerja sama (0.163), Fleksibilitas (0.118), Mencari Informasi (0.110), Proaktif (0.193), Keahlian (0.216), Semangat Untuk Berprestasi (0.201). kompetensi paling besar diperoleh dari kompetensi Keahlian (*Expertise*) dengan bobot 0.216.
- Bobot kompetensi paling besar diperoleh dari kriteria kompetensi Keahlian (0.216). Hal ini menunjukkan bahwa keahlian merupakan kompetensi yang penting dan sangat dibutuhkan di CV XYZ, pegawai dituntut untuk melatih dan mengembangkan keahlian masing-masing.

Daftar Pustaka:

- [1] G. Dessler, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Indeks, 2006.
- [2] M. L. Spencer and S. M. Spencer, Competence at Work Models For Superior Performance, New York: John Wiley & Sons Inc., 1993.
- [3] A. P. Mangkunegara, "Evaluasi Kinerja SDM," Bandung, Penerbit Refika Aditama, 2005.
- [4] Standar Internasional ISO 9001:2015 Sistem Manajemen Mutu-Persyaratan, Cognoscneti Consulting Group, 2015.
- [5] R. S. Ilhami and D. Rimantho, "Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode AHP dan Rating Scale," 2017.
- [6] K. Ludfiandini and S. Nugroho, "Analisis dan Penilaian Kinerja Karyawan pada Operator Dump Truck Perusahaan pertambangan Menggunakan Metode AHP dan Rating Scale (Studi Kasus pada PT. Pama Indo Mining)," 2015.



