

Usulan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Operator Di CV XYZ Dengan Menggunakan Metode BARS Dan FAHP-TOPSIS

HUD ZAIFAH AL FAQIH^{1}, DWI KURNIAWAN¹, ABU BAKAR¹*

Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Institut
Teknologi Nasional
Email: hudzaifahalfaqih@gmail.com¹

Received 01 09 2023 | Revised 08 09 2023 | Accepted 08 09 2023

ABSTRAK

Salah satu aspek penting dari manajemen adalah manajemen sumber daya manusia, yang dapat membantu perusahaan mengevaluasi tenaga kerja yang dimilikinya. Karyawan merupakan aset berharga dalam perusahaan untuk mencapai tujuannya. Dalam proses evaluasi kinerja karyawan perusahaan harus memiliki sistem penilaian kinerja yang baik. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan perancangan sistem penilaian kinerja karyawan operator di CV XYZ. Dengan melakukan perancangan sistem penilaian kinerja karyawan operator, penelitian ini bermanfaat untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan operator berdasarkan hasil dari penilaian kinerja. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode BARS untuk mengidentifikasi kriteria penilaian, metode FAHP untuk melakukan pembobotan kriteria serta metode TOPSIS untuk perangkingan karyawan. Dengan mengintegrasikan pendekatan tersebut hasil dari penelitian ini yaitu berupa rancangan sistem penilaian kinerja karyawan operator di CV XYZ

Kata Kunci : *Sistem Penilaian Kinerja, BARS, FAHP, TOPSIS*

ABSTRACT

One important aspect of management is human resource management, which can help a company evaluate its workforce. Employees are valuable assets in a company for achieving its goals. In the process of employee performance evaluation, a company should have a good performance appraisal system. This study aims to design a performance appraisal system for operator employees at CV XYZ. By implementing the performance appraisal system for operator employees, this research aims to enhance the quality of their performance based on the evaluation results. The approach used in this study involves using the BARS method to identify evaluation criteria, the FAHP method for criteria weighting, and the TOPSIS method for employee ranking. By integrating these approaches, the result of this research is a design for the performance appraisal system for operator employees at CV XYZ.

Keywords: *performance appraisal system, BARS, FAHP, TOPSIS*

1. PENDAHULUAN

Era persaingan globalisasi yang ketat, perusahaan harus memiliki manajemen yang efektif. Salah satu aspek penting dari manajemen adalah manajemen sumber daya manusia, yang dapat membantu perusahaan mengevaluasi tenaga kerja yang dimilikinya. Karyawan merupakan aset berharga dalam perusahaan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Yani, dkk. (2022), peran manusia sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan atau institusi, karena mereka menjadi kunci dalam pengambilan keputusan dan pengawasan proses bisnis. Kemajuan atau kemunduran perusahaan sering kali ditentukan oleh kualitas kinerja karyawan.

CV XYZ adalah sebuah perusahaan yang fokus pada produksi busana muslim, kerudung, dan aksesoris terkait. Perusahaan ini perlu mampu beradaptasi dengan persaingan di era globalisasi agar bisa bertahan dalam kondisi dan lingkungan bisnis yang kompetitif. Salah satu aspek penting dalam mempertahankan daya saing adalah kualitas karyawan yang dimiliki. Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan di lantai produksi terdapat beberapa kendala dari aspek karyawan itu sendiri:

- a. Karyawan yang kurang inisiatif dalam melakukan pekerjaan yang bersifat rutin.
- b. Keterlambatan masuk kerja yang dilakukan beberapa karyawan juga berpengaruh terhadap capaian target yang diarahkan oleh perusahaan.
- c. Beberapa karyawan mengabaikan pakaian pelindung diri yang telah ditetapkan. Kualitas produk yang dihasilkan, terdapat produk *rework* berasal dari produk kerudung instan dengan jumlah 140-150 unit setiap hari, serta produk *reject* 10% dari produk *rework*.

Kondisi di atas diakibatkan karena perusahaan belum melakukan evaluasi untuk menilai kejadian kritis tersebut. Beberapa aspek seperti kedisiplinan yang menyangkut kehadiran dan ketepatan masuk kerja, kualitas kerja yang berkaitan dengan produk yang dihasilkan belum diukur untuk penilaian kinerja. Dalam upaya melakukan evaluasi kinerja karyawan tersebut, salah satu aspeknya adalah dengan melakukan penilaian kinerja karyawan. Saat ini perusahaan telah memiliki sistem penilaian kinerja karyawan. Sistem penilaian kinerja saat ini berlaku untuk seluruh karyawan termasuk karyawan operator. Akibatnya adalah beberapa kriteria yang kurang relevan dan kurang representatif untuk menilai karyawan operator. Kriteria yang digunakan juga belum memiliki acuan yang jelas untuk mengukur kinerja karyawan.

Berdasarkan permasalahan yang terjadi, penelitian ini bertujuan untuk memberikan usulan sistem penilaian kinerja karyawan operator dengan mengintegrasikan metode BARS dan FAHP-TOPSIS. Penjelasan mengenai fungsi dari pendekatan yang digunakan yaitu:

- a. Metode BARS, digunakan untuk mengidentifikasi kriteria penilaian kinerja karyawan berdasarkan perilaku dan kinerja karyawan.
- b. Pembobotan kriteria penilaian kinerja menggunakan pendekatan AHP dengan konsep bilangan *Fuzzy* untuk mengatasi kebiasaan pada keputusan yang diambil oleh pihak pengambil keputusan.
- c. Metode TOPSIS digunakan untuk mencari solusi alternatif berdasarkan capaian kinerja karyawan dengan melakukan perankingan, metode ini digunakan karena konsepnya yang sederhana dan mudah difahami.

2. METODOLOGI

Berikut ini uraian mengenai penjelasan pada metodologi penelitian yang dirancang. Metodologi penelitian berguna untuk mengetahui tahapan penelitian yang dilakukan.

2.1 Pemilihan Metode Penelitian

Metode BARS digunakan karena dinilai efektif untuk menilai setiap kriteria penilaian kinerja dikarenakan setiap skala kriteria memiliki indikator untuk melakukan penilaian. Penentuan bobot nilai setiap kriteria penilaian menggunakan metode F-AHP. Metode F-AHP berfungsi untuk mengurangi kelemahan pada metode AHP saja. Metode tersebut dapat mengurangi unsur subjektivitas dikarenakan masukannya berupa persepsi dari tim penilai yang masih bersifat bias. Unsur objektivitas dalam metode AHP walaupun ditentukan oleh tim penilai karena terdapat rasio konsistensi, namun cukup besar risikonya untuk pengambilan alternatif terbaik. Untuk mengurangi kelemahan tersebut maka metode TOPSIS digunakan untuk mencari solusi alternatif terbaik karyawan. Bentuknya yang sederhana dan praktis dapat lebih difahami dengan mudah karena komputasinya yang efisien.

2.2 Penentuan Tim Terlibat

pihak yang terlibat dalam penelitian penilaian kinerja karyawan di CV XYZ. Pihak yang terlibat meliputi *Human Capital* dan *leader* di stasiun kerja terkait di perusahaan tersebut. Mereka akan memberikan dukungan dalam jalannya penelitian pada tahap selanjutnya, terutama dalam menentukan kriteria penilaian, mengisi kuesioner perbandingan berpasangan untuk mengukur tingkat prioritas antar kriteria, menentukan nilai standar penilaian kinerja, serta berperan sebagai penilai dalam implementasi simulasi penilaian kinerja yang telah dirancang.

2.3 Perancangan Sistem Penilaian Kinerja (BARS)

Tahap ini merupakan tahap identifikasi kriteria penilaian kinerja dengan BARS. Menurut Rouza dan Yanto (2019) BARS sebagai pendekatan evaluasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi kombinasi kritical dan peringkat dengan menggunakan skala yang secara spesifik menggambarkan penilaian yang menguntungkan dan penilaian yang tidak menguntungkan terhadap kinerja. Tahapan ini melibatkan tim penilai sebagai pihak pengambilan keputusan. Perancangan kriteria dengan BARS dilakukan dengan wawancara dan berdiskusi dengan tim penilai. Menurut Amar, dkk. (2021) tahapan metode BARS yakni:

1. *Critical Incident Technique*.
2. *Performance Dimension*.
3. *Retranslation*
4. *Scaling Incident*
5. *Final Instrument*

Beberapa literatur terkait untuk Kriteria penilaian kinerja yakni menurut Oktavia, dkk. (2021) dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Kriteria Penilaian Kinerja

No	Kriteria	Deskripsi
1	Kualitas Kerja	Kriteria ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan konsumen
2	Target Produksi	Target produksi yang dicapai sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan.
3	Kedisiplinan	Melakukan pekerjaan dengan mematuhi aturan yang berlaku.
4	Tanggungjawab	Menyelesaikan tugas yang telah ditentukan dengan baik dan tepat.
5	Komitmen Kerja	Memiliki perasaan kewajiban untuk melakukan semua pekerjaan dengan baik.

Menurut Hasibuan (2014) terdapat beberapa kriteria penilaian kinerja yang dapat digunakan:

1. *Leadership*, yakni kemampuan untuk melakukan kepemimpinan, serta berpengaruh terhadap lingkungan kerja yang membuat pekerja mendapatkan motivasi tinggi untuk bekerja.
2. Kedisiplinan, yakni dengan melihat kepatuhan pekerja dalam mentaati aturan yang ada, menjalankan pekerjaannya sesuai dengan arahan untuk mencapai tujuan organisasi.
3. *Team work*, yakni kemampuan individu untuk bekerja sama dalam melakukan pekerjaan, kemampuan ini dilihat dari beberapa arah baik secara vertikal atau horizontal.
4. Kecakapan, yakni kemampuan yang dimiliki pekerja dalam melakukan integrasi antara kebijakan perusahaan, pekerjaan dengan atau berbagai elemen lainnya untuk mencapai pekerjaan yang optimal.
5. Tanggungjawab, yakni kemampuan individu dalam upaya menjaga pekerjaannya baik penggunaan waktu kerja secara efektif, alat yang digunakan atau sarana lainnya.
6. Kehadiran, yakni hadir dengan waktu atau jadwal yang telah ditentukan oleh perusahaan.

2.4 Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Operator

Tahap ini merupakan penyusunan format penilaian kinerja karyawan operator yang diperoleh berdasarkan hasil dari perancangan metode BARS. Format perancangan ini berisikan final instrumen BARS dan beberapa tambahan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Perancangan sistem penilaian ini juga terdapat batasan minimal untuk setiap kriteria penilaian kinerja karyawan operator dan pengisian format penilaiannya.

2.5 Implementasi Hasil Perancangan Usulan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Operator (FAHP-TOPSIS)

Terdapat beberapa tahapan kombinasi metode FAHP-TOPSIS. Tahap ini bertujuan untuk mendapatkan hasil implementasi usulan sistem penilaian kinerja karyawan. Tahapannya meliputi:

1. Menentukan matriks keputusan ternormalisasi, Persamaan yang digunakan:

$$r_{ij} = \frac{X_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m X_{ij}^2}} \quad (2.1)$$

2. Menentukan matriks keputusan ternormalisasi terbobot, persamaan matriks ini yaitu:

$$y_{ij} = w_{ij}r_{ij} \quad (2.2)$$

pembobotan kriteria berdasarkan metode FAHP untuk mengetahui bobot setiap kriterianya. Tahapan tersebut terlebih dahulu untuk mengubah skala AHP ke dalam bentuk bilangan TFN. Menurut Zimermann dalam Gavindaraju dan Sinulingga (2017), menyatakan bahwa himpunan bilangan *Fuzzy A* pada suatu semesta X dinyatakan sebagai himpunan berpasangan berurutan. Nilai TFN untuk skala *likert* dapat dilihat pada Tabel 2.2

Tabel 2.2 Skala TFN

Skala AHP	Skala TFN	Keterangan
1	(1,1,3)	<i>Equal Strong</i>
2	(1,2,4)	<i>Intermediate</i>
3	(1,3,5)	<i>Moderately Strong</i>
4	(2,4,6)	<i>Intermediate</i>
5	(3,5,7)	<i>Strong</i>
6	(4,6,8)	<i>Intermediate</i>
7	(5,7,9)	<i>Very Strong</i>
8	(6,8,9)	<i>Intermediate</i>
9	(7,9,9)	<i>Extremaly Strong</i>

Menurut Munthafa dan Mubarak (2017) tahapan metode AHP yaitu:

- Menentukan tujuan berdasarkan masalah yang perlu diselesaikan dengan jelas dan terperinci.
- Berdasarkan tujuan yang akan dicapai, maka dibuat struktur yang hirarki.
- Menentukan matriks perbandingan berpasangan untuk mengetahui perbandingan suatu alternatif dengan alternatif setingkat di atasnya atau pengaruh setiap tujuan. Skala perbandingan berpasangan dapat dilihat pada Tabel 2.3.

Tabel 2.3 Skala Perbandingan Berpasangan

Skala	Definisi	Keterangan
1	Sama Penting	Kedua kriteria sama penting.
3	Sedikit Lebih Penting	Penilaian memihak suatu kriteria dibanding pasangannya.
5	Lebih Penting	Satu kriteria disukai dan dominan sangat nyata dibandingkan pasangannya.
7	Sangat Penting	Satu kriteria sangat disukai secara praktis dominan sangat nyata dibandingkan pasangannya
9	Mutlak Lebih Penting	Satu kriteria mutlak disukai dibandingkan pasangannya pada derajat yang tinggi.
2,4,6,8	Nilai Tengah	Keraguan dalam menentukan penilaian antara dua tingkat kepentingan yang sama.

Sumber: Susanto (2020)

- Menentukan definisi matriks perbandingan berpasangan yang nanti akan mendapatkan nilai keseluruhan dari kriteria dengan menggunakan persamaan $n \times [(n-1)/2]$.
- Melakukan perhitungan nilai eigen dan pengujian konsistensi.
- Melakukan pengulangan perhitungan 3, 4 dan 5 untuk tingkatan hirarki yang sama.
- Indeks konsistensi (CI) = $(\lambda \text{ Maks}-n)/(n-1)$ (2.3)
Nilai Random Indeks dapat dilihat pada Tabel 2.4.

Tabel 2.4 Nilai Indeks Random

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Sumber : Susanto (2020)

- Menghitung matriks solusi ideal positif dan solusi idea negatif, persamaan:

$$A^+ = (y_1^+, y_2^+ \dots y_n^+) \quad (2.4)$$

$$A^- = (y_1^-, y_2^- \dots y_n^-) \quad (2.5)$$

Keterangan:

$$Y_j^+ = \begin{cases} \max i \text{ yij jika } j \text{ merupakan kriteria benefit} \\ \min i \text{ jika } j \text{ merupaan kriteria cost} \end{cases}$$

$$Y_j^- = \begin{cases} \min i \text{ yij jika } j \text{ merupakan kriteria benefit} \\ \max i \text{ jika } j \text{ merupaan kriteria cost} \end{cases}$$

- Menentukan jarak untuk setiap alternatif berdasarkan matiks solusi ideal positif dan solusi ideal negatif. Penentuan jarak tersebut menggunakan persamaan:

$$D_i^+ = \sqrt{(\sum_{j=1}^n (y_j^+ - y_{ij})^2)} \quad (2.7)$$

$$D_i^- = \sqrt{(\sum_{j=1}^n (y_{ij} - y_j^-)^2)} \quad (2.8)$$

Ket:

D_i^+ = jarak nilai alternatif ke i dengan solusi ideal positif.

D_i^- = jarak nilai alternatif ke i dengan solusi ideal negatif.

5. Menghitung nilai prefensi setiap alternatif (V_i), persamaan:

$$V_i = \frac{D_i^-}{D_i^- + D_i^+} \quad (2.9)$$

3. HASIL DAN ANALISIS

Hasil dan analisis merupakan pengolahan data yang dilakukan pada penelitian.

3.1 Hasil Penentuan kriteria berdasarkan BARS

Hasil kriteria yang telah diidentifikasi berdasarkan kejadian kritis, maka diperoleh sebanyak sepuluh kriteria berikut dengan skala dan tolak ukur yang digunakan. Gambar 3.1 hasil final instrument BARS.

Usulan Sistem Penilaian Kinerja Operator Di CV XYZ Dengan Menggunakan Metode BARS dan FAHP-TOPSIS

Kriteria	Nilai				
	Tidak Memuaskan	Cukup	Baik	Sangat Baik	Sangat Memuaskan
Keterangan	1	2	3	4	5
Pengetahuan Kerja					
Memiliki pengetahuan yang sangat baik dan diterapkan saat bekerja	Pengetahuan tentang pekerjaan sangat kurang.	Pengetahuan Kurang dan tidak mengaplikasikan saat bekerja.	Pengetahuan kerja cukup baik dan mengaplikasikan saat melakukan pekerjaan.	Pengetahuan kerja baik dan mengaplikasikan saat melakukan pekerjaan untuk mencapai hasil yang baik.	Pengetahuan kerja sangat baik dan mengaplikasikan dalam pekerjaan dengan sangat baik untuk mencapai hasil yang optimal
Team Work individu atau kelompok					
Kemampuan karyawan dalam bekerja sama dengan baik untuk mendukung kinerja	Sama sekali tidak mampu melakukan koordinasi dan komunikasi baik dengan rekan kerja ataupun dengan atasan.	Kurang mampu berkomunikasi dengan baik sehingga kurang mengetahui tugasnya yang berkaitan dengan rekan atau atasan.	Cukup mampu berkoordinasi dan berkomunikasi dengan baik sehingga mengetahui secara garis besar tugasnya dengan orang lain.	Mampu berkoordinasi dan berkomunikasi dengan baik sehingga mengetahui tugasnya yang berkaitan dengan orang lain dengan baik.	Mampu berkomunikasi dengan sangat baik sehingga mengetahui tugasnya yang berkaitan dengan berbagai pihak dengan sangat baik.
Inisiatif dan Mandiri					
Mampu mengambil tindakan secara mandiri jika terdapat masalah	Tidak melakukan pekerjaan jika tidak disuruh oleh atasan.	Inisiatif kurang hanya sekedar menunda pengawasan atasan.	Inisiatif cukup dalam bekerja dengan tingkat pengawasan yang rendah.	Inisiatif baik dalam melakukan pekerjaan dengan tidak perlu pengawasan berlebihan dari atasan.	Inisiatif sangat baik untuk mencapai tujuan yang efektif dan intens berusaha secara optimal dalam menyelesaikan pekerjaannya.
Sikap Empati terhadap K3					
Memperhatikan K3 untuk mengoptimalkan efektifitas perusahaan	Tidak mengetahui tentang kondisi K3 sehingga tidak menghiraukan pelaksanaannya selama bekerja.	Kurang pengetahuan tentang K3 dan harus diperintahkan terlebih dahulu.	Cukup baik pemahaman tentang K3 serta mampu menerapkan secara mandiri.	Baik terhadap pengetahuan K3 serta menerapkannya dengan baik serta menyosialisasikan kepada orang lain	Sangat baik tentang pemahaman tentang K3 serta menerapkan yang berorientasi terhadap efektifitas dan efisiensi perusahaan
Kreatif dan Inovatif					
Memberikan ide-ide dalam melakukan pekerjaan	Cepat puas dan tidak melakukan hal baru serta cenderung hanya mengikuti yang diperintahkan saja.	Berusaha melakukan hal yang baru dalam pekerjaan dan meningkatkan performansi kerjanya.	Melakukan hal baru pada stasiun kerja masing-masing sehingga meningkatkan kinerja stasiun kerja	Berusaha dengan baik untuk menuangkan ide baru untuk meningkatkan performa kinerja.	Memiliki kreatifitas dan inovasi serta berusaha secara optimal untuk meningkatkan performa kinerja secara efektif dan efisien.
Hasil Target Kerja					
outcome yang dicapai oleh seorang karyawan berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan oleh atasan	Tidak mencapai target (target 0 sampai 60%).	Capaian target sangat kurang (target 61% sampai 70%).	Capaian Target Kurang (target 71% sampai 80%).	Target tercapai dengan baik (Target 81% sampai 95%).	Target tercapai dengan baik dan melebihi yang ditentukan (Target 96% sampai 100%).
Kedisiplinan					
Ketaatan karyawan terhadap kehadiran dan ketepatan waktu bekerja	Sering datang terlambat dan sangat sering absen kerja.	Tingkat absensi < 10% dan sering datang terlambat.	Tingkat Absensi < 10% suka datang terlambat namun sudah meminta izin dan tidak sering.	Jumlah kehadiran > 95% dan datang tepat waktu.	Jumlah kehadiran 100% dan datang tepat waktu.
Kualitas Kerja					
Pengalaman dan skill yang baik dan diterapkan saat bekerja	Jumlah produk cacat mencapai > 10% dari capaian.	Jumlah produk cacat yang dihasilkan mencapai 8% sampai 10% dari capaian..	Jumlah produk cacat yang dihasilkan mencapai 5% sampai 7% dari capaian.	Jumlah produk cacat yang dihasilkan mencapai 2% sampai 4% dari capaian.	Tidak terdapat produk cacat yang dihasilkan.
Sikap Kerja					
Sikap secara umum seperti bertanggungjawab, mematuhi aturan dan lainnya	Sangat kurang rasa tanggung jawab dan sering melakukan pelanggaran (> 3 kali satu bulan) terhadap aturan atau uraian yang diberikan oleh atasan, pelanggaran 3 kali dalam satu bulan.	kurang rasa tanggung jawab dan kadang-kadang melakukan pelanggaran terhadap aturan atau uraian yang diberikan oleh atasan, pelanggaran 3 kali dalam satu bulan.	Cukup tanggungjawab terhadap pekerjaan serta sering kali melakukan pelanggaran sebanyak 1-2 kali dalam satu bulan, serta menjalankan instruksi atasan dengan cukup.	Baik dalam tanggungjawab terhadap pekerjaan serta tidak melakukan pelanggaran serta menjalankan instruksi atasan dengan baik.	Sangat baik dalam seluruh tanggungjawab terhadap pekerjaan serta selalu mentaati peraturan yang berlaku untuk mencapai tujuan perusahaan.
Aktif Kegiatan					
Ikut aktif dalam kegiatan yang dilakukan oleh HCD	Tidak pernah mengikuti kegiatan yang diadakan.	Mengikuti sebagian kegiatan yang diadakan dan tidak berdampak terhadap perilaku dan pengembangan diri.	Mengikuti sebagian kegiatan yang diadakan secara mandiri serta sedikit berdampak terhadap perilaku	Selalu mengikuti kegiatan yang diadakan secara mandiri serta sedikit berdampak terhadap perilaku	Selalu mengikuti kegiatan yang diadakan secara mandiri serta berdampak positif terhadap perilaku

Gambar 3.1 Final Instrument BARS

3.2 Hasil Perancangan Usulan Sistem Penilaian Kinerja

Format perancangan sistem penilaian kinerja karyawan operator mengacu terhadap sistem penilaian kinerja yang berlaku di perusahaan saat ini. Terdapat beberapa perbedaan dari format penilaian kinerja sebelumnya dengan rancangan sistem penilaian kinerja usulan. Perbedaan tersebut mencakup kriteria yang digunakan, bobot setiap kriteria, cara penilaian, serta konsep perhitungan untuk menentukan karyawan terbaik.

Perancangan sistem penilaian kinerja yang diusulkan disesuaikan berdasarkan pengisian terhadap kriteria yang dinilai dengan menggunakan *360 degree feedback*. Terdapat bobot

untuk penilaian yang dinilai secara kualitatif, hasil tersebut disesuaikan dengan keputusan tim penilai, bobot tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Bobot Penilai

No	Penilai	Bobot
1	Diri Sendiri	15%
2	Rekan Kerja	15%
3	Atasan	70%

Untuk standar penilaian setiap kriteria diperoleh berdasarkan keputusan tim penilai yang terdiri dari Leader dan Human Capital perusahaan. Standar ini bertujuan untuk mengukur performansi kinerja karyawan apakah kinerja di atas standar atau sebaliknya. Standar tersebut dapat dilihat pada Tabel. 3.2.

Tabel 3.2 Standar Penilaian Kinerja

No	Kriteria	Skala	Klasifikasi	Indikator
1	Pengetahuan Kerja	3	Baik	Pengetahuan kerja cukup baik dan mengaplikasikan saat melakukan pekerjaan.
2	Team Work	3	Baik	Cukup mampu berkoordinasi dan berkomunikasi dengan baik sehingga mengetahui secara garis besar tugasnya dengan orang lain.
3	Inisiatif dan Kemandirian	3	Baik	Inisiatif cukup dalam bekerja dengan tingkat pengawasan yang rendah.
4	Sikap Empati Terhadap K3	3	Baik	Cukup baik pemahaman tentang K3 serta mampu menerapkan secara mandiri.
5	Kreatif dan Inovatif	3	Baik	Melakukan hal baru pada stasiun kerja masing-masing sehingga meningkatkan kinerja stasiun kerja
6	Hasil Target Kerja	4	Sangat Baik	Target tercapai dengan baik (Target 81 % sampai 95%).
7	Kedisiplinan	4	Sangat Baik	Jumlah kehadiran > 95% dan datang tepat waktu.
8	Kualitas Kerja	4	Sangat Baik	Jumlah produk cacat yang dihasilkan mencapai 2% sampai 4% dari capaian.
9	Sikap Kerja	3	Baik	Cukup tanggung jawab terhadap pekerjaan serta sering kali melakukan pelanggaran sebanyak 1-2 kali dalam satu bulan, serta menjalankan instruksi atasan dengan cukup.
10	Aktif Kegiatan	3	Baik	Mengikuti sebagian kegiatan yang diadakan secara mandiri serta sedikit berdampak terhadap perilaku

Urutan untuk setiap kriteria akan disesuaikan kembali untuk memberikan kemudahan tim penilai dalam melakukan proses penilaian. Untuk urutan kriteria penilaian dimulai dari pengetahuan kerja (K1), *teamwork* (K2), inisiatif dan mandiri (K3), sikap empati terhadap K3 (K4), kreatif dan Inovatif (K5), hasil target (K6), kedisiplinan (K7), kualitas kerja (K8), sikap kerja (K9), dan aktif mengikuti kegiatan (K10). Hasil Perancangan usulan dapat dilihat pada Gambar 3.2.

Usulan Sistem Penilaian Kinerja Operator Di CV XYZ Dengan Menggunakan Metode BARS dan FAHP-TOPSIS

FORM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN CV SUHO GARMINDO Jalan Panyawungan Nomor 09 kelurahan Cileunyi Wetan, Kecamatan Cileunyi																												
Nama Karyawan					Nama Leader /Atasan					Periode Penilaian																		
Stasiun Kerja/Departemen					Tanggal					s/d																		
Tujuan Penilaian					Keterangan : Cekdis (✓) sesuai capaian kinerja																							
No.	Kriteria	Bobot Kriteria	Nilai															Skor Kriteria										
			Tidak Memuaskan			Cukup			Baik			Sangat Baik			Sangat Memuaskan													
			DS	RK	A	DS	RK	A	DS	RK	A	DS	RK	A	DS	RK	A	DS	RK	A	(Nilai x Bobot Penilai)	Jumlah						
1	Pengetahuan Kerja Memiliki pengetahuan yang sangat baik dan diterapkan saat bekerja	0.126	Pengetahuan tentang pekerjaan sangat kurang.			Pengetahuan Kurang dan tidak mengaplikasikan saat bekerja.			Pengetahuan kerja cukup baik dan mengaplikasikan saat melakukan pekerjaan.			Pengetahuan kerja baik dan mengaplikasikan saat melakukan pekerjaan untuk mencapai hasil yang baik.			Pengetahuan kerja sangat baik dan mengaplikasikan dalam pekerjaan dengan sangat baik untuk mencapai hasil yang optimal													
2	Team Work individu atau kelompok Kemampuan karyawan dalam bekerja sama dengan baik untuk mendukung kinerja	0.068	Sama sekali tidak mampu melakukan koordinasi dan komunikasi baik dengan rekan kerja ataupun dengan atasan.			Kurang mampu berkomunikasi dengan baik sehingga kurang mengetahui tugasnya yang berkaitan dengan rekan atau atasan.			Cukup mampu berkoordinasi dan berkomunikasi dengan baik sehingga mengetahui secara garis besar tugasnya dengan orang lain.			Mampu berkoordinasi dan berkomunikasi dengan baik sehingga mengetahui tugasnya yang berkaitan dengan orang lain dengan baik.			Mampu berkomunikasi dengan sangat baik dan mengetahui tugasnya yang berkaitan dengan berbagai pihak dengan sangat baik.													
3	Inisiatif dan Mandiri Mampu mengambil tindakan secara mandiri jika terdapat masalah	0.079	Tidak melakukan pekerjaan jika tidak disuruh oleh atasan.			Inisiatif kurang hanya sekedar menunda pengawasan atasan.			Inisiatif cukup dalam bekerja dengan tingkat pengawasan yang rendah.			Inisiatif baik dalam melakukan pekerjaan dengan tidak perlu pengawasan berlebihan dari atasan.			Inisiatif sangat baik untuk mencapai tujuan yang efektif dan intens berusaha secara optimal dalam menyelesaikan pekerjaannya.													
4	Sikap Empati terhadap K3 Memperhatikan K3 untuk menoptimalkan efektifitas perusahaan	0.075	Tidak mengetahui tentang kondisi K3 sehingga tidak menghiraukan pelaksanaannya selama bekerja.			Kurang pengetahuan tentang K3 dan harus diperintahkan terlebih dahulu.			Cukup baik pemahaman tentang K3 serta mampu menerapkan secara mandiri.			Baik terhadap pengetahuan K3 serta menerapkannya dengan baik serta menyosialisasikan kepada orang lain			Sangat baik tentang pemahaman tentang K3 serta menerapkan yang berorientasi terhadap efektifitas dan efisiensi perusahaan													
5	Kreatif dan Inovatif Memberikan ide-ide dalam melakukan pekerjaan	0.08	Cepat puas dan tidak melakukan hal baru serta cenderung hanya mengikuti yang diperintahkan saja.			Berusaha melakukan hal yang baru dalam pekerjaan dan meningkatkan performansi kerjanya.			Melakukan hal baru pada stasiun kerja masing-masing sehingga meningkatkan kinerja stasiun kerja			Berusaha dengan baik untuk menuangkan ide baru untuk meningkatkan performa kinerja.			Memiliki kreatifitas dan inovasi serta berusaha secara optimal untuk meningkatkan performa kinerja secara efektif dan efisien.													
Diisi Oleh Atasan																												
6	Hasil Target Kerja outcome yang dicapai oleh seorang karyawan berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan oleh atasan	0.169	Tidak mencapai target (target 0 sampai 60%).			Capaian target sangat kurang (target 61% sampai 70%).			Capaian Target Kurang (target 71% sampai 80%).			Target tercapai dengan baik (Target 81% sampai 95%).			Target tercapai dengan baik dan melebihi yang ditentukan (Target 96% sampai 100%).													
7	Kedisiplinan Ketaatan karyawan terhadap kehadiran dan ketepatan waktu bekerja	0.14	Sering datang terlambat dan sangat sering absen kerja.			Tingkat absensi < 10% dan sering datang terlambat.			Tingkat Absensi < 10% suka datang terlambat namun sudah meminta izin dan tidak sering.			Jumlah kehadiran > 95% dan datang tepat waktu.			Jumlah kehadiran 100% dan datang tepat waktu.													
8	Kualitas Kerja Pengalaman dan skill yang baik dan diterapkan saat bekerja	0.138	Jumlah produk cacat mencapai > 10% dari capaian.			Jumlah produk cacat yang dihasilkan mencapai 8% sampai 10% dari capaian..			Jumlah produk cacat yang dihasilkan mencapai 5% sampai 7% dari capaian.			Jumlah produk cacat yang dihasilkan mencapai 2% sampai 4% dari capaian.			Tidak terdapat produk cacat yang dihasilkan.													
9	Sikap Kerja Sikap secara umum seperti bertanggungjawab, mematuhi aturan dan lainnya	0.068	Sangat kurang rasa tanggung jawab dan sering melakukan pelanggaran (> 3 kali satu bulan) terhadap aturan atau uraian yang diberikan oleh atasan.			kurang rasa tanggung jawab dan kadang-kadang melakukan pelanggaran terhadap aturan atau uraian yang diberikan oleh atasan, pelanggaran 3 kali dalam satu bulan.			Cukup tanggungjawab terhadap pekerjaan serta sering kali melakukan pelanggaran sebanyak 1-2 kali dalam satu bulan, serta menjalankan instruksi atasan dengan cukup.			Baik dalam tanggungjawab terhadap pekerjaan serta tidak melakukan pelanggaran serta menjalankan instruksi atasan dengan baik.			Sangat baik dalam seluruh tanggungjawab terhadap pekerjaan serta selalu mentaati peraturan yang berlaku untuk mencapai tujuan perusahaan.													
10	Aktif Kegiatan Ikut aktif dalam kegiatan yang dilakukan oleh HCD	0.062	Tidak pernah mengikuti kegiatan yang diadakan.			Mengikuti sebagian kegiatan yang diadakan dan tidak berdampak terhadap perilaku dan pengembangan diri.			Mengikuti sebagian kegiatan yang diadakan secara mandiri serta sedikit berdampak terhadap perilaku			Selalu mengikuti kegiatan yang diadakan secara mandiri serta sedikit berdampak terhadap perilaku			Selalu mengikuti kegiatan yang diadakan secara mandiri serta berdampak positif terhadap perilaku													
Penilai		Catatan:																										
Tanggal dan TTD		Keterangan: <table style="float: right; margin-top: 10px;"> <tr> <th colspan="2">Keterangan Inisiasi</th> </tr> <tr> <td>DS</td> <td>Diri Sendiri</td> </tr> <tr> <td>RK</td> <td>Rekan Kerja</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>Atasan</td> </tr> </table>																			Keterangan Inisiasi		DS	Diri Sendiri	RK	Rekan Kerja	A	Atasan
Keterangan Inisiasi																												
DS	Diri Sendiri																											
RK	Rekan Kerja																											
A	Atasan																											
Disetujui oleh Manajer Perusahaan																												
Penilai																												
Tanggal dan TTD																												

Gambar 3.2 Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Operator

3.3 Hasil Perangkingan Karyawan Operator (FAHP-TOPSIS)

Input untuk hasil perangkingan karyawan diperoleh berdasarkan pengisian format penilaian kinerja yang diusulkan, sedangkan bobot kriteria diperoleh berdasarkan hasil pengisian kuesioner perbandingan berpasangan yang diisi oleh tim penilai. Hasil kombinasi metode FAHP-TOPSIS untuk perangkingan terdiri dari:

1. Rekapitulasi hasil simulasi penilaian kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3 Hasil rekapitulasi dan penentuan jenis kriteria

No	Nama	Inisial	Kriteria									
			K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
1	Riki	P1	3.15	3.00	2.30	2.30	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00
2	Arif	P2	2.30	3.85	3.85	3.85	3.30	4.00	5.00	4.00	4.00	3.00
3	Rahman	P3	3.85	4.00	4.00	4.00	3.85	4.00	5.00	4.00	4.00	3.00
4	Alsena	P4	3.00	3.15	2.30	2.30	2.15	4.00	5.00	3.00	4.00	3.00
5	Guntur	P5	4.00	3.15	4.00	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00	3.00
6	Ani	P6	3.15	3.00	2.85	2.85	3.15	4.00	5.00	3.00	3.00	3.00
7	Prayoga	P7	3.00	3.00	2.15	2.15	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00
8	Dewi	P8	4.00	4.00	3.15	3.15	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00
9	Budi	P9	3.00	3.00	3.85	3.85	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00
10	Asep	P10	3.85	3.15	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00
11	Sari	P11	3.00	3.00	2.85	2.85	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
12	Yanto	P12	3.15	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	5.00	4.00	3.00	4.00
13	Bagja	P13	3.00	2.85	2.85	2.85	2.85	4.00	5.00	4.00	3.00	4.00
14	Teguh	P14	3.00	3.00	2.15	2.15	3.15	4.00	5.00	4.00	3.00	4.00
15	Fauzan	P15	3.00	3.00	3.00	3.00	2.15	4.00	5.00	4.00	3.00	4.00
			Benefit	Benefit	Benefit	Benefit	Benefit	Benefit	Cost	Benefit	Benefit	Benefit

2. Hasil pembobotan kriteria dengan FAHP, dapat dilihat Pada Tabel 3.4.

Tabel 3.4 Hasil Pembobotan FAHP

Kriteria	Inisial	Bobot
Hasil Target Kerja	K1	0.169
Kedisiplinan	K2	0.140
Kualitas Kerja	K3	0.138
Inisiatif dan Mandiri	K4	0.079
Team Work	K5	0.068
Empati Terhadap Lingkungan Kerja dan K3	K6	0.075
Pengetahuan Kerja	K7	0.126
Inisiatif dan Mandiri	K8	0.076
Sikap Kerja	K9	0.068
Aktif Kegiatan	K10	0.062

Berdasarkan pengujian konsistensi dari hasil pembobotan tersebut bernilai 0.095 yang artinya data tersebut konsisten, karena standar yang ditentukan bernilai 0.1. hasil ini digunakan untuk mengitung matriks ternormalisasi terbobot pada metode TOPSIS.

- Hasil Akhir perangkingan karyawan operator, hasil ini merupakan tahap terakhir dari metode TOPSIS dimana diperoleh rangking karyawan. Rangking karyawan akan dibandingkan dengan urutan penilaian perusahaan, hasil tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.5.

Tabel 3.5 Hasil Perangkingan Karyawan

No	Nama	Inisial	Hasil Usulan		Hasil Perusahaan	
			Jumlah Kriteria	Rank	Jumlah Kriteria	Rank
1	Rahman	P3	10	1	10	3
2	Asep	P10		2		4
3	Guntur	P5		3		1
4	Dewi	P8		4		3
5	Budi	P9		5		2
6	Arif	P2		6		7
7	Yanto	P12		7		5
8	Riki	P1		8		8
9	Prayoga	P7		9		9
10	Sari	P11		10		11
11	Bagja	P13		11		6
12	Fauzan	P15		12		10
13	Teguh	P14		13		8
14	Ani	P6		14		6
15	Alsena	P4		15		12

3.4 Analisis Berdasarkan Hasil Pengolahan Data

Analisis berdasarkan hasil pembahasan diuraikan sebagai berikut.

- Terdapat perbedaan ranking untuk karyawan operator yang dinilai. perbedaan antara sistem penilaian kinerja yang sekarang dengan sistem penilaian kinerja yang diusulkan dapat terlihat dari beberapa faktor, seperti kriteria yang digunakan, skala penilaian, subjek penilai karyawan, bobot penilaian, serta konsep perhitungan untuk perankingan. Terdapat dua kriteria yang berbeda dengan kriteria perusahaan saat ini, kriteria tersebut yakni kriteria kedisiplinan dan kualitas kerja. Bobot setiap kriteria penilaian kinerja yang diperoleh berdasarkan metode FAHP diperoleh dengan memperhatikan tingkat kepentingan antar kriterianya.
- Analisis perbaikan sistem penilaian kinerja yang diusulkan, menurut Cascio dalam penelitian Setiobudi (2017), terdapat lima aspek penilaian kinerja dikatakan efektif. Pertama *Relevance*, aspek ini yakni berkaitan yang jelas antara standar kinerja yang dirancang dengan tujuan perusahaan. Aspek ini juga memperhatikan kejadian kritis kinerja karyawan untuk dimasukkan ke dalam formulir penilaian kinerja. Dalam penelitian yang diusulkan kriteria yang diusulkan telah disesuaikan dengan tujuan perusahaan serta berdasarkan kejadian kritis di lantai produksi untuk menentukan kriterianya. *Sensitivity*, aspek ini yakni dapat menentukan antara karyawan yang efektif dan tidak. Sistem yang diusulkan melihat beberapa aspek perilaku karyawan. Aspek tersebut dapat berguna untuk menentukan efektifitas kinerja karyawan berdasarkan potensi yang dimiliki. *Reliability*, aspek ini yaitu dapat memberikan data yang bisa diandalkan untuk penilaian kinerja. Sistem yang diusulkan penilaian dilakukan berdasarkan capaian kinerja karyawan yang telah memiliki indikator setiap kriteria, sehingga penilai bisa menilai lebih objektif sesuai dengan capaian kinerjanya. *Acceptability*, aspek ini yakni adanya persetujuan dari pihak yang mengelola sumber daya manusia untuk mencegah adanya hal yang tidak baik. Sistem yang diusulkan memiliki tiga validasi persetujuan pihak perusahaan, yaitu *leader*, *human capital departemen*, dan manajer produksi. *Practicality*, aspek ini yaitu format penilaian kinerja harus mudah dipahami baik oleh penanggung jawab sumber daya manusia atau karyawan

itu sendiri. Sistem penilaian kinerja yang diusulkan terdapat penjelasan mengenai pengisian dan rincian perhitungan yang efisien untuk mengukur penilaian kinerja, sehingga sistem penilaian yang diusulkan dapat lebih mudah dipahami oleh karyawan sekalipun. Berdasarkan aspek dan uraian diatas, maka dapat dikatakan bahwa sistem penilaian kinerja yang diusulkan lebih baik dibandingkan dengan sistem penilaian kinerja sebelumnya, karena beberapa aspek tersebut telah dipenuhi dalam sistem penilaian kinerja yang diusulkan.

3. Analisis sumber daya terdiri dari analisis sumber daya manusia yakni penambahan orang yang bertanggungjawab untuk melakukan pendataan kriteria yang bersifat kuantitatif yakni capaian yang dicatat pada *card leader*. Analisis kedua berkaitan dengan pembuatan software dengan konsep penilaian kinerja yang diusulkan untuk memberikan efisiensi penilaian kinerja karyawan operator. Analisis ketiga yakni penambahan aset berupa perangkat komputer di stasiun kerja yang belum memiliki perangkat komputer. Perangkat komputer tersebut bertujuan untuk menghubungkan server HCD dengan setiap stasiun kerja untuk melakukan penilaian kinerja karyawan operator.
4. Analisis upaya peningkatan kinerja karyawan, yakni dengan melakukan evaluasi potensi yang dimiliki oleh setiap karyawan untuk disesuaikan dengan bidang yang mereka kuasai. Peningkatan juga dapat dilakukan dengan membuat pelatihan dengan materi yang disesuaikan dengan kebutuhan karyawan operator. Upaya peningkatan kinerja juga dapat dilakukan dengan monitoring kerja di lapangan oleh leader. Hal tersebut bertujuan untuk membantu karyawan yang apabila mengalami kesulitan saat melakukan pekerjaannya.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data maka diperoleh hasil rancangan usulan sistem penilaian kinerja karyawan operator dengan pendekatan BARS dan FAHP-TOPSIS. Hasil tersebut juga lebih baik dari sebelumnya berdasarkan standar yang terdapat pada analisis. Hasil ini juga memperbaiki sistem penilaian kinerja sebelumnya yang berfokus pada karyawan operator saja, sehingga kriteria yang digunakan disesuaikan dengan karyawan operator. Hasil dari perbandingan karyawan dapat digunakan oleh perusahaan untuk memberikan penghargaan dan upaya peningkatan kinerja karyawan operator untuk menjaga stabilitas kualitas karyawan yang diharapkan oleh perusahaan.

4.2 Saran

Upaya perbaikan sistem penilaian perlu dilakukan evaluasi secara berkala untuk dapat menciptakan dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. Sistem penilaian kinerja yang diusulkan diharapkan dapat membantu perusahaan untuk memperbaiki sistem penilaian kinerja khususnya operator. Perusahaan juga bisa membuat *Software* atau aplikasi dengan konsep yang diusulkan untuk mendukung penilaian kinerja. *Software* tersebut diintegrasikan antar perangkat komputer di setiap stasiun kerja ke komputer HCD. Hal tersebut untuk memberikan kemudahan dalam penilaian dan meningkatkan efektifitas dan efisiensi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amar, F.N., Triwibisono, C., & Nugraha, F.N. (2021). Perancangan Penilaian Kinerja Pada PT XX Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS). *Jurnal e-Proceeding of Engineering*, 8(6), 12314-12321.
- Gavindaraju, R., & Sinulingga, J.P. (2017). Pengambilan Keputusan Pemilihan Pemasok Di Perusahaan Manufaktur Dengan Metode Fuzzy ANP. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 16(1), 1-16.
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Munthafa, A. E., & Mubarak, H. (2017). Penerapan Metode Analytical Hierarchy Process Dalam Sistem Pendukung Keputusan Penentuan Mahasiswa Berprestasi. *Jurnal Siliwangi*, 3(2), 192 – 201.
- Oktavia, A., Triwibisono, C., & Nugraha, F.N. (2021). Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) di PT Widya Trans Cargo. *Jurnal e-Proceeding of Engineering*, 8(2), 2253-2261.
- Rouza, E., & Yanto, B. (2019). Penerapan BARS (Behaviorally Anchor Rating Scale) Berbasis Web Dalam Penerapan Kinerja Karyawan. *Jurnal Sistem Informasi*, 1(2), 115 – 129.
- Susanto, F. 2020. *Pengenalan Sistem Pendukung Keputusan*. Yogyakarta: Depbulish Publisher.
- Setiobudi, E. (2017). Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Studi Pada PT Tridharma Kencana. *Journal Of Applied Business And Economics*, 3(3), 170-182.
- Yani, Z., Devi, G., & Pohan, N. (2022). Sistem Pendukung Keputusan Penerimaan Karyawan Menggunakan Metode TOPSIS. *Jurnal Science and Social Research*, 5(2), 205 – 210.