

Implementasi Metode Simple Additive Weighting (SAW) Dalam Pemilihan Strategi Untuk Meningkatkan Produktivitas Karyawan

Mutiara Mudita

Fakultas Sains dan Teknologi, Universitas Buddhi Dharma

Jalan Imam Bonjol No. 41, Tangerang, Indonesia

Email: 1mutiaramudita99@gmail.com,

Abstrak

Karyawan bagian *Medical Representative (Med-Rep)* pada perusahaan farmasi merupakan komponen yang sangat penting. Penilaian *Med-Rep* selama ini hanya dilakukan berdasarkan jumlah sales yang dihasilkan, sehingga perlu dilakukan pengukuran kinerja karyawan sebagai langkah untuk meningkatkan kualitas karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja karyawan pada PT. ABC menggunakan metode *Human Resource Scorecard (HRSC)* dan pembobotan nilai untuk mengurutkan prioritas dilakukan dengan bantuan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Pemilihan strategi untuk meningkatkan produktivitas karyawan menggunakan metode *Simple Additive Weighting (SAW)*. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Hasil yang didapatkan dari penelitian ini menggunakan pendekatan *HRSC* adalah 35 *Key Performance Indicator (KPI)*, dengan 12 indikator *lagging* dan 23 indikator *leading*. Hasil dari penilaian kinerja karyawan pada PT. ABC yang dianalisis dengan menggunakan *Degree of Compliance to Standard (DOCS)* adalah sedang sehingga perlu ditingkatkan. Strategi yang direkomendasikan untuk meningkatkan produktivitas karyawan pada PT. ABC adalah pemberian motivasi kerja yaitu dengan memberikan pelatihan tentang motivasi, memberikan tujuan yang tepat, *reward* dan *punishment*, perhitungan gaji dan fasilitas keuangan, pemasangan kata kata motivasi pada dinding kantor, dan himbauan untuk memasang foto keluarga di meja kerja.

Kata Kunci

AHP, HRSC, Kinerja Karyawan, KPI, SAW

Latar Belakang

Bagian pemasaran atau yang bisa disebut dengan *marketing* di perusahaan biasanya bertindak sebagai duta yang mewakili perusahaan di pasar. Industri obat-obatan memiliki tenaga pemasaran atau detailer yang biasa disebut sebagai *Medical Representative (Med-Rep)*. *Med-Rep* bertindak sebagai duta perusahaan farmasi yang menawarkan obat-obatan kepada dokter-dokter untuk kemudian diresepkan kepada pasien dan bertindak untuk menjalin hubungan yang baik dengan dokter[1]. Penelitian ini dilakukan di PT. ABC (bukan nama perusahaan sebenarnya) yang merupakan salah satu perusahaan besar yang bergerak di bidang farmasi di Indonesia.

Konsep atau cara keterkaitan antara strategi perusahaan dan strategi sumber daya manusia dalam pencapaian kinerja perusahaan dikenal dengan *Human Resources Scorecard* [2]. Pengukuran kinerja karyawan pada bagian *Med-Rep* selama ini hanya berorientasi pada angka target atau pencapaian sales saja padahal sebagai nilai ukur kinerja, penilaian terhadap pencapaian belum menjamin kinerja karyawan yang maksimal. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis kinerja karyawan dengan metode *Human Resources Scorecard (HRSC)* dan pembobotan nilai dilakukan menggunakan *Analytical Hierarchy Process (AHP)* pada PT. ABC khususnya bagian *Med-Rep* yang beroperasi di DKI Jakarta dan sekitarnya yaitu Tangerang, Serang, dan Bekasi.

Penggunaan *HRSC* dalam mencari tahu indikator kinerja karyawan karena jangkauan pengukuran sumber daya manusia (SDM) dengan *HRSC* mencakup empat perspektif yang berkaitan yaitu finansial, karyawan, proses bisnis internal, serta pengembangan dan pertumbuhan [3].

Penggunaan *AHP* sebagai pembobotan nilai pada indikator penilaian SDM karena *AHP* mampu memberikan informasi terkait dengan masalah dengan membandingkan satu indikator dengan indikator lainnya dengan cara memberi bobot 1-9 [4].

Setelah dilakukan analisis penilaian kinerja karyawan, maka akan didapatkan beberapa indikator penilaian kinerja karyawan yang kemudian akan dijadikan sebagai indikator untuk penilaian kinerja karyawan pada PT. ABC.

Adapun hasil dari penilaian kinerja karyawan di PT. ABC adalah sedang, sehingga pihak perusahaan tetap harus melakukan peningkatan terhadap kinerja karyawannya. Salah satu cara untuk memilih keputusan terkait dengan peningkatan kinerja karyawan adalah dengan menggunakan metode *Simple Additive Weighting (SAW)*.

Digunakannya metode *SAW* sebagai pemilihan keputusan ini karena *SAW* memiliki algoritma yang mudah dan mampu menyelesaikan masalah berdasarkan kriteria yang sudah dihitung dengan nilai bobot dari setiap atributnya. *SAW* juga dapat mengurutkan kriteria secara tepat dan cepat dengan tetap menghitung sifat atribut yang saling bertentangan [5].

Metode Penelitian

Penilaian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan sebuah gambaran mengenai seberapa baik pelaksanaan sebuah program kerja atau kebijakan sebagai upaya untuk mencapai target, tujuan, visi, dan misi organisasi yang diaplikasikan melalui perencanaan strategis organisasi [6]. Penilaian kinerja adalah sebuah proses yang perlu dilakukan oleh perusahaan untuk mengevaluasi atau melakukan penilaian kinerja individu setiap karyawannya [7].

Proses penilaian kinerja karyawan harus dapat mengidentifikasi standar kinerja, mampu mengukur kriteria yang dapat digunakan sebagai bahan evaluasi, dan bisa memberikan masukan atau kritik yang membangun kepada karyawan atas hasil penilaian tersebut sebagai langkah untuk meningkatkan kinerja di masa yang datang dan bisa memperbaiki kinerja yang dianggap tidak sesuai dengan standar [8].

Kriteria kinerja dianalisis oleh *Degree of Compliance to Standard (DOCS)*. Adapun interval kriteria kinerja berdasarkan persentase *DOCS* dapat dilihat pada Tabel 1 di bawah:

Tabel 1 Kriteria Kinerja

No	Nilai <i>DOCS</i> (%)	Skor	Kriteria Kinerja
1	85 - 100	5	Sangat Baik
2	69 - 84	4	Baik
3	53 - 68	3	Sedang
4	37 - 52	2	Buruk
5	1 - 36	1	Sangat Buruk

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja wajib dilakukan sebagai langkah awal untuk mencari tahu apakah selama pelaksanaan kinerja terjadi penyelewengan dari rencana yang telah ditetapkan, atau apakah kinerja bisa dilakukan sesuai waktu yang ditentukan, atau presentase kinerja telah tercapai sesuai dengan yang ditargetkan [9]. Pengukuran kinerja adalah kegiatan yang secara terus menerus memerhatikan dengan teliti mengenai pencapaian program, terutama dalam hal kemajuan pencapaian tujuan jangka panjang.

Manajemen Kinerja

Manajemen adalah proses pemanfaatan sumber daya organisasi melalui pemanfaatan individu atau sekelompok orang guna mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien Dengan cara melakukan 5 fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian. Manajemen dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian [10]. Manajemen kinerja perlu dilakukan untuk mendukung seluruh tujuan organisasi dengan menghubungkan pekerjaan dari setiap karyawan dan manajer dengan keseluruhan tugas unit kerja [11].

Produktivitas Karyawan

Produktivitas mengacu pada kemampuan karyawan dalam untuk menyelesaikan tugas yang sesuai dengan standar, kelengkapan, biaya dan kecepatan untuk mencapai penggunaan SDM yang efektif dan efisien [12]. Kerjasama yang efektif antara individu dan kelompok akan sangat mempengaruhi produktivitas karyawan. Sementara itu, Sutrisno pada Prabawa et al., mengatakan bahwa hal-hal yang berasal dari luar lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi produktivitas karyawan seperti Kesehatan [13].

Strategi

Menurut J.C Wylie, strategi adalah rancangan dari rencana tindakan yang akan dilakukan dengan tujuan untuk mencapai sebuah tujuan bersama untuk mencapai kesuksesan[14]. Sementara itu, menurut W. Murray dan M. Grimsly berpendapat bahwa strategi merupakan sebuah proses atau sikap untuk beradaptasi dengan konstan terhadap kondisi yang berubah-ubah di dunia dimana peluang, ketidakpastian dan ambiguitas mendominasi.[14]

Human Resource Scorecard

Perusahaan menggunakan *HRSC* untuk merancang dan menerapkan strategi SDM yang lebih efektif untuk membuat perusahaan yang lebih unggul. Disamping itu, *HRSC* dapat membantu kelompok manajemen tingkat atas untuk menerjemahkan misi, visi, dan strategi perusahaan kedalam aktivitas atau praktik pengolahan sumber daya manusia yang kontribusinya dapat diukur [3]

Menurut Kaplan dan Norton [3] ada 4 perspektif berbeda dari suatu perusahaan yang dapat dievaluasi, yaitu:

1. Perspektif Keuangan
2. Perspektif Pelanggan
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Berikut merupakan tahapan perancangan HRSC [15]:

1. Identifikasi Strategi Objektif bagian SDM
2. Membuat Peta Strategi
3. Mengidentifikasi *HR Deliverable* dalam peta strategi
4. Pengukuran tingkat kepentingan masing-masing perspektif.

Key Performance Indicator (KPI)

Key performance indicators atau yang biasa disebut sebagai *KPI* merupakan indikator-indikator yang fokus terhadap aspek penilaian suatu perusahaan atau organisasi yang paling penting dan mengikat terhadap waktu sekarang dan kesuksesan perusahaan atau organisasi pada masa mendatang [16]. *KPI* perlu ditingkatkan pada selang waktu tertentu karena hal-hal yang diukur tidak dapat dikontrol dan segala sesuatu yang tidak dapat dikontrol tidak dapat dikelola [17]

Analytical Hierarchy Process

Analytical Hierarchy Process (AHP) digunakan sebagai alat untuk melakukan pembobotan dari kriteria dan sub kriteria, serta menyusun masalah menjadi lebih terstruktur yang berdasarkan pada dua prinsip yang merupakan syarat utamanya, yaitu prinsip menentukan prioritas dan prinsip konsistensi secara logis [6]

Menurut Sahaya dan Wahyuni [4] dikutip dari Saryatmo et al., (2015) *AHP* memiliki input dasar dalam bentuk skala rasio. Dalam modelnya digunakan batas 1 sampai 9 yang dianggap cukup mewakili persepsi manusia.

Nilai *Eigen* dan Konsistensi

Konsistensi dari suatu matriks harus diukur terlebih dahulu untuk mengetahui konsistensi jawaban ahli yang dapat memengaruhi stabilitas hasil yang didasarkan atas eigen value maksimum. Thomas L. Saaty menunjukkan bahwa indeks konsistensi dari matriks berordo n dapat diperoleh dengan persamaan [3]:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad (1)$$

Menurut Ismail [15], mengutip dari Saaty, matriks perbandingan berpasangan bisa dikatakan konsisten apabila nilai rasio konsistensi (CR) $\leq 10\%$. Jika CI bernilai nol, maka matriksnya konsisten. *Consistency Ratio (CR)* digunakan untuk mengukur batas ketidakkonsistenan sebuah matriks, yakni dengan membandingkan indeks konsistensi dengan nilai Random Indeks (RI). Nilai RI tergantung pada ordo matriks n .

Tabel 2. Nilai RI

Ordo Matriks	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
RI	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (2)$$

Pada penelitian yang terdapat lebih dari 1 responden *AHP*, maka data tersebut harus diagregasi. Setelah dilakukan agregasi, matriks hasil agregasi dinormalisasi dan dihitung bobotnya. Perhitungan agregasi menggunakan *geometry mean* yaitu [18]:

$$GM = \sqrt[n]{\pi(x_1)(x_2) \dots (x_n)r^2} \quad (3)$$

Simple Additive Weighting (SAW)

Simple Additive Weighting (SAW) merupakan sebuah metode untuk mengambil keputusan dengan melakukan proses pencarian penjumlahan terbobot. Konsep dasar dari SAW adalah untuk menemukan penjumlahan terbobot dari tiap alternatif pada semua atribut. Metode SAW mengharuskan sebuah proses normalisasi matriks keputusan X menjadi skala yang bisa dibandingkan dengan tiap alternatif [19].

Langkah yang dilakukan untuk menggunakan metode SAW adalah sebagai berikut [20]:

1. Menentukan alternatif dan kriteria yang akan dijadikan sebagai acuan utama.
2. Membuat matriks keputusan berdasarkan kriteria, yang kemudian dilakukan normalisasi pada matriks berdasarkan persamaan yang disesuaikan dengan jenis atribut (*cost* atau *benefit*). Hasil dari perhitungan ini adalah matriks ternormalisasi r.
3. Menentukan bobot setiap alternatif pada setiap kriteria. Bobot harus memiliki total nilai 100.
4. Menjumlahkan hasil dari perkalian matriks ternormalisasi r dengan vektor (v) bobot sehingga diperoleh nilai alternatif.

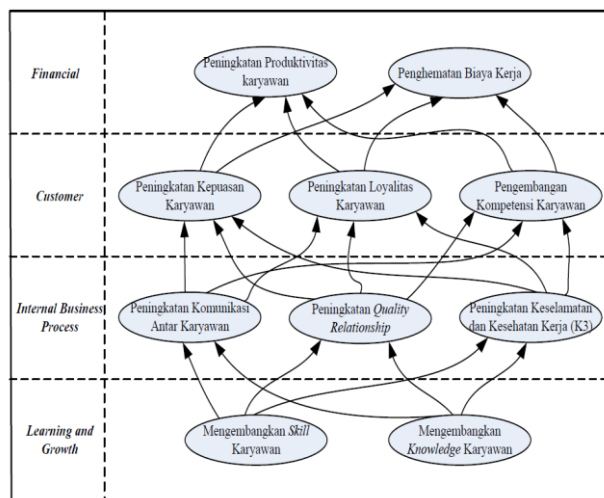
$$r_{ij} = \begin{cases} \frac{x_{ij}}{\text{Max}(x_{ij})} & (\text{benefit}) \\ \frac{\text{Min}(x_{ij})}{x_{ij}} & (\text{cost}) \end{cases} \quad (4)$$

$$V_i = \sum_{j=1}^n w_j r_{ij} \quad (5)$$

Hasil Penelitian

Peta Strategi

Pembuatan peta strategi yaitu dengan menghubungkan strategi-strategi yang ada pada masing-masing perspektif dalam HRSC. Strategi didapatkan dari hasil kuesioner. Peta strategi yang diperoleh dari 4 perspektif dapat lebih jelas dilihat hubungannya pada Gambar 1 dibawah ini.



Gambar 1. Peta Strategi

Hubungan antar perspektif dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Perspektif *Learning and Growth* dengan Perspektif *Internal Business Process*
 - a. Karyawan yang memiliki skill yang baik akan dengan mudah untuk berkomunikasi antar karyawan, meningkatkan *quality relationship*, dan meningkatkan K3.
 - b. Karyawan yang memiliki pengetahuan yang luas akan dengan mudah untuk berkomunikasi antar karyawan, dengan mudah bisa meningkatkan *quality relationship* dan meningkatkan kesadaran akan pentingnya K3.
2. Perspektif *Internal Business Process* dengan Perspektif *Customer*
 - a. Peningkatan komunikasi antar karyawan akan menyebabkan kepuasan karyawan pada pekerjaan karena merasa rekan-rekan kerjanya bisa diajak berkomunikasi. Loyalitas karyawan juga akan meningkat karena karyawan merasa berada di lingkungan yang dikelilingi oleh orang berkualitas. Meningkatnya komunikasi antar karyawan juga akan berakibat pada peningkatan kompetensi karyawan. Yang dimaksudkan dengan kompetensi adalah keinginan atau kemauan karyawan untuk berkembang menjadi yang lebih baik dari yang sebelumnya.
 - b. Peningkatan *quality relationship* yang terjadi di perusahaan juga akan meningkatkan kepuasan karyawan dan loyalitas karena karyawan merasa aman dan nyaman berada di lingkungan pekerjaan sehingga karyawan akan merasa puas. Selain merasa puas lingkungan kerja yang nyaman membuktikan bahwa perusahaan mampu memberikan hal tersebut, sehingga karyawan yang nyaman akan meningkatkan loyalitasnya kepada perusahaan. *Quality relationship* yang meningkat akan membuat karyawan merasa lingkungan kerjanya bisa diajak berkembang bersama sehingga akan meningkatkan kompetensi karyawan.
 - c. Peningkatan K3 dapat menjadi sebuah alasan untuk karyawan merasa puas dengan pekerjaan. Lingkungan kerja yang dikelilingi orang-orang yang sehat baik secara fisik maupun mental akan mendatangkan kenyamanan bagi karyawan. Selain merasa puas, karyawan yang merasa nyaman dan aman akan menjadi lebih loyal kepada perusahaan. Peningkatan K3 juga merupakan sebuah strategi untuk membuat karyawan merasa dilindungi oleh perusahaan sehingga akan meningkatkan kompetensi karyawan. Lingkungan kerja yang tidak sehat akan menutup keinginan karyawan untuk menjadi lebih baik.
3. Perspektif *Customer* dengan Perspektif *Financial*
 - a. Strategi untuk meningkatkan kepuasan karyawan dan mengembangkan kompetensi karyawan sangat berpengaruh pada strategi peningkatan produktivitas karyawan. Karena karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan dan fasilitas, merasa lebih mudah untuk menjalani pekerjaan. Karyawan yang berpikir bahwa SDM merupakan komponen penting dalam perusahaan sehingga karyawan akan bekerja dengan produktif untuk kepentingan perusahaan merupakan hasil dari pengembangan kompetensi karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan perlakuan perusahaan dan pekerjaannya tentu akan membuat karyawan merasa menjadi bagian dari perusahaan dan akan melakukan penghematan biaya kerja.
Peningkatan loyalitas karyawan akan sangat berdampak pada produktivitas karyawan tersebut karena karyawan merasa perusahaan sudah memberikan yang terbaik untuk perusahaan, maka sebaliknya karyawan juga harus melakukan yang terbaik untuk

mendatangkan keuntungan yang lebih maksimal. Selain produktivitas karyawan yang meningkat, karyawan juga akan melakukan penghematan biaya kerja karena karyawan merasa keuntungan perusahaan juga merupakan keuntungan karyawan.

HR Deliverable

HR Deliverable diidentifikasi dari hasil kuesioner terkait dengan indikator-indikator penilaian SDM.

1. Perspektif *Financial*
 - a. *HR Performance Driver*
 - b. *HR Enablers*
2. Perspektif *Customer* (Karyawan)
 - a. *HR Performance Driver*
 - b. *HR Enablers*
3. Perspektif *Internal Business Process*
 - b. *HR Performance Driver*
 - c. *HR Enablers*
4. Perspektif *Learning and Growth*
 - d. *HR Performance Driver*
 - e. *HR Enablers*

Identifikasi Indikator Kinerja

Hasil rancangan indikator kerja berdasarkan *HR Deliverable* dibagi menjadi 2 yaitu *Lagging* dan *Leading Indicator*, yaitu:

1. *Lagging Indicator*
 - a. Perspektif *Financial*
 - 1) Meningkatkan produktivitas karyawan.
 - 2) Menurunkan biaya pengelolaan SDM.
 - b. Perspektif *Customer* (Karyawan)
 - 1) Meningkatkan kepuasan karyawan.
 - 2) Meningkatkan disiplin karyawan.
 - 3) Meningkatkan keahlian dan kemampuan karyawan.
 - c. Perspektif *Internal Business Process*
 - 1) Meningkatkan *skill* komunikasi karyawan.
 - 2) Meningkatkan rasa solidaritas antar karyawan.
 - 3) Meminimalisir penyakit akibat kerja.
 - 4) Mengawasi K3.
 - 5) Meningkatkan kesehatan karyawan.
 - d. Perspektif *Learning and Growth*
 - 1) Meningkatkan kualitas dan intensitas pelatihan.
 - 2) Menambahkan pengetahuan terkait produk.
2. *Leading Indicator*
 - a. Perspektif *Financial*

- 1) Pembagian porsi kerja yang sesuai.
 - 2) Melakukan penghematan biaya lembur.
 - 3) Melakukan penghematan biaya administrasi.
 - 4) Melakukan pengurangan biaya lapangan.
 - 5) Mengurutkan pekerjaan dengan skala prioritas.
- b. Perspektif *Customer* (Karyawan)
- 1) Memberikan penghargaan atas prestasi.
 - 2) Memberikan gaji yang sesuai dengan pekerjaan.
 - 3) Mengadakan rekreasi tahunan.
 - 4) Memberikan hukuman yang tepat bagi pelanggar aturan.
 - 5) Melakukan pencatatan absensi dengan lebih ketat.
 - 6) Melakukan pelatihan secara berkala.
 - 7) Menumbuhkan motivasi kerja karyawan.
- c. Perspektif *Internal Business Process*
- 1) Mengadakan gathering dengan rutin.
 - 2) Mengadakan perayaan ulang tahun bersama.
 - 3) Mengadakan pelatihan khusus K3.
 - 4) Memberikan asuransi yang tepat.
 - 5) Memberikan arahan yang tepat sesuai dengan kondisi lapangan.
 - 6) Mengadakan pemeriksaan kesehatan secara rutin dan wajib.
 - 7) Mengurangi jam lembur.
 - 8) Melaksanakan kegiatan olahraga rutin.
- e. Perspektif *Learning and Growth*
- 1) Membuat laporan training karyawan.
 - 2) Mengadakan ujian terkait *product knowledge* secara bertahap dan rutin.
 - 3) Melakukan survei lapangan terkait perubahan sistem untuk pengembangan *training*.

Menentukan Bobot Indikator Kinerja

Bobot indikator kinerja didapatkan dari kuesioner AHP yang diisi oleh karyawan yang memiliki masa kerja diatas 2 tahun.

Tabel 3. Prioritas *Leading Indicator*

Bobot	<i>Leading Indicator</i>
0,199	Mengurutkan pekerjaan dengan skala prioritas
0,192	Melakukan survei lapangan terkait perubahan sistem untuk pengembangan training
0,14	Menumbuhkan motivasi kerja karyawan
0,074	Mengadakan pemeriksaan kesehatan secara rutin dan wajib
0,064	Memberikan asuransi yang tepat
0,063	Memberikan arahan yang tepat sesuai dengan kondisi lapangan

0,053	Memberikan gaji sesuai dengan pekerjaan
0,044	Mengadakan ujian terkait product knowledge secara bertahap dan rutin
0,041	Melakukan penghematan biaya administrasi
0,026	Memberikan penghargaan atas prestasi
0,018	Mengadakan perayaan ulang tahun bersama
0,015	Mengadakan rekreasi tahunan
0,015	Mengadakan pelatihan khusus K3
0,014	Membuat laporan training karyawan
0,007	Melaksanakan kegiatan olahraga rutin
0,006	Memberikan hukuman yang tepat bagi pelanggar aturan
0,006	Melakukan pelatihan secara berkala
0,006	Mengurangi jam lembur
0,004	Melakukan pencatatan absensi dengan lebih ketat
0,004	Melakukan pengurangan biaya lapangan
0,003	Melakukan penghematan biaya lembur
0,003	Pembagian porsi kerja yang sesuai
0,003	Mengadakan gathering dengan rutin

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa mengurutkan pekerjaan dengan skala prioritas mendapatkan bobot tertinggi dan mengadakan gathering dengan rutin mendapatkan bobot yang paling rendah.

Tabel 4. Prioritas Lagging Indicator

Bobot	Lagging Indicator
0,217	Meningkatkan Produktivitas Karyawan
0,133	Meningkatkan Disiplin dan Tanggung Jawab Karyawan
0,125	Meningkatkan kualitas dan intensitas pelatihan
0,125	Menambahkan pengetahuan terkait produk
0,108	Meningkatkan rasa solidaritas antar karyawan
0,107	Meningkatkan Keahlian dan Kemampuan Karyawan
0,053	Meningkatkan skill komunikasi karyawan
0,045	Meningkatkan kesehatan karyawan
0,033	Menurunkan Biaya Pengelolaan SDM

0,027	Mengawasi K3
0,016	Meminimalisir penyakit akibat kerja
0,009	Meningkatkan Kepuasan Karyawan

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa meningkatkan produktivitas karyawan mendapatkan bobot tertinggi dan mengadakan meningkatkan kepuasan karyawan mendapatkan bobot yang paling rendah

Penilaian Kinerja SDM

Penilaian kinerja SDM dilakukan dengan membagikan kuesioner berdasarkan hasil *leading indicator* dan *lagging indicator* kepada responden.

Tabel 5. Penilaian Kinerja *Lead Indicator*

No.	KPI	Skor	Hasil Kinerja
1	<i>Financial</i>		
	Pembagian porsi kerja yang sesuai	3,875	Sedang
	Mengurutkan pekerjaan dengan skala prioritas	3,875	Sedang
	Melakukan penghematan biaya lembur	3,625	Sedang
	Melakukan penghematan biaya administrasi	3,75	Sedang
	Melakukan pengurangan biaya lapangan	3,875	Sedang
2	<i>Customer</i>		
	Memberikan penghargaan atas prestasi	3,625	Sedang
	Memberikan gaji sesuai dengan pekerjaan	3,75	Sedang
	Mengadakan rekreasi tahunan	4,5	Baik
	Memberikan hukuman yang tepat bagi pelanggar aturan	3,75	Sedang
	Melakukan pencatatan absensi dengan lebih ketat	3,375	Sedang
	Melakukan pelatihan secara berkala	2,125	Buruk
	Menumbuhkan motivasi kerja karyawan	3,5	Sedang

Tabel 5. Penilaian Kinerja *Lead Indicator* (lanjutan)

No.	KPI	Skor	Hasil Kinerja
3	<i>Internal Business Process</i>		
	Mengadakan gathering dengan rutin	3,375	Sedang
	Mengadakan perayaan ulang tahun bersama	4,25	Baik
	Memberikan asuransi yang tepat	3,75	Sedang
	Mengurangi jam lembur	3,125	Sedang
	Mengadakan pelatihan khusus K3	2,125	Buruk
	Memberikan arahan yang tepat sesuai dengan kondisi lapangan	3,625	Sedang
	Mengadakan pemeriksaan kesehatan secara rutin dan wajib	1,875	Sangat Buruk
	Melaksanakan kegiatan olahraga rutin	3,25	Sedang
4	<i>Learning and Growth</i>		
	Membuat laporan training karyawan	2,625	Buruk

Melakukan survei lapangan terkait perubahan sistem untuk pengembangan training	2,875	Buruk
Mengadakan ujian terkait product knowledge secara bertahap dan rutin	2,375	Buruk
Rata-rata	3,278	Sedang

Tabel 6. Penilaian Kinerja Lag Indicator

No.	KPI	Skor	Hasil Kinerja
1	<i>Financial</i>		
	Meningkatkan Produktivitas Karyawan	3,75	Sedang
	Menurunkan Biaya Pengelolaan SDM	3,625	Sedang
2	<i>Customer</i>		
	Meningkatkan Kepuasan Karyawan	3,625	Sedang
	Meningkatkan Disiplin dan Tanggung Jawab Karyawan	4,75	Baik
	Meningkatkan Keahlian dan Kemampuan Karyawan	3,625	Sedang
3	<i>Internal Business Process</i>		
	Meningkatkan skill komunikasi karyawan	4	Baik
	Meningkatkan rasa solidaritas antar karyawan	3,875	Sedang
	Meminimalisir penyakit akibat kerja	2,875	Buruk
	Mengawasi K3	2,625	Buruk
	Meningkatkan kesehatan karyawan	3	Sedang
4	<i>Learning and Growth</i>		
	Meningkatkan kualitas dan intensitas pelatihan	2,375	Buruk
	Menambahkan pengetahuan terkait produk	2,625	Buruk
	Rata-rata	3,0625	Sedang

Memilih Strategi Peningkatan Produktivitas Karyawan

Berdasarkan pemilihan strategi yang telah dilakukan dengan *AHP*, strategi yang terpilih adalah bagaimana perusahaan melakukan peningkatan produktivitas karyawan dengan bobot 0,217. Dalam pemilihan strategi menggunakan metode *SAW*, diperlukan kriteria dan alternatif.

a. Kriteria

Pemilihan strategi pada PT. ABC memerlukan 4 kriteria yang di, yaitu:

Tabel 5. Kriteria Pemilihan Strategi

Kode Kriteria	Nama Kriteria
C1	Mudah diterapkan dan di pahami
C2	Biaya yang murah
C3	Waktu penerapan yang singkat
C4	Fleksibel

Pembobotan tiap kriteria dilakukan dengan metode *NASA-TLX*. Penggunaan metode ini telah dimodifikasi sedemikian rupa untuk memenuhi kebutuhan pada penelitian ini. Bobot tersebut dapat dilihat dibawah ini:

Tabel 6. Hasil Pembobotan Kriteria Strategi

Kriteria	Total Rating	Total Pemilih	Rating Nilai	Bobot
C1	57	8	456	42
C2	26	3	78	7
C3	45	7	315	29
C4	39	6	234	22

b. Alternatif

Dengan 4 kriteria yang telah disebutkan, akan dipilih satu strategi yang bisa diusulkan sebagai upaya untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Pada penelitian ini, diusulkan 5 buah alternatif yang dapat dilihat dibawah ini:

Tabel 7. Alternatif Strategi

Kode Alternatif	Nama Alternatif
A1	Kesehatan
A2	Motivasi
A3	Fasilitas kerja
A4	Gaya Kepemimpinan
A5	Pelatihan

c. Perangkingan dengan SAW

Langkah pertama yang dilakukan dalam SAW adalah dengan membuat matriks dari data yang telah diperoleh. Data tersebut dapat dilihat dibawah ini:

Tabel 8. Data Hasil Kuesioner SAW

	C1	C2	C3	C4
A1	3,25	3,5	2,5	3,25
A2	3,75	3,75	3,5	3,75
A3	3,75	3	2,75	3,25
A4	3,25	3,25	2,75	2,75
A5	2,5	2,5	2,25	3

Data tersebut kemudian dinormalisasi, dibawah ini merupakan hasil normalisasi.

Tabel 9. Hasil Normalisasi

	C1	C2	C3	C4
A1	0,87	0,93	0,71	0,87
A2	1	1	1	1
A3	1	0,8	0,79	0,87
A4	0,87	0,87	0,79	0,73
A5	0,67	0,67	0,64	0,8

Hasil normalisasi kemudian dikalikan dengan bobot kemudian dijumlahkan sebagai berikut.

$$A1 = (0,87 \times 42) + (0,93 \times 7) + (0,71 \times 29) + (0,87 \times 22) = 82,87$$

$$A2 = (1 \times 42) + (1 \times 7) + (1 \times 29) + (1 \times 22) = 100$$

$$A3 = (1 \times 42) + (0,8 \times 7) + (0,79 \times 29) + (0,87 \times 22) = 89,5$$

$$A4 = (0,87 \times 42) + (0,93 \times 7) + (0,79 \times 29) + (0,73 \times 22) = 81,4$$

$$A5 = (0,67 \times 42) + (0,67 \times 7) + (0,64 \times 29) + (0,80 \times 22) = 68,9$$

Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi yang tepat untuk digunakan pada saat ini di PT. ABC adalah dengan memberikan motivasi kepada karyawan.

Rencana Strategi

Strategi yang terpilih adalah strategi motivasi. Motivasi yang dimiliki tiap individu berbeda karena tiap manusia pasti memiliki kebutuhan yang berbeda. Pemberian motivasi sangat penting untuk diimplementasikan sebagai strategi peningkatan produktivitas karyawan. Karyawan yang termotivasi dengan baik akan membawa pengaruh baik bagi orang-orang disekitarnya. Strategi terkait pemberian motivasi yang diusulkan adalah:

- a. Pelatihan motivasi kerja,
- b. Memberikan *reward* dan *punishment*,
- c. Memberikan tujuan yang tepat,
- d. Melakukan perhitungan gaji dan fasilitas keuangan lainnya,
- e. Pemasangan kata-kata motivasi pada dinding kantor,
- f. Menghimbau karyawan untuk melakukan pemasangan foto keluarga atau hewan peliharaan di meja kantor.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di PT.ABC, dapat disimpulkan bahwa indikator penilaian pada PT. ABC bagian marketing dengan pendekatan metode *Human Resource Scorecard (HRSC)* terdapat 35 *Key Performance Indicator (KPI)* 12 indikator *lagging* dan 23 indikator *leading* yang telah dirumuskan ke dalam 4 paradigma bisnis yaitu *financial*, *customer*, *internal business process* dan *learning and growth*.

Prioritas indikator penilaian kinerja SDM pada PT. ABC untuk indikator *lagging* adalah meningkatkan produktivitas karyawan dengan bobot 0,217. Prioritas indikator penilaian kinerja SDM pada PT. ABC untuk indikator *leading* adalah mengurutkan pekerjaan dengan skala prioritas dengan bobot 0,199.

Kinerja PT.ABC berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan *Degree of Compliance to Standard (DOCS)* dapat dikategorikan sedang dengan bobot 3,06 pada *Lagging Indicator* dan 3,27 pada *Leading Indicator*.

Pemilihan strategi untuk meningkatkan produktivitas karyawan pada PT. ABC menggunakan metode SAW dengan rangking pertama adalah dengan memberikan motivasi pada karyawan, lalu peningkatan fasilitas kerja, disusul dengan peningkatan kesehatan, dan gaya kepemimpinan, yang terakhir adalah dengan melakukan pelatihan.

Referensi

- [1] Wahyuningsih, D.W. (2018). The Influence of Sales Force Automation and Sales Training on Medical Representative Performance to Improve Sales Effectiveness. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*. 62-66
- [2] Phiong, S., & Surjasa, D. (2018). Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Pendekatan Human Resources Scorecard dan Alat Ukur OMAX (Objective Matrix) pada Bagian Produksi PT. Fajarindo Faliman Zipper. *Jurnal Teknik Industri*.
- [3] Lorisa, C., & Doaly, C. (2017). Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Human Resource Scorecard di PT. Trio Jaya Steel. *Jurnal Teknik Industri*, 7.
- [4] Sahaya, A., & Wahyuni, H. (2017). Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resources Scorecard Dan AHP(Studi Kasus : PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo). *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis Vol 4 No. 2*.
- [5] Ramadhan, M., Nizam, M., & Mesran. (2021). Penerapan Metode SAW (Simple Additive Weighting) Dalam Pemilihan Siswa-Siswi Berprestasi Pada Sekolah SMK Swasta Mustafa. *TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 459-471.
- [6] Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Grafindo Persada.
- [7] Hanggraeni, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- [8] Sugijono. (2015). *Penilaian Kinerja Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Orbith, 11.
- [9] Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja Edisi Kelima*. Jakarta: Rajawali Pers.
- [10] Griffin, R. W. (2021). *Management (13E ed.)*. Boston: Cengage Learning.
- [11] Sundari, S. (2019). *Manajemen Kinerja*. Bogor: Universitas Pertahanan Bogor.
- [12] Agustini, N., & Dewi, A. (2019). Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja dan Motivasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7191 – 7218.
- [13] Prabawa, I., & Supartha, I. (2018). Meningkatkan Produktivitas Karyawan Melalui Pemberdayaan, Kerja Sama Tim dan Pelatihan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7, 497-524.
- [14] Baylis, J., Wirtz, J., & Gray, C. (2019). *Strategy in the Contemporary World (6th ed.)*. Oxford: Oxford University Press.
- [15] Ismail. (2018). *Rancangan Sistem Penilaian Kinerja SDM Berbasis Human Resource Scorecard*. Tesis Fakultas Teknik Industri Universitas Sumatera Utara.
- [16] Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- [17] Marzialli, M., Rossit, D., & Toncovich, A. (2021). Warehouse Management Problem and a KPI Approach: a Case Study. *Management and Production Engineering Review*, 51-62.
- [18] Oktaviani, D. D. (2019). Penerapan Metode Fuzzy Analytic Hierarchy Process Pada Strategi Penentuan Alternatif Waktu Proses Packing (Studi Kasus PT XYZ). Jakarta: Tugas Akhir Universitas Pancasila.
- [19] Setiawan, N., Nasution, M., Rossanty, Y., Tambunan, A., Girsang, M., Agus, R., Yusuf, M., Vebrianto, R., Purba, Oktaviana N., Fauzi, A., Perdana, S., Nisa, K. (2018). Simple Additive Weighting as Decision Support System for Determining Employees Salary. *International Journal of Engineering & Technology*, 309-313.
- [20] Saputra, S. A. (2019). *Sistem Pendukung Pengambilan Keputusan Penerimaan Pegawai dengan Metode SAW (Simple Additive Weighting)*. Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.