

TESIS

**VISUALISASI *KEY PERFORMANCE INDICATOR*
MENGUNAKAN *DASHBOARD* DAN *BEHAVIORALLY*
ANCHORED RATING SCALE
(STUDI KASUS: PT. MANDIRI JOGJA INTERNASIONAL)**



KHAIRUNNISA NURUL ISTIQOMAH

22916005

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
PROGRAM MAGISTER
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2024

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya menyatakan bahwa seluruh materi dalam karya tulis ini adalah hasil karya saya sendiri dan asli. Adapun literatur pada penulisan ini yang berasal maupun dikutip dari penulis lain telah dicantumkan dalam daftar pustaka serta dijelaskan sumber referensinya. Apabila di kemudian hari ternyata terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka Saya bersedia menerima sanksi serta konsekuensi

Yogyakarta, 4 Desember 2023



Khairunnisa Nurul Istiqomah

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

**VISUALISASI KEY PERFORMANCE INDICATOR MENGGUNAKAN DASHBOARD
DAN BEHAVIORALLY ANCHORED RATING SCALE
(STUDI KASUS: PT. MANDIRI JOGJA INTERNASIONAL)**

TESIS

Disusun Oleh

Nama : Khairunnisa Nurul Istiqomah
No. Mahasiswa : 22916005

Telah dipertahankan di Depan Sidang Penguji Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh
Gelara Sarjana Magister Teknik Industri
Yogyakarta, 9 Desember 2024

Tim Penguji

Dr. Harwati, S.T., M.T

NIP 095220101 (Ketua)

Dr. Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc

NIP 935220102 (Anggota I)

Ir. Winda Nur Cahyo, S.T., M.T., Ph.D., IPM.

NIP 025200519 (Anggota II)



Mengetahui,

**Ketua Program Magister Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia**



Ir. Winda Nur Cahyo, S.T., M.T., Ph.D., IPM
NIP 025200519

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

VISUALISASI *KEY PERFORMANCE INDICATOR* MENGGUNAKAN *DASHBOARD* DAN *BEHAVIORALLY ANCHORED RATING SCALE* (STUDI KASUS: PT. MANDIRI JOGJA INTERNASIONAL)

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Magister Teknik Industri

Program Magister Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia

Disusun oleh:

Khairunnisa Nurul Istiqomah

22916005

Yogyakarta, 26 Oktober 2024

Menyetujui,

Dosen Pembimbing



Dr. Harwati. S.T., M.T.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. *Alhamdulillahirabbil 'aalaamin*, atas segala nikmat yang Allah berikan, penulis persembahkan hasil karya yang telah terselesaikan ini kepada almarhum yangkung. Meskipun raganya telah tiada, sebagian semangat penulis tumbuh setiap mengingatnya.

Penulis juga dedikasikan karya ini untuk kedua orang tua serta adik-adik penulis yang senantiasa memberikan semangat dan juga kekuatan selama masa studi. Selain itu, untuk yangti dan tante penulis yang memberikan dukungan dan dorongan selama proses penyelesaian tesis.

Terimakasih telah menaruh rasa percaya kepada penulis untuk dapat menyelesaikan studi hingga akhir.

MOTTO

"Boleh jadi kamu membenci sesuatu padahal ia amat baik bagimu, dan boleh jadi pula kamu menyukai sesuatu, padahal ia amat buruk bagimu, Allah mengetahui sedang kamu tidak mengetahui"

(Q.S. Al-Baqarah : 216)

“What was meant for me will never miss me, and that what misses me was never meant for me”

(Imam Al-Shafi'i)

"You don't have to be great to start, but you have to start to be great."

(Zig Ziglar)

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah segala puji bagi Allah SWT atas rahmat dan karunianya serta shalawat dan salam semoga selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “Visualisasi *Key Performance Indicator* Menggunakan *Dashboard* dan *Behaviorally Anchored Rating Scale* (Studi Kasus: PT. Mandiri Jogja Internasional)”. Tesis ini merupakan salah satu persyaratan dalam menempuh gelar Magister Teknik di Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia. terselesaikannya tesis ini tidak terlepas dari bimbingan dan dukungan berbagai pihak meskipun dalam perjalanannya terdapat beberapa kendala. Oleh karenanya, pada kesempatan ini dengan segala rasa syukur penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, S.T., M.T., IPU, ASEAN Eng., selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
 2. Bapak Ir. Winda Nur Cahyo, S.T., M.T., Ph.D., IPM, selaku Ketua Program Magister Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
 3. Ibu Dr. Harwati, S.T., M.T, selaku dosen pembimbing penulis yang telah memberikan masukan serta meluangkan waktu dan pikiran untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan karya ini.
 4. Bapak Dr. Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc., atas bantuan dalam memberikan saran untuk karya ini dan publikasi penelitian penulis.
 5. Bapak Dr. Qurtubi, S.T., M.T, atas bimbingan penulisan publikasi jurnal penelitian selama penulis menempuh studi.
 6. Ibu Dr. Ir. Dwi Handayani, S.T., M.Sc., IPM, atas masukan dalam penulisan karya ini serta memberikan pemahaman terkait etika menulis.
 7. *Human Resource Manager* dan Kepala Produksi PT. Mandiri Jogja Internasional yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian dan bersedia untuk berdiskusi.
 8. Bagian Akademik dan Administrasi Magister Teknik Industri yang membantu dalam memberikan informasi serta kelancaran pengurusan berkas maupun tahapan yang berkaitan dalam penyelesaian laporan hingga akhir.
 9. Rekan-rekan *fasttrack* yang saling menguatkan maupun reguler Angkatan 33 yang saling berbagi ilmu dan saling mendukung selama proses perkuliahan.
- Demikian penulisan tesis ini, semoga laporan ini dapat memberikan manfaat kepada penulis maupun pembacanya.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabaraktuh

Yogyakarta, 4 Desember 2024



ABSTRAK

PT Mandiri Jogja Internasional merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang produksi dengan permintaan pasar yang fluktuatif. Perusahaan dihadapkan dengan tantangan dalam menjaga efisiensi operasional serta mempertahankan kualitas hasil produksinya. Perusahaan memerlukan suatu alat yang dapat menggambarkan performa karyawan bagian produksi dan kualitas hasil produksi secara *real-time* dan komprehensif. Penelitian ini bertujuan untuk merancang suatu *dashboard* dari hasil penilaian karyawan dengan pendekatan *Key Performance Indicator*. Metode yang digunakan yaitu Metode *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS) dan didukung oleh *Best Worst Method*. *Dashboard* dirancang untuk menyajikan hasil pencapaian individu terhadap kualitas, target, dan *skill* yang mempengaruhi hasil produksi. Selain itu terdapat penilaian kerja sama tim, kedisiplinan dan loyalitas karyawan. Penelitian ini juga menampilkan gambaran *dashboard* perusahaan untuk mengetahui performa karyawan secara keseluruhan pada setiap tahunnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua metode tersebut dapat digunakan dalam merancang *Key Performance Indicator* dan meningkatkan pemahaman manajemen perusahaan dalam mengambil keputusan dari hasil visualisasi pada *dashboard*. Dengan demikian, *dashboard* ini dapat mempermudah pihak perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia secara lebih efektif.

Kata kunci: efisiensi, performa karyawan, *best worst method*

ABSTRAC

PT Mandiri Jogja Internasional is a company specializing in production with fluctuating market demand. The company faces challenges in maintaining operational efficiency while ensuring the quality of its production outputs. To address these challenges, the company requires a tool that can comprehensively and in real-time monitor the performance of production employees and the quality of their outputs. This study aims to design a dashboard for employee evaluations using a Key Performance Indicator (KPI) approach. The methods utilized include the Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) and the Best Worst Method (BWM). The dashboard is designed to display individual achievements related to quality, targets, and skills that influence production results. It also incorporates assessments of teamwork, discipline, and employee loyalty. Furthermore, this study presents an overview of the company's dashboard to evaluate overall employee performance annually. The findings demonstrate that the combination of BARS and BWM methods is effective in designing KPIs and enhances management's ability to make informed decisions through dashboard visualizations. Therefore, this dashboard serves as a practical tool for the company to manage its human resources more efficiently.

Keywords: efficiency, employee performance, best worst method

DAFTAR ISI

| | |
|---|------|
| PERNYATAAN KEASLIAN..... | ii |
| LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING | iii |
| LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING..... | iv |
| HALAMAN PERSEMBAHAN | v |
| MOTTO..... | vi |
| KATA PENGANTAR..... | vii |
| ABSTRAK | viii |
| <i>ABSTRAC</i> | ix |
| DAFTAR ISI | x |
| DAFTAR TABEL..... | xii |
| DAFTAR GAMBAR | xiii |
| BAB I | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 5 |
| 1.3 Tujuan Penelitian..... | 6 |
| 1.4 Batasan Penelitian | 6 |
| 1.5 Manfaat Penelitian..... | 6 |
| BAB II..... | 8 |
| 2.1 Kajian Literatur | 8 |
| 2.2 Landasan Teori | 9 |
| BAB III | 14 |
| 3.1 Objek Penelitian | 14 |
| 3.2 Metode Pengumpulan Data | 14 |
| 3.3 Jenis dan Sumber Data | 14 |
| 3.4 Variabel Penelitian..... | 15 |
| 3.5 Metode Pengolahan Data..... | 15 |
| 3.6 Tahap Penelitian | 17 |
| BAB IV | 20 |
| 4.1 Data Karyawan Departemen Produksi | 20 |
| 4.2 Identifikasi Dimensi Kerja | 24 |
| 4.3 Identifikasi Kejadian Kritis Dalam Proses Kegiatan..... | 30 |

| | | |
|----------------------|--|----|
| 4.4 | Penskalaan Kejadian..... | 34 |
| 4.5 | Perancangan KPI | 37 |
| 4.6 | Perancangan Dashboard | 46 |
| BAB V..... | | 50 |
| 5.1 | Perbandingan Sistem Lama dan Sistem Baru | 50 |
| 5.2 | Implementasi Sistem Baru | 54 |
| 5.3 | Limitasi Penelitian | 55 |
| BAB VI | | 57 |
| 6.1 | Kesimpulan..... | 57 |
| 6.2 | Saran..... | 58 |
| DAFTAR PUSTAKA | | 59 |
| LAMPIRAN..... | | 64 |

DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 4. 1 Jumlah Karyawan Sub-Bagian Persiapan | 20 |
| Tabel 4. 2 Jumlah Karyawan Sub-Bagian Rakit | 21 |
| Tabel 4. 3 Jumlah Karyawan Sub-Bagian <i>Finishing</i> | 22 |
| Tabel 4. 4 <i>Job Description</i> Karyawan Produksi | 23 |
| Tabel 4. 5 Dimensi Kerja Karyawan Produksi..... | 25 |
| Tabel 4. 6 Kriteria Keputusan | 26 |
| Tabel 4. 7 Kriteria Terbaik dan Terendah..... | 27 |
| Tabel 4. 8 Pembobotan Kriteria dengan Kriteria Terbaik | 27 |
| Tabel 4. 9 Pembobotan Kriteria dengan Kriteria Terendah..... | 28 |
| Tabel 4. 10 Bobot Akhir Kriteria | 29 |
| Tabel 4. 11 Insiden Kritis | 30 |
| Tabel 4. 12 <i>Performance Dimension</i> | 32 |
| Tabel 4. 13 Skala Kriteria Dimensi | 34 |
| Tabel 4. 14 Skor Penilaian | 38 |
| Tabel 4. 15 Bobot Dimensi | 40 |
| Tabel 4. 16 Hasil Perkalian Bobot | 40 |
| Tabel 4. 17 Hasil Perkalian Bobot Tiap Kriteria | 40 |
| Tabel 4. 18 Performansi Akhir | 43 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|----|
| Gambar 3. 1 Proses Pengolahan Data | 16 |
| Gambar 3. 2 Alur Penelitian..... | 17 |
| Gambar 4. 1 Struktur Departemen Produksi | 20 |
| Lampiran 1 File Excel KPI 10 Tahun..... | 64 |
| Lampiran 2 Kolom Pengisian Skala Performansi | 65 |
| Lampiran 3 Lantai Produksi Bagian Persiapan | 66 |
| Lampiran 4 Operator Mesin Sestet..... | 67 |
| Lampiran 5 Operator Mesin <i>Embosse</i> | 67 |
| Lampiran 6 Aksesoris Kelengkapan..... | 68 |
| Lampiran 7 Lantai produksi Bagian Rakit | 68 |
| Lampiran 8 Rakit Kain..... | 69 |
| Lampiran 9 Rakit Kulit | 69 |
| Lampiran 10 Lantai Produksi Bagian <i>Finishing</i> | 70 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

PT. Mandiri Jogja Internasional merupakan perusahaan yang bergerak pada produksi tas berbahan dasar kulit. Perusahaan ini memproduksi berbagai jenis produk seperti dompet, *slingbag*, *pouch*, dan jenis tas lainnya yang kemudian dipasarkan dengan *brand* Bucini. PT. Mandiri Jogja Internasional berhasil memasarkan produknya hingga ke ranah internasional. Bahkan 80% produknya menjadi produk ekspor yang dikirimkan hingga ke Eropa dan Australia. Adapun produksi yang dilakukan yaitu menganut sistem *make by order*, sehingga apabila terdapat pesanan dengan jumlah banyak dan target waktu tertentu, perusahaan harus *me-manage* sebaik mungkin sumber daya yang ada. Namun beberapa waktu terakhir, perusahaan terkena dampak dari adanya perang Ukraina. Pesanan produksi yang masuk semakin menurun pada tiap bulannya begitu juga dengan nilai ekspor terutama dari Eropa. Dikarenakan kondisi yang semakin tidak menentu serta fluktuasi penjualan yang terjadi secara signifikan, *demand* yang tidak menentu dapat mempengaruhi proses bisnis perusahaan (Rayo, dkk, 2023). Selain itu, manajemen sumber daya manusia juga menjadi salah satu bagian yang perlu diperhatikan karena berhubungan langsung dengan proses produksi (Chaerudin , dkk, 2020). Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) pada suatu bisnis perlu diperhatikan oleh pihak perusahaan baik yang bergerak pada bidang jasa maupun penghasil produk (Ichsan, dkk, 2021). Hal ini dilakukan agar dapat memantau kesesuaian capaian hasil kerja karyawannya dengan tujuan yang dibentuk perusahaan. Sehingga perusahaan perlu mengatasi permasalahan tersebut karena berkaitan dengan biaya yang akan dikeluarkan. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mengurangi pengeluaran biaya yaitu dengan melakukan efisiensi sumber daya. Pada pertengahan tahun 2023 perusahaan melakukan PHK terhadap beberapa karyawan khususnya pada bagian produksi. Jumlah karyawan berkurang sebanyak 70 orang dengan mempertimbangkan kebutuhan sumber daya

berdasarkan *demand* yang masuk ke perusahaan. Pada saat melakukan PHK, perusahaan hanya menggunakan KPI sederhana yang masih cenderung bersifat subjektif dan belum otomatis terekapitulasi dengan baik. Perusahaan perlu mengetahui potensi karyawan yang dapat dipertahankan maupun tidak melalui performansi selama bekerja guna mempertahankan karyawan-karyawan terbaiknya.

Performansi kinerja karyawan dapat diketahui dengan mengukur hasil kerja dan apa saja yang telah diberikan karyawan tersebut kepada perusahaan. Penilaian yang diberikan kepada karyawan harus dilakukan secara objektif agar tidak terjadi keberpihakan atau pengambilan keputusan yang dapat menimbulkan kesalahpahaman. Salah satunya yaitu dengan adanya *Key Performance Indicator* (KPI) sebagai acuan dalam menilai. Sehingga perusahaan memiliki standar dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi keberlangsungan perusahaan kedepannya. PT. Mandiri Jogja International belum menerapkan KPI untuk menilai performansi karyawan. Sehingga ketika terjadi efisiensi seperti yang disebutkan sebelumnya, perusahaan menentukan karyawan yang akan di PHK hanya berdasarkan asumsi dan diskusi dengan HR. Hal ini dapat menimbulkan subjektivitas yang dapat berdampak bagi perusahaan seperti kesalahan dalam *firing* karyawan. Tanpa adanya acuan tersebut, perusahaan dapat melakukan kesalahan berupa PHK kepada karyawan yang berpotensi dan memberikan manfaat lebih bagi perusahaan. Selain itu akan memberikan pengaruh pada hasil produksi dikarenakan perusahaan kehilangan karyawan yang memiliki kinerja bagus dalam produksi seperti minim *defect* dan kerapihan pembuatan detail produk. Oleh sebab itu, implementasi KPI menjadi sangat penting untuk diterapkan oleh perusahaan.

KPI merupakan suatu alat ukur yang dapat digunakan untuk melihat capaian karyawan dalam kinerja memenuhi target (Setiawan & Purba, 2020). Sehingga penilaian terhadap hasil kinerja tidak bersifat subjektif namun dapat dipastikan berdasarkan objektivitas hasil kerja. Perusahaan perlu membuat KPI dan menerapkannya karena penting untuk evaluasi kinerja karyawan kedepannya. KPI dapat memberikan suatu kerangka bagi manager dalam memantau kinerja sehingga dapat mengidentifikasi pada departemen atau wilayah kerja mana yang memerlukan

perbaikan atau *improvement* (Braglia, et al, 2022). Selain itu karyawan akan lebih menerapkan tanggung jawab terhadap *jobdesk* serta hal-hal yang perlu dilaksanakan selama bekerja. Penerapan tanggung jawab tersebut juga akan terarahkan lebih fokus karena terdapat parameter sebagai target tujuannya. Dalam penerapannya dibutuhkan metode yang menunjang sebagai penentu indikator-indikator penilaian. Salah satu metode yang dapat digunakan dalam menyusun KPI secara efektif yaitu *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS) (Maulana & Priambodo, 2024). Pada metode ini akan dilakukan dengan memperhatikan aspek kualitatif dan juga kuantitatif. Aspek tersebut dikaitkan dengan kinerja karyawan dan skala terukur untuk penilaiannya. Pada penelitian yang dilakukan oleh Sjahrudin, et al., (2022) metode BARS digunakan untuk menentukan karyawan yang terbaik. Parameter yang dinilai pada penelitian tersebut disesuaikan dengan proses bisnis masing-masing perusahaan. Dengan demikian perusahaan dapat memberikan tunjangan tambahan sebagai penghargaan secara tepat dan objektif. Sedangkan penelitian lain yang dilakukan oleh Asana, et al., (2021), BARS digunakan dengan metode lain berupa ANP. Penelitian tersebut menyatakan bahwa metode BARS dapat memberikan manfaat bagi HR dalam mencatat dan mengevaluasi karyawan pada proses selanjutnya. Metode tersebut efektif digunakan dan dapat dikembangkan dengan membangun indikator yang lebih dinamis dengan skala jangka.

Penentuan persentase pada tiap indikatornya selain melalui *expert* juga memerlukan salah satu metode pada MCDM (*Multi Criteria Decision Making*). MCDM adalah suatu pendekatan yang digunakan dalam pengambilan keputusan. Selain itu, MCDM dapat membantu dalam penstrukturan masalah dan memberikan solusi yang optimal berdasarkan kriteria-kriteria yang menjadi pertimbangan. *Best Worst Method* (BWM) merupakan salah satu metode pada MCDM untuk memberikan persentase nilai pada masing-masing indikator atau kriteria (Rezaei, 2015). Penilaiannya didasarkan dari hubungan antar indikator dengan indikator terbaik dan terendah dengan suatu skala. Sehingga penentuan persentase menjadi lebih akurat dan konsisten, baik menurut *expert* dan penerapannya. Penemu metode tersebut menyimpulkan bahwa BWM dapat digunakan untuk perbandingan yang lebih sedikit. Tidak seperti metode MCDM lainnya yang membutuhkan minimal

kriteria sebagai perbandingannya. Hasil bobot akhir metode ini lebih konsisten dan sangat andal dibandingkan metode *Analytical Hierarchy Process*. Penerapan *Best Worst Method* disertai dengan rasio konsistensi yang mana digunakan untuk memeriksa keandalan hasil akhir. Sehingga aplikasi dari metode BARS dan *Best Worst Method* tersebut nantinya akan memunculkan perhitungan KPI dengan lebih objektif. Adapun dalam penyajian KPI akan lebih mudah disimpulkan apabila menggunakan visualisasi hasil yang dapat memudahkan perusahaan dalam memonitoring seperti melalui *dashboard*. Dengan demikian, hasil capaian kerja yang memenuhi target atau tidak dapat terlihat dengan jelas.

Dahboard akan menampilkan informasi secara lebih visual dan kontekstual dan tentunya mudah dimengerti oleh banyak pihak terkait. Dengan visualisasi tersebut, pihak perusahaan akan lebih mudah untuk mengidentifikasi capaian yang kurang, memenuhi target, bahkan lebih dari target sebelumnya. Sehingga pihak perusahaan khususnya HR dapat melakukan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan karyawannya. Perusahaan juga dapat memantau tren kerja dari waktu ke waktu, dengan demikian akan menjadi lebih adaptif serta responsif terhadap perubahan proses bisnis. Pengaplikasian *dashboard* tentu memberikan visibilitas yang lebih besar terhadap kinerja objek yang diteliti (Gusnadi & Hermawan, 2020). Terlebih ketika karyawan mengerti adanya sistem penilaian *performance* seperti ini memungkinkan untuk memberikan motivasi kerja. Dengan kelebihan yang diberikan tentu saja terdapat kekurangan ketika akan mengaplikasikan. Dalam perancangan *dashboard* dibutuhkan data serta integrasi data dari berbagai sumber yang relevan dan berbeda-beda. Adapun tantangan lainnya yakni ketika terdapat kesalahan input atau format data yang keliru. Selain itu, untuk hasil *dashboard* yang mudah dipahami, maka perlu dilakukan uji coba desain atau penyesuaian dengan kebutuhan pengguna.

Berbagai macam *dashboard* tersedia mulai dari yang berbayar seperti melalui *website* tertentu atau aplikasi, hingga yang gratis. Diantara *dashboard* berbayar tersebut yakni *HR Management System* (HRMS), *Workface Management System* (WMS), kemudian Tableau, Power BI dan sebagainya. Namun terdapat pilihan *dashboard* yang dapat dijangkau gratis seperti *Microsoft Excel* dan *Google Sheets*.

Tentu saja *Google Sheets* dan *Microsoft Excel* tidak sekomprehensif beberapa *dashboard* berbayar lainnya. Akan tetapi akan menjadi solusi efektif bagi perusahaan dengan kebutuhan solusi sederhana dan anggaran yang terbatas. Efektivitas penggunaan *dashboard* telah dibuktikan oleh penelitian Leo, et al., (2022) dibidang pendidikan dibandingkan menggunakan cara tradisional. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa dengan adanya visualisasi *dashboard* lebih memudahkan pihak universitas dalam mengambil keputusan analisis akademik, melakukan monitoring aktivitas, serta evaluasi kegiatan. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Hosseini, et al., (2023) menggunakan informasi dari *dashboard* yang sudah ada untuk merancang KPI. Peneliti merasa bahwa informasi dari *dashboard* tersebut lebih praktis dibandingkan dengan data yang belum divisualisasikan.

Sehingga penelitian ini akan merancang suatu KPI dan divisualisasikan melalui *dashboard* menggunakan *Microsoft Excel*. Adapun penggunaan *Microsoft Excel* sebagai visualisasi *dashboard* dirancang dengan mempertimbangkan *usability* oleh *user* terhadap *software* tersebut. Pengukuran KPI menggunakan BARS akan memberikan informasi secara objektif, efektif (cepat dan tepat) serta visualisasinya memberikan efisiensi dalam melihat *performance* karyawan. Oleh karena itu, kesalahan dalam proses *firing* yang dapat merugikan perusahaan dapat diminimalisir. Manfaat lain dengan adanya penilaian yang objektif tersebut perusahaan dapat mengetahui karyawan dengan kinerja yang terbaik. Sehingga apabila perusahaan ingin memberikan penghargaan guna meningkatkan motivasi karyawan dapat diberikan secara tepat sesuai dengan hasil kerja yang telah diberikan ke perusahaan.. Hal ini menjadi usaha perusahaan dalam menjaga atau *maintance* konsistensi kinerja karyawan terlebih dengan adanya target serta tekanan kerja pada bagian produksi

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, rumusan masalah pada penelitian ini berupa bagaimana menilai performansi operator produksi pada PT. Mandiri

Jogja Internasional secara objektif menggunakan metode *Behaviorally Anchored Rating Scale*.

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian untuk menyelesaikan permasalahan yang telah dirumuskan adalah:

1. Membuat *Key Performance Indicator* menggunakan metode *Behaviorally Anchored Rating Scale* dan disesuaikan dengan ketentuan pada *jobdesk* karyawan
2. Membuat desain *dashboard* yang efektif serta efisien untuk menampilkan hasil rekapitulasi performansi seluruh operator produksi PT. Mandiri Jogja Internasional.

1.4 Batasan Penelitian

Batasan yang digunakan untuk memfokuskan hasil penelitian sebagai berikut:

1. Pembuatan penilaian *Key Performance Indicator* ditujukan pada *jobdesk* serta kinerja karyawan pada bagian operator produksi.
2. *Software* yang digunakan untuk membuat *dashboard* menggunakan *Microsoft Excel*.
3. Tim *expert* dari perusahaan merupakan *Human Resource Manager* dan Kepala Produksi.
4. Data yang digunakan merupakan data pekerja yang pada awal tahun 2024 hingga penelitian ini berakhir.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini akan membantu serta memudahkan *Human Resource Manager* PT. Mandiri Jogja Internasional dalam memantau hasil kinerja karyawan pada periode tertentu. Hal ini dilakukan dengan melihat hasil performansi karyawan yang tertera pada *dashboard* yang akan didesain. Selain itu, pembuatan *dashboard* sederhana yang didasarkan dari informasi pada hasil rancangan *Key Performance Indicator* dengan *Behaviorally Anchored Rating Scale* akan memudahkan Kepala Operator

maupun *Human Resource Manager* dalam menilai kinerja karyawan secara objektif.

BAB II

STUDI PUSTAKA

2.1 Kajian Literatur

Penelitian dalam membuat *dashsboard* dari hasil perhitungan KPI telah dilakukan dengan berbagai jenis sebelumnya. Salah satunya yaitu penelitian dengan judul “*Designing Employee Performance Monitoring Dashboard Using Key Performance Indicator*”. Penelitian tersebut berfokus pada hasil akhir *dashboard* yang mana dalam proses pembuatannya berlandaskan pada metode *System Life Cycle*. Tahapannya diawali dengan *Planning Phase, Analysis Phase, Design Phase, Implementation Phase*, hingga *Use Phase*. Peneliti menetapkan target yang dibagikan di setiap divisi untuk membantu pimpinan dalam melihat dan memantau kinerja karyawan. Jika manajer atau kepala divisi ingin memeriksa hasil atau kemajuan pencapaian karyawannya, maka dapat dengan mudah memasukkan data-data yang diperlukan. Dengan begitu apa yang dirasa kurang atau tidak mencapai target dapat segera diketahui dengan mudah oleh atasan. Tidak adanya metode spesifik yang menjelaskan langkah dalam penentuan KPI-nya (Gusnadi & Hermawan, 2020).

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Sjahrudin, et al, (2022) menghasilkan *output* berupa hasil kedudukan performansi karyawan terbaik yang didapatkan dari penerapan metode *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS). Kriteria yang digunakan pada penelitian ini berupa kedisiplinan, kejujuran, tanggung jawab, serta *teamwork*. Dengan demikian, metode BARS dapat mengukur parameter sikap, perilaku dan penilaian sesuai dengan proses bisnis setiap perusahaan ke dalam skala pengukuran, dengan menggunakan jangkar pada setiap kriteria evaluasi. Penilaian kinerja pegawai yang dilakukan secara obyektif tentu dapat menghasilkan pengambilan keputusan yang maksimal oleh pengambil keputusan, sehingga pertimbangan pemberian bonus atau karyawan manfaat dapat dilakukan berdasarkan penilaian kinerja terbaik.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Dzakwan, et al, (2023) menggunakan metode BARS dengan *Management by Objectives* (MBO) untuk

dilakukan perbandingan diantara keduanya. Namun hasil menunjukkan bahwa MBO memiliki kekurangan yakni perlu adanya manajemen pendukung lainnya dalam melakukan penelitian. Metode BARS fokus pada evaluasi perilaku yang akan mempengaruhi kinerja secara keseluruhan sedangkan metode MBO fokus pada evaluasi sesuai pendidikan yaitu kinerja pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Metode lain yang digunakan untuk menentukan KPI diantaranya yaitu *Customized Balance Scorecard (BSC)* dan *Supply Chain Operation References (SCOR)*. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Ria (2020) memberikan output hasil perhitungan KPI dengan yang sebelumnya sudah ada. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa KPI yang baru dapat mendukung visi dan misi SPR Laggak.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Produktivitas Kerja

Produktivitas merupakan suatu kemampuan karyawan dalam melaksanakan target perusahaan sebaik mungkin (Hanaysha, 2016). Semakin cepat serta efisien hasil kerja yang dilakukan karyawan menunjukkan bahwa semakin produktif kinerjanya. Terdapat berbagai macam hal yang bisa memicu produktivitas seperti, keterampilan, pengetahuan, motivasi kerja yang tinggi, pemahaman terkait target dan tujuan perusahaan oleh karyawan serta lingkungan kerja yang baik (Sutrisno, 2009). Sistem penghargaan kepada karyawan juga menjadi salah satu cara untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja (Ajijah, dkk., 2021). Selain itu, komitmen serta kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan juga menjadi sebagian pendorong untuk menghasilkan produktivitas kerja yang lebih baik (Fauzi, et al., 2022). Adapun produktivitas yang jelek menunjukkan bahwa karyawan memiliki moral kerja yang rendah sehingga akan berdampak pada capaian target dan kemajuan perusahaan (Zongjun, 2019).

2.2.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia mencakup segala strategi yang dilakukan untuk menggali kembali potensi karyawan semakin optimal (Noe, et al, 2016). Pengembangan SDM manusia merupakan suatu hal yang krusial dalam perusahaan

dikarenakan perubahan lingkungan yang terus-menerus (Riono, 2021). Selain memberikan manfaat bagi perusahaan, pengembangan SDM juga akan memberikan manfaat bagi karyawan karena dapat memberikan tambahan pengalaman untuk menunjang karir. Menurut Lubis & Haidir (2019) terdapat aspek dalam melakukan pengembangan tersebut:

- a. Proses yang terencana dan berkesinambungan
- b. Meningkatkan kapabilitas dan potensi individu
- c. Pelatihan dan pembelajaran
- d. Kontribusi maksimal terhadap capaian organisasi

Adapun menurut Flippo (2015), bahwa aspek kunci dari pengembangan SDM sebagai berikut:

- a. Perencanaan yang sadar
- b. Memperoleh karyawan dengan kualitas terbaik
- c. Meningkatkan keterampilan
- d. Kolaborasi kemampuan terbaik individu
- e. Mencapai tujuan organisasi

Pengembangan SDM memerlukan perencanaan yang matang untuk mengidentifikasi kebutuhan, sasaran, dan strategi yang tepat. Prinsip berencana dalam pengembangan SDM membantu organisasi memastikan bahwa program pengembangan yang diimplementasikan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan (Marayasa, et al, 2023). Menurut Wijaya (2023), pengembangan menjadi sangat penting karena dapat mengoptimalkan kinerja karyawan sesuai dengan kemampuan terbaiknya dengan melakukan perancangan terstruktur dalam pengembangannya.

2.2.3 Key Performance Indicator (KPI)

Key Performance Indicator merupakan suatu parameter yang menunjukkan capaian perusahaan ataupun kinerja seseorang pada suatu proses tertentu. KPI menjadi indikator seberapa besar perusahaan tersebut memenuhi visi dan misi yang telah dibentuknya. Adapun dalam menentukan nilainya dapat diperoleh dengan berbagai pendekatan baik kualitatif maupun kuantitatif. Dalam mengidentifikasi *Key Performance Indicator* terdapat beberapa kata kunci yaitu (Moehariono, 2012):

- a. Memiliki proses bisnis

- b. Tujuan jelas dari proses tersebut
- c. Terdapat ukuran kuantitatif dan kualitatif yang didasarkan oleh tujuan
- d. Analisis unsur apa saja yang memengaruhi tujuan

2.2.4 Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)

Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) merupakan suatu prosedur dalam menggambarkan suatu nilai performansi dengan berbagai dimensi (Schwab, Heneman, & Decotiis, 1975). BARS membuktikan bahwa dapat membantu untuk meningkatkan evaluasi kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Schwab menunjukkan bahwa terdapat 5 langkah dalam mengidentifikasi menggunakan BARS:

- a. Identifikasi dimensi kerja
- b. Identifikasi kejadian kritis dalam proses kegiatan
- c. Pengulangan dalam identifikasi kejadian kritis
- d. Penskalaan kejadian
- e. Persetujuan hasil skala kejadian

Penerapan BARS pada bagian produksi dapat menggunakan 4 variabel terpenting yaitu (Awani, Nugraha, & Puspita, 2018):

- a. Kualitas: Kualitas tergambar dari banyaknya *defect* yang dihasilkan
- b. Jumlah: Faktor ini menunjukkan berapa banyak produk yang dihasilkan
- c. Waktu: Waktu menjadi acuan penting dikarenakan semakin cepat terselesaikan semakin banyak pula target lain yang bisa diproduksi
- d. Kedisiplinan: Kedisiplinan menggambarkan rajin dan uletnya karyawan yang menunjukkan bahwa karyawan menyadari kewajiban dan tugasnya

2.2.5 Multi Criteria Decision Making

Multi Criteria Decision Making (MCDM) adalah sebuah cabang ilmu dari model riset operasi yang berurusan dengan prosedur pembuatan keputusan dengan adanya multi objektif. Metode yang mampu mengolah data kualitatif maupun kuantitatif ini memiliki karakteristik umum berupa kriteria yang saling bertentangan, unit yang tidak bisa dihitung, dan memiliki desain/pemilihan alternatif yang sulit (Pohekar & Ramachandran, 2004). Dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan dari beberapa alternatif dengan banyak kriteria, serta informasi yang diberikan bersifat kualitatif.

2.2.6 Best Worst Method

Best Worst Method merupakan salah satu metode pada MCDM yang menggunakan pemilihan kriteria terbaik dan terendah untuk dipasangkan dengan kriteria yang lain. Skor akhir pada masing-masing kriteria didapatkan dari menggabungkan bobot-bobot yang diberikan diantara kedua kriteria. Agar hasil perbandingan yang diusulkan lebih handal maka diberikan rasio konsistensi. Nilai perbandingan dapat dikatakan sudah konsisten apabila memiliki nilai rasio konsistensi kurang dari 0,1 (Tu, Wu, & Pedrycz, 2023). Adapun metode ini membutuhkan data yang lebih sedikit atau tidak terlalu kompleks, serta dapat menghasilkan perbandingan yang lebih konsisten. Berikut merupakan 5 tahapan yang dilakukan dalam menerapkan *Best Worst Method* (Rezaei, 2015):

- a. Menentukan kriteria keputusan
- b. Menentukan kriteria terbaik (paling penting, paling diinginkan) dan terendah (paling tidak penting, paling tidak diinginkan)
- c. Membandingkan kriteria dengan kriteria yang terbaik
- d. Membandingkan kriteria dengan kriteria yang terendah
- e. Menghitung bobot optimal

2.2.7 Perancangan Dashboard

Dashboard merupakan tampilan visual dari informasi paling penting yang berfungsi untuk mencapai satu atau lebih tujuan, mengkolaborasikan informasi dan disusun dalam satu layar/tampilan sehingga informasi dapat dipantau secara sekilas (Few & Edge, 2007). *Dashboard* memiliki berbagai jenis seperti *operational*, *strategic*, *analytical*, dan *tactical dashboard* (Smith, 2013). Aplikasi jenis tersebut disesuaikan dengan kebutuhan penampilan informasi yang diperlukan. *Microsoft Excel* merupakan salah satu *software* yang dapat digunakan untuk merancang *dashboard*. Perancangan menggunakan *Microsoft Excel* akan menggunakan fungsi-fungsi *excel* seperti pivot salah satunya. Adapun hal yang perlu diperhatikan dalam pembuatan *dashboard* seperti:

- a. *Real time*: Informasi yang disampaikan dari waktu ke waktu dapat berubah secara otomatis sesuai update data terbaru (Halwani, et al., 2016).

- b. *Performance information*: Tujuan operasional dalam setiap departemennya terukur secara jelas.
- c. *Process of developing the dashboards*: Harus ada yang dapat mengembangkan *dashboard* setidaknya 1 orang.

Selain itu, *dashboard* harus memenuhi 2 hal yaitu dapat membantu *user* dalam memahami konteks data seperti bagaimana data terinterpretasikan, dan pengumpulannya. Serta *dashboard* harus membantu *user* dalam memahami makna data yang terinterpretasi hingga tidak menyulitkan dalam pemahamannya (Janes, Sillitti, & Succi, 2013).

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. Mandiri Jogja Internasional yang beralamat Klodangan, RT 02/ RW 26, Karang Asam, Sendangtirto, Kecamatan Berbah, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Pelaksanaan penelitian pada April sampai dengan Mei 2024.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data diawali dengan observasi lapangan dan mendiskusikan kebutuhan perusahaan saat ini. Kemudian melakukan wawancara kepada Kepala Produksi dan *Human Resource Manager* PT. Mandiri Jogja Internasional mengenai kebutuhan data yang sesuai dengan metode yang akan digunakan. Adapun data seperti kebutuhan variabelnya didapatkan dengan melakukan studi pustaka penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik pada penelitian ini.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan jenis data berupa primer dan sekunder sebagai berikut:

3.3.1 Data Primer

Data primer penelitian ini didapatkan dari hasil wawancara dengan pihak perusahaan. Data primer meliputi jumlah pegawai bagian produksi hingga persentase bobot variabel pada kategori penilaian kinerja menurut pihak perusahaan.

3.3.2 Data Sekunder

Adapun data sekunder didapatkan dari informasi penelitian terdahulu yang menunjang data pada penelitian ini, seperti pada jurnal, buku, serta catatan perusahaan yang sudah ada sebelumnya.

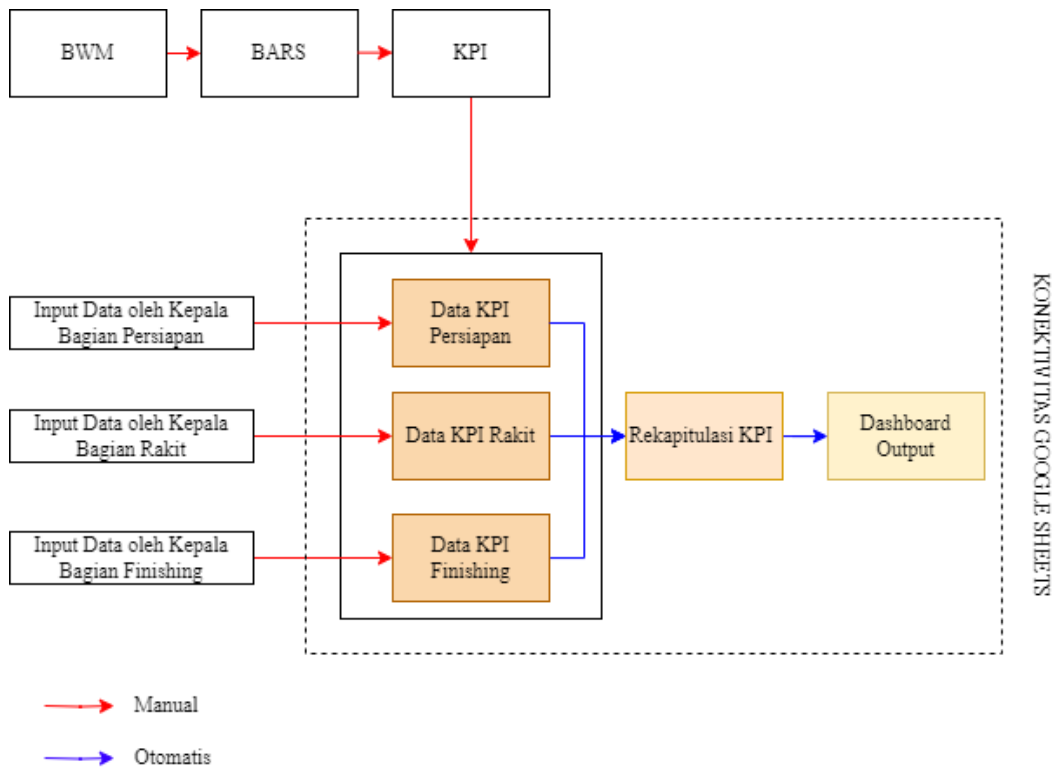
3.4 Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan pada penelitian ini meliputi kualitas, *skill*, waktu, jumlah, *teamwork*, kedisiplinan, dan loyalitas.

- a. Kualitas: Banyaknya *defect* yang dihasilkan akan menjadi pertimbangan perusahaan dalam penilaian.
- b. *Skill*: Meliputi kemampuan karyawan dalam menggunakan alat/mesin yang membantu pekerjaan sesuai dengan fungsinya.
- c. Waktu: Data terkait waktu diperoleh dengan mengetahui berapa lama individu tersebut menyelesaikan target produksi pada suatu periode.
- d. Jumlah: Menunjukkan berapa banyak produk yang dapat dikerjakan pada satu kali produksi oleh masing-masing individu.
- e. *Teamwork*: Bentuk keahlian dalam komunikasi antar karyawan dalam penyelesaian suatu proyek.
- f. Kedisiplinan: Tanggung jawab dan sadar akan tugas pada perusahaan seperti waktu kedatangan serta ketaatan dalam menaati SOP.
- g. Loyalitas: Pada aspek ini lama bekerja menjadi pertimbangan karena menunjukkan kelayakan terhadap perusahaan meskipun bobot persentasenya hanya sedikit.

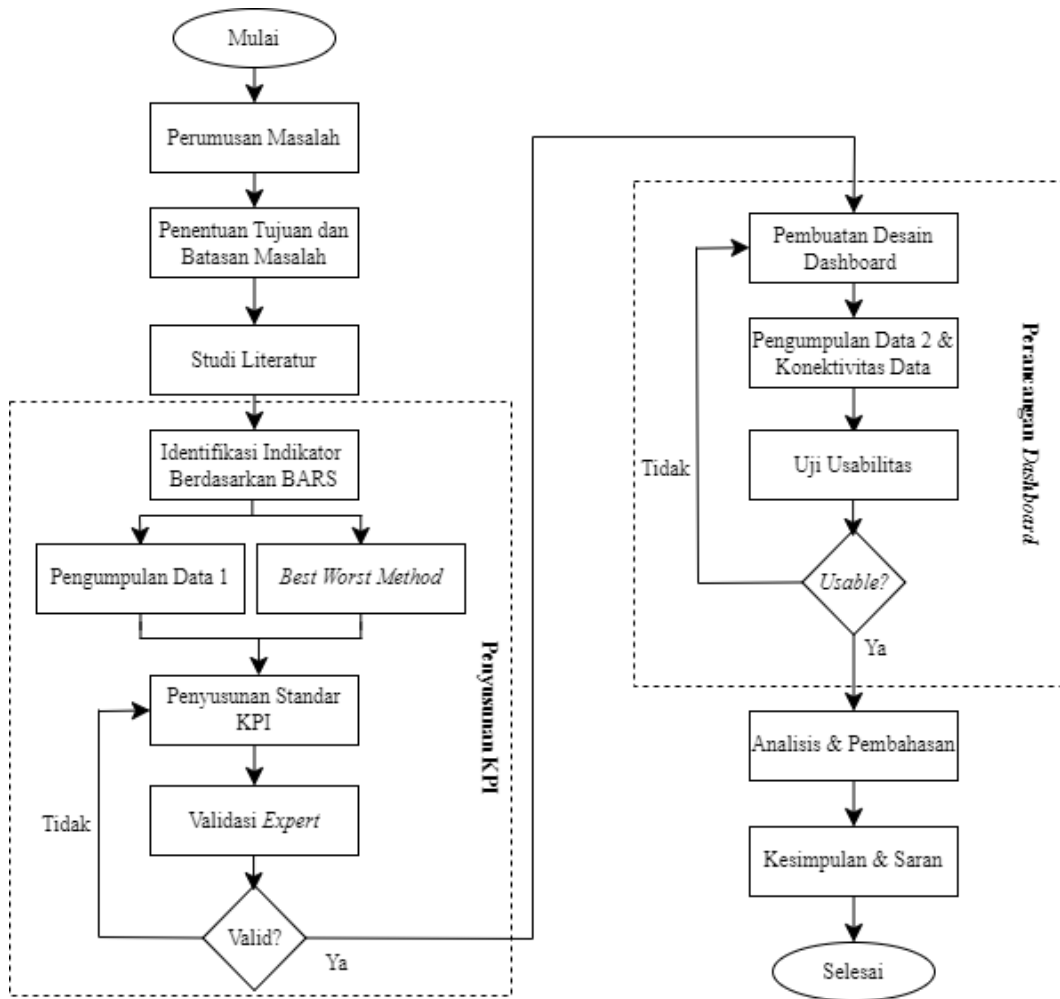
3.5 Metode Pengolahan Data

Pengolahan data diawali dengan mengkaji ulang *jobdesk* karyawan pada tiap bagiannya yang telah diterapkan di perusahaan. Kemudian merancang KPI berdasarkan informasi tersebut dan menggunakan metode BARS dalam penyusunannya. Penentuan persentase pada metode BARS didasarkan dengan perhitungan MCDM yaitu *Best Worst Method*. Kemudian parameter KPI diterapkan pada setiap masing-masing tahapan pada bagian produksi meliputi bagian persiapan, rakit, dan *finishing*. Keseluruhan informasi pada masing-masing *sheets* tersebut akan terintegrasi dan otomatis menjadi satu *sheets* dalam bentuk rekapitulasi. Kemudian informasi-informasi terpenting akan divisualisasikan pada *sheets* lainnya dalam tampilan *dashboard*. Berikut gambaran proses mulai dari input data hingga menghasilkan output berupa *dashboard*.



Gambar 3. 1 Proses Pengolahan Data

3.6 Tahap Penelitian



Gambar 3. 2 Alur Penelitian

Berdasarkan diagram alir di atas, berikut merupakan detail tahapan-tahapannya:

1. Mulai
2. Perumusan Masalah
 Penelitian diawali dengan merumuskan masalah yang dihadapi oleh PT. Mandiri Jogja International.
3. Penentuan Tujuan dan Batasan Masalah
 Pada tahapan ini merupakan suatu perancangan agar dapat menjawab pembahasan dari rumusan masalah dan juga sebagai acuan hal-hal apa saja yang menjadi capaian penelitian ini nantinya. Serta menentukan batas penelitian yang mana pada kasus ini fokus objek pada karyawan bagian produksi.

4. Studi Literatur

Sebagai penunjang penelitian ini maka digunakanlah studi literatur beberapa sumber guna memperkuat informasi-informasi yang relevan pada topik penelitian. Pada bagian ini dijelaskan terkait produktivitas kinerja, sumber daya manusia, KPI, metode BARS, serta penjelasan terkait *dashboard*.

5. Identifikasi Indikator Berdasarkan BARS

Indikator pada metode ini meliputi kualitas, jumlah, waktu, kedisiplinan serta indikator-indikator yang berpengaruh untuk kinerja karyawan.

6. Pengumpulan Data 1

Pengumpulan data awal digunakan untuk mendapatkan informasi yang akan digunakan dalam penyusunan standar KPI. Informasi tersebut seperti jumlah karyawan pada bagian produksi serta sub-bagian dan *jobdesk* tiap departemen.

7. *Best Worst Method*

Metode ini digunakan untuk menentukan besarnya persentase indikator yang telah didefinisikan pada metode BARS. Pada metode penentuan skala dari masing-masing indikator terhadap indikator terbaik dan terendahnya berdasarkan *expert* yaitu HR manager perusahaan.

8. Penyusunan Standar KPI

Informasi dari pengumpulan data disusun berdasarkan metode BARS untuk membuat standar KPI dan mencapai penilaian kinerja karyawan yang baik.

9. Validasi *Expert*

Hasil penyusunan tersebut kemudian dilakukan validasi oleh *expert*. *Expert* disini merupakan HR dari PT. Mandiri Jogja International. Validasi tersebut diperlukan agar susunan standar KPI tersebut sesuai dengan *value* perusahaan. Validasi dilakukan dengan diskusi terkait hasil rancangan KPI.

10. Pembuatan Desain *Dashboard*

Apabila *expert* telah menyetujui dan menghendaki susunan standar KPI, maka dilanjutkan dengan membuat desain *dashboard*. Desain tersebut dibuat dengan memperhatikan usability dan visualisasi yang efektif & efisien.

11. Pengumpulan Data 2 & Konektivitas Data

Pengumpulan data yang kedua berupa input data dari standar KPI yang dibuat sebelumnya. Input tersebut nantinya akan diisi oleh penanggung jawab masing-masing departemen. Kemudian keseluruhan data dari departemen disatukan dan dikonektivaskan dengan desain *dashboard* sebelumnya.

12. Uji Usabilitas

Ketika data sudah saling berkoneksi dalam rancangan *dashboard*, maka hasil desain tersebut dilakukan uji usabilitas. Uji usabilitas diberikan kepada HR sebagai *user* dalam penggunaan *dashboard* tersebut.

13. Analisis dan Pembahasan

Pada tahapan ini berupa hasil dari keseluruhan tahapan sebelumnya serta penjelasan fungsi-fungsi tampilan *dashboard*. Kemudian analisis mengenai KPI yang sesuai untuk tiap departemen pada bagian produksi akan dijelaskan lebih detail didalamnya.

14. Kesimpulan dan Saran

Hasil dari validasi serta uji usabilitas menjadi kesimpulan penelitian sebagai perbaikan peneliti. Pada tahapan ini peneliti akan memberikan saran serta rekomendasi bagi perusahaan maupun peneliti berikutnya.

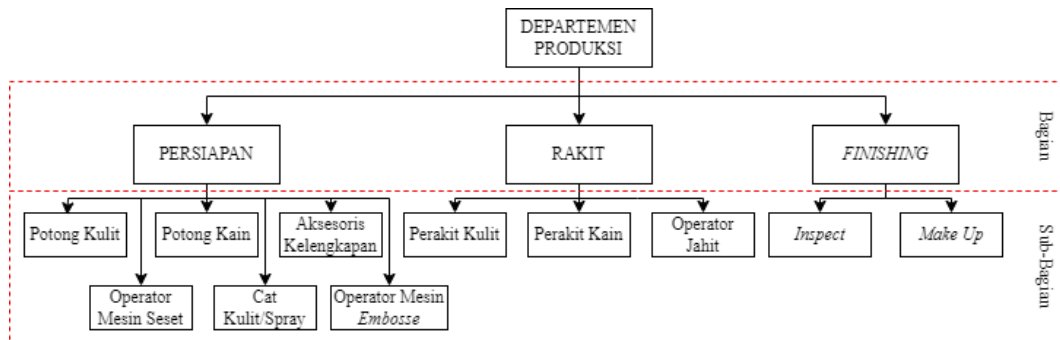
15. Selesai

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Data Karyawan Departemen Produksi

a. Jumlah Karyawan



Gambar 4. 1 Struktur Departemen Produksi

Pada departemen produksi terbagi menjadi tiga bagian yang pada masing-masing bagian tersebut terbagi lagi menjadi beberapa sub-bagian. 3 bagiannya yaitu divisi persiapan, rakit, dan *finishing*. Pada bagian persiapan terdiri dari sub-bagian yaitu potong kulit, potong kain, operator mesin sestet, aksesoris kelengkapan, spray, operator mesin embosse, dan teknisi. Sedangkan pada bagian rakit terdiri dari perakitan kulit 1, perakitan kulit 2, perakitan kain, dan operator jahit. Adapun bagian *finishing* meliputi sub-bagian *make up* dan *inspect*. Berikut merupakan jumlah karyawan pada masing-masing bagian:

Tabel 4. 1 Jumlah Karyawan Sub-Bagian Persiapan

| Persiapan | | |
|-----------|-------|--------------|
| 1 | PKu_1 | Potong Kulit |
| 2 | PKu_2 | |
| 3 | PKu_3 | |
| 4 | PKu_4 | |
| 5 | PKu_5 | |
| 6 | PKu_6 | |
| 7 | Pka_1 | Potong Kain |
| 8 | Pka_2 | |

| Persiapan | | |
|------------------|---------|---------------------------|
| 9 | Seset_1 | Operator Mesin Seset |
| 10 | Seset_2 | |
| 11 | Aks_1 | Aksesoris Kelengkapan Tas |
| 12 | Aks_2 | |
| 13 | Spray_1 | Cat Kulit/Spray |
| 14 | Spray_2 | |
| 15 | Spray_3 | |
| 16 | Embs_1 | Operator Mesin Embosse |

Pada bagian persiapan, sub-bagian potong kulit terdapat 6 karyawan, potong kain terdapat 2 karyawan, operator mesin seser terdapat 2 karyawan, aksesoris kelengkapan tas terdapat 2 karyawan, cat kulit/spray terdapat 3 karyawan, dan operator mesin embosse terdapat 1 karyawan. Sehingga total karyawan pada bagian persiapan sebanyak 16 karyawan.

Tabel 4. 2 Jumlah Karyawan Sub-Bagian Rakit

| Rakit | | |
|--------------|---------|-----------------|
| 1 | RaKu_1 | Perakit Kulit 1 |
| 2 | RaKu_2 | |
| 3 | RaKu_3 | |
| 4 | RaKu_4 | |
| 5 | RaKu_5 | |
| 6 | RaKu_6 | |
| 7 | RaKu_7 | |
| 8 | RaKu_8 | |
| 9 | RaKu_1a | Perakit Kulit 2 |
| 10 | RaKu_2a | |
| 11 | RaKu_3a | |
| 12 | RaKu_1a | |
| 13 | RaKu_4a | |
| 14 | RaKu_5a | |

| Rakit | | | |
|--------------|----------|----------------|--------------|
| 15 | RaKu_6a | | |
| 16 | RaKu_7a | | |
| 17 | RaKu_8a | | |
| 18 | RaKu_9a | | |
| 19 | RaKu_10a | | |
| 20 | RaKu_11a | | |
| 21 | RaKu_12a | | |
| 22 | RaKu_13a | | |
| 23 | RaKa_1 | | Perakit Kain |
| 24 | RaKa_2 | | |
| 25 | Jahit_1 | Operator Jahit | |
| 26 | Jahit_2 | | |
| 27 | Jahit_3 | | |
| 28 | Jahit_4 | | |
| 29 | Jahit_5 | | |
| 30 | Jahit_6 | | |
| 31 | Jahit_7 | | |
| 32 | Jahit_8 | | |
| 33 | Jahit_9 | | |
| 34 | Jahit_10 | | |
| 35 | Jahit_11 | | |
| 36 | Jahit_12 | | |

Adapun pada bagian rakit, sub-bagian rakit kulit terbagi menjadi 2 dengan total keseluruhan sebanyak 22 karyawan, rakit kain terdapat 2 karyawan dan operator jahit terdapat 12 karyawan. Total karyawan pada bagian rakit sebanyak 36 karyawan.

Tabel 4. 3 Jumlah Karyawan Sub-Bagian *Finishing*

| <i>Finishing</i> | | |
|-------------------------|--------|---------|
| 1 | Make_1 | Make Up |

| <i>Finishing</i> | | |
|------------------|--------|---------|
| 2 | Make_2 | |
| 3 | Make_3 | |
| 4 | Insp_1 | Inspect |

Pada bagian *finishing* total karyawan hanya berjumlah 4 dengan sub-bagian *make-up* sebanyak 3 karyawan dan sub-bagian *inspect* sebanyak 1 karyawan.

b. *Job Description* Bagian Produksi

Pada masing-masing sub-bagian memiliki *job description* yang berbeda sesuai dengan detail bagian. Berikut merupakan *job description* dari bagian persiapan, rakit hingga *finishing*:

Tabel 4. 4 *Job Description* Karyawan Produksi

| Sub-Bagian Produksi | <i>Job Description</i> |
|--------------------------------|--|
| Potong Kulit/Kain | Melakukan <i>quality control</i> pada kulit dan kain |
| | Memotong kulit dan kain berdasarkan pola sesuai permintaan/ projek |
| | Mengoperasikan <i>Hydraulic Swing Armcutting Machine</i> sesuai dengan SOP |
| | Menata pola kulit dan kain sesuai artikel |
| | Merapikan dan mengorganisasikan kulit dan kain |
| Operator Mesin Seset | Mengoperasikan <i>Leather Skiving Machine</i> |
| | Menseset kulit sesuai dengan pola yang dibutuhkan |
| Aksesoris Kelengkapan Tas | Memastikan semua komponen aksesoris lengkap |
| | Memasang aksesoris pada setiap artikel |
| | Mengoperasikan alat bantu pemasangan aksesoris |
| Cat Kulit/ <i>Spray</i> | Melakukan penyemprotan lem latex pada kulit sesuai dengan kebutuhan |
| | Menyemprotkan lem <i>latex</i> pada kulit sesuai kebutuhan |

| Sub-Bagian Produksi | <i>Job Description</i> |
|----------------------------------|---|
| | Mengoperasikan mesin semprot sesuai SOP |
| Operator Mesin <i>Embosse</i> | Melakukan stamping sesuai dengan permintaan pada masing-masing produk |
| | Mengoperasikan mesin stamping sesuai dengan SOP |
| | Mengorganisasikan alat stamping |
| | Melakukan perawatan pada mesin stamping secara berkala |
| Perakit Kulit/Kain | Menggunakan alat bantu dalam perakitan untuk merakit |
| | Melakukan perakitan part-part produk sesuai pola |
| Operator Jahit | Mengoperasikan mesin jahit dan komponennya sesuai kebutuhan |
| | Menjahit sesuai dengan pola pada setiap produk |
| <i>Make Up</i> | Memastikan kebersihan, kerapihan dan kekuatan produk |
| | <i>Quality control</i> terhadap hasil akhir masing-masing produk |
| <i>Inspect</i> | Memastikan kebersihan, kerapihan dan kekuatan produk |
| | <i>Quality control</i> terhadap hasil akhir masing-masing produk |

4.2 Identifikasi Dimensi Kerja

4.2.1 Penentuan Dimensi Kerja

Berdasarkan dari *job description* dan pengumpulan data berdasarkan wawancara dengan *expert* perusahaan maka ada 7 faktor yang merupakan dimensi kerja sebagai penilaian karyawan produksi. Dari 7 faktor tersebut 3 diantaranya merupakan faktor umum yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan baik produksi, *staff*, *showroom*, hingga manager. Sedangkan 2 faktor lainnya merupakan faktor yang menjadi penilaian pada departemen produksi. Seluruh karyawan pada departemen tersebut baik dari bagian persiapan hingga *finishing* perlu memperhatikan waktu dan jumlah dalam pelaksanaan proses produksi. Sedangkan 2 faktor lainnya merupakan faktor khusus yang menyesuaikan detail dari perbedaan masing-masing *job description* sub-bagian. Berikut merupakan faktor yang menjadi dimensi kerja pada penelitian:

Tabel 4. 5 Dimensi Kerja Karyawan Produksi

| Kategori | Faktor |
|-------------------|------------------|
| Faktor Khusus | Kualitas |
| Faktor Khusus | <i>Skill</i> |
| Faktor Departemen | Waktu |
| Faktor Departemen | Jumlah |
| Faktor Umum | <i>Team Work</i> |
| Faktor Umum | Kedisiplinan |
| Faktor Umum | Loyalitas |

4.2.2 Penentuan Persentase Dimensi

Masing-masing indikator dimensi kerja memiliki bobot persentase yang berbeda sesuai dengan pengaruhnya terhadap hasil kerja dan output yang diberikan ke perusahaan. Dalam penentuan besar bobotnya menggunakan *Best Worst Method* dengan pendapat *expert* dalam pengisian bobot antar kriteria (dimensi kerja). Seperti yang sudah dijelaskan bahwa metode ini diawali dengan penentuan kriteria terbaik dan terendah. Menurut *expert* perusahaan, kriteria terbaik dari beberapa kriteria di atas yaitu kualitas. Sedangkan untuk kriteria terendah yaitu loyalitas yang menggambarkan berapa lama karyawan tersebut bekerja di perusahaan. Masing-masing kriteria akan dibandingkan dengan kriteria terbaik dan terendahnya untuk mengetahui skor akhir bobotnya. Berikut merupakan arti nilai bobot dari perbandingan antar kriterianya.

Tabel 4. 6 Keterangan Nilai Perbandingan

| Nilai Perbandingan | Keterangan |
|---------------------------|-------------------|
| 1 | Sama pentingnya |

| | |
|---|---|
| 2 | Diantara sama penting dan sedikit lebih penting |
| 3 | Sedikit lebih penting |
| 4 | Diantara sedikit lebih penting dan lebih penting |
| 5 | Lebih penting |
| 6 | Diantara lebih penting dan jelas lebih mutlak penting |
| 7 | Jelas lebih mutlak penting |
| 8 | Diantara jelas lebih mutak penting dan mutlak penting |
| 9 | Mutlak penting |

Terdapat 5 langkah dalam penerapan *Best Worst Method*:

i. Menentukan kriteria keputusan

Kriteria keputusan pada metode ini merupakan 7 faktor sebagai dimensi kerja yang telah disebutkan pada sub-bab di atas. Kriterianya meliputi Kualitas, *Skill*, Waktu, Jumlah, *Team Work*, Kedisiplinan, dan Loyalitas.

Tabel 4. 7 Kriteria Keputusan

| Kriteria Keputusan |
|---------------------------|
| Kualitas |
| <i>Skill</i> |
| Waktu |
| Jumlah |
| <i>Team Work</i> |
| Kedisiplinan |
| Loyalitas |

ii. Menentukan kriteria terbaik

Dari 7 kriteria tersebut maka ditentukan kriteria terbaik atau dapat dimaksudkan menjadi kriteria paling penting dan diinginkan serta kriteria terendah atau dapat dimaksudkan menjadi kriteria paling tidak penting dan tidak diinginkan. Kriteria terbaik adalah faktor kualitas, sedangkan kriteria terendah adalah faktor loyalitas. Hal ini dikarenakan kualitas akan memberikan dampak terbesar pada hasil produksi serta *input* yang didapatkan oleh perusahaan kedepannya. Adapun loyalitas hanya sebagai nilai tambah bagi karyawan yang paling lama bekerja di perusahaan.

Tabel 4. 8 Kriteria Terbaik dan Terendah

| Kriteria Terbaik | Kriteria Terendah |
|-------------------------|--------------------------|
| Kualitas | Loyalitas |

iii. Membandingkan kriteria dengan kriteria yang terbaik

Kualitas merupakan kriteria terbaik yang akan dibandingkan dengan kriteria-kriteria lainnya dan diberi bobot dengan skala 1-9.

Tabel 4. 9 Pembobotan Kriteria dengan Kriteria Terbaik

| Kriteria | Bobot |
|------------------|--------------|
| Kualitas | 1 |
| <i>Skill</i> | 2 |
| Waktu | 3 |
| Jumlah | 3 |
| <i>Team Work</i> | 4 |
| Kedisiplinan | 5 |
| Loyalitas | 6 |

Berdasarkan tabel tersebut perbandingan bobot nilai masing-masing kriteria dengan kriteria terbaik diketahui bahwa:

- a. Kriteria kualitas dibandingkan dengan kualitas itu sendiri memiliki nilai 1 yang berarti sama pentingnya. Hal ini dikarenakan kriteria tersebut dibandingkan dengan dirinya sendiri.
- b. Kriteria kualitas diantara sama penting dan sedikit lebih penting dari kriteria *skill*.
- c. Kriteria kualitas sedikit lebih penting dari kriteria waktu (target).

- d. Kriteria kualitas sedikit lebih penting dari kriteria jumlah (target).
- e. Kriteria kualitas diantara sedikit lebih penting dan lebih penting dari kriteria *team work*.
- f. Kriteria kualitas lebih penting dari kriteria kedisiplinan.
- g. Kriteria kualitas diantara lebih penting dan jelas lebih mutlak penting dari kriteria loyalitas.

iv. Membandingkan kriteria dengan kriteria yang terendah

Loyalitas merupakan kriteria terendah yang akan dibandingkan dengan kriteria-kriteria lainnya dan diberi bobot dengan skala 1-9.

Tabel 4. 10 Pembobotan Kriteria dengan Kriteria Terendah

| Kriteria | Bobot |
|------------------|--------------|
| Kualitas | 6 |
| <i>Skill</i> | 6 |
| Waktu | 6 |
| Jumlah | 6 |
| <i>Team Work</i> | 5 |
| Kedisiplinan | 5 |
| Loyalitas | 1 |

Adapun perbandingan bobot nilai masing-masing kriteria dengan kriteria terendah diketahui bahwa:

- a. Kriteria kualitas diantara lebih penting dan jelas lebih lebih mutlak penting dari kriteria loyalitas.
- b. Kriteria *skill* diantara lebih penting dan jelas lebih lebih mutlak penting dari kriteria loyalitas.
- c. Kriteria waktu diantara lebih penting dan jelas lebih lebih mutlak penting dari kriteria loyalitas.
- d. Kriteria jumlah diantara lebih penting dan jelas lebih lebih mutlak penting dari kriteria loyalitas.
- e. Kriteria *team work* lebih penting dari kriteria loyalitas.

f. Kriteria kedisiplinan lebih penting dari kriteria loyalitas.

g. Kriteria loyalitas sama pentingnya dengan kriteria loyalitas itu sendiri.

Kemudian penilaian tersebut dihitung menggunakan fungsi *Microsof Excel* dengan cara blok kolom untuk hasil bobot dari kriteria kualitas hingga loyalitas, kemudian klik tab “Data”, dan klik pada Solver. Sehingga nilai bobot dan Ksi* akan terisi secara otomatis.

v. Menghitung bobot optimal

Pembobotan masing-masing kriteria dengan kriteria terbaik dan terendah di atas menghasilkan nilai akhir pembobotan sebagai berikut yang akan digunakan sebagai acuan dalam persentase dimensi kerja pada Metode BARS.

| Criteria Number = 7 | Criterion 1 | Criterion 2 | Criterion 3 | Criterion 4 | Criterion 5 | Criterion 6 | Criterion 7 |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|
| Names of Criteria | Kualitas | Skill | Waktu | Jumlah | Team Work | Kedisiplinan | Loyalitas |
| Select the Best | Kualitas | | | | | | |
| Select the Worst | Loyalitas | | | | | | |
| Best to Others | Kualitas | Skill | Waktu | Jumlah | Team Work | Kedisiplinan | Loyalitas |
| Kualitas | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Others to the Worst | Loyalitas | | | | | | |
| Kualitas | 6 | | | | | | |
| Skill | 6 | | | | | | |
| Waktu | 6 | | | | | | |
| Jumlah | 6 | | | | | | |
| Team Work | 5 | | | | | | |
| Kedisiplinan | 5 | | | | | | |
| Loyalitas | 1 | | | | | | |
| Weights | Kualitas | Skill | Waktu | Jumlah | Team Work | Kedisiplinan | Loyalitas |
| | 0.30912162 | 0.2027027 | 0.13513514 | 0.13513514 | 0.10135135 | 0.08108108 | 0.03547297 |
| Ksi* | 0.09628378 | | | | | | |

Gambar 4. 2 Excel Calculation for BWM

Tabel 4. 11 Bobot Akhir Kriteria

| Kriteria | Bobot Akhir | Persentase |
|------------------|-------------|------------|
| Kualitas | 0,30912162 | 30% |
| <i>Skill</i> | 0,2027027 | 20% |
| Waktu | 0,13513514 | 14% |
| Jumlah | 0,13513514 | 14% |
| <i>Team Work</i> | 0,101351350 | 10% |

| Kriteria | Bobot Akhir | Persentase |
|-----------------|--------------------|-------------------|
| Kedisiplinan | 0,08108108 | 8% |
| Loyalitas | 0,03547298 | 4% |

Dari tabel di atas, nilai bobot hasil perhitungan menggunakan *Microsoft Excel* dibulatkan kearah angka yang lebih mendekati. Kemudian hasil tersebut dirubah menjadi bentuk persentase yang nantinya dapat digunakan dalam perhitungan pada tahap selanjutnya. Adapun nilai Ksi yang tertera pada Gambar 4.2 menunjukkan seberapa andal nilai bobot perbandingan awal yang diberikan. Nilai tersebut sebesar 0,0962837 atau dibawah 0,1. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pemberian bobot tersebut sudah cukup andal dan dapat digunakan datanya untuk penelitian selanjutnya.

4.3 Identifikasi Kejadian Kritis Dalam Proses Kegiatan

Pada masing-masing kriteria/faktor dimensi memiliki insiden kritis yang perlu dikaji secara mendetail guna menentukan kebutuhan penilaian performansi karyawan. Sehingga indikator penilaian sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan tujuannya.

Tabel 4. 12 Insiden Kritis

| Faktor | Insiden Kritis |
|---------------|---|
| KUALITAS | Hasil produk yang tidak rapi |
| | Adanya produk <i>defect</i> |
| | Produk tidak sesuai pola |
| SKILL | Kesalahan dalam menggunakan alat / mesin |
| WAKTU | Penyelesaian tidak sesuai waktu standar |
| | Kekurangan waktu dalam memenuhi target produksi |
| JUMLAH | Target perhari tidak terselesaikan |
| | Target tidak sesuai dengan standar |
| TEAM WORK | Kesalahan dalam menangkap informasi tim |
| KEDISIPLINAN | Terlambat saat masuk kerja |

| | |
|-----------|--|
| | Terlambat dalam memulai produksi |
| | Tidak sesuai SOP |
| | Tidak menjaga kebersihan tempat produksi |
| LOYALITAS | Terlalu banyak izin bekerja |

Dimensi dalam penilaian *Key Performance Indicator* yang telah disesuaikan dengan keadaan perusahaan sebanyak 11 dan meliputi berbagai aspek. Pada masing-masing dimensi performansi direpresentasikan dengan kode KPI. Dimensi 1 (KPI1) mengenai kerapian hasil produk yang dihasilkan oleh karyawan. Dimensi 2 (KPI2) mengenai kesesuaian hasil produk dengan pola yang sudah ditentukan. Dimensi 1 dan 2 merupakan bagian dari kriteria kualitas. Adapun dimensi 3 (KPI3) mengenai kehandalan dalam menggunakan alat/mesin pada keahlian masing-masing dan sesuai *jobdesk*. KPI3 merupakan bagian dari kriteria *skill* yang harus dimiliki oleh karyawan produksi. Dimensi 4 (KPI4) yaitu berkaitan dengan kesesuaian waktu realisasi produksi dengan *timeline* awal yang mana merupakan bagian dari kriteria waktu. Adapun untuk kriteria jumlah direpresentasikan oleh dimensi 5 (KPI5) yang merupakan bagaimana karyawan dapat memenuhi jumlah hasil produksi yang diminta. Selain itu, karyawan diperlukan keahlian dalam komunikasi agar terminimalisir kesalahan dalam penyampaian informasi kepada sesama karyawan. Keahlian ini merupakan bagian dari kriteria *teamwork* yang direpresentasikan penilaiannya dengan dimensi 6 (KPI6). KPI6 merupakan penilaian untuk dimensi performansi komunikasi dalam penyampaian informasi. Kedisiplinan juga menjadi bagian penting bagi karyawan agar kegiatan produksi menjadi tertib dan sesuai dengan SOP yang diterapkan. Pada penilaian ini terdapat 4 dimensi performansi yang mewakili kriteria kedisiplinan. Dimensi tersebut diantaranya yaitu dimensi 7 (KPI7) mengenai kedatangan tepat waktu oleh karyawan, dimensi 8 (KPI8) terkait bagaimana karyawan tersebut tepat waktu dalam memulai kegiatan produksi, dimensi 9 (KPI9) yaitu bagaimana ketertiban karyawan dalam mengikuti SOP yang diberikan, dan dimensi (KPI10) yang menggambarkan penilaian dalam menjaga kebersihan tempat produksi. Kemudian untuk performansi terakhir yaitu seberapa lama karyawan tersebut bekerja di perusahaan atau berkaitan dengan kriteria loyalitas yang di representasikan pada

dimensi 11 (KPI11). Berikut merupakan gambaran kriteria dan masing-masing dimensi performansi yang mewakili.

Tabel 4. 13 *Performance Dimension*

| Insiden Kritis | <i>Performance Dimension</i> | Kode | Kriteria |
|---|---|-------------|------------------|
| Hasil produk yang tidak rapi | Kerapian hasil produk | KPI1 | Kualitas |
| Adanya produk <i>defect</i> | | | |
| Produk tidak sesuai pola | Kesesuaian hasil produk dengan pola | KPI2 | |
| Kesalahan dalam menggunakan alat / mesin | Handal dalam menggunakan alat/mesin dalam proses produksi | KPI3 | <i>Skill</i> |
| Penyelesaian tidak sesuai waktu standar | Waktu produksi sesuai dengan timeline awal | KPI4 | Target (Waktu) |
| Kekurangan waktu dalam memenuhi target produksi | | | |
| Target perhari tidak terselesaikan | Pemenuhan jumlah hasil produksi | KPI5 | Target (Jumlah) |
| Target tidak sesuai dengan standar | | | |
| Kesalahan dalam menangkap informasi tim | Komunikasi dalam penyampaian informasi | KPI6 | <i>Team Work</i> |
| Terlambat saat masuk kerja | Kedatangan tepat waktu | KPI7 | Kedisiplinan |
| Terlambat dalam memulai produksi | Melakukan proses produksi tepat waktu | KPI8 | |
| Tidak sesuai SOP | Mengikuti SOP | KPI9 | |

| Insiden Kritis | Performance Dimension | Kode | Kriteria |
|--|------------------------------------|-------------|-----------------|
| Tidak menjaga kebersihan tempat produksi | Menjaga kebersihan tempat produksi | KPI10 | |
| Terlalu banyak izin bekerja | Lama bekerja di perusahaan | KPI11 | Loyalitas |

Seperti yang telah disebutkan bahwa penentuan insiden kritis hingga performance dimensi didasarkan dari tujuan departemen produksi. Visi bagian produksi yaitu dapat “Mewujudkan proses produksi yang unggul dalam menghasilkan produk berkualitas terbaik dengan tingkat cacat seminimal mungkin, serta memenuhi kebutuhan pasar secara tepat waktu sesuai permintaan dan spesifikasi.” Sehingga untuk memenuhi hal tersebut diperlukan beberapa misi sebagai berikut:

a. Meningkatkan standar kualitas produksi

Produk lolos bagian *finishing (quality control)* harus lebih dari 95%. Pencapaian tujuan tersebut diwakilkan oleh KPI poin 1 dan 2.

b. Mengutamakan pemenuhan permintaan pelanggan

Pengiriman dilakukan tepat waktu dan jumlah produk sesuai dengan permintaan kebutuhan klien. Pencapaian tujuan tersebut diwakilkan oleh KPI poin 4 dan 5.

c. Meningkatkan efisiensi produksi

Pencapaian tujuan tersebut diwakilkan oleh KPI poin 3. Keandalan yang dimaksudkan pada KPI 3 adalah bagaimana karyawan tersebut konsisten dalam memberikan performa kerja ketika menggunakan alat/mesin produksi dan turut serta dalam menjaganya. Bentuk menjaga inventaris tersebut dengan menggunakannya sesuai dengan aturan semestinya. Sehingga mesin akan berfungsi sesuai dengan usianya dan tidak terjadi kerusakan lebih awal yang dapat mengganggu berjalannya proses produksi.

d. Mengembangkan kompetensi tim produksi

Memberikan pengembangan dan pelatihan bagi karyawan berkaitan dengan hal-hal yang dapat mendukung proses produksi menjadi efektif dan efisien.

Salah satu hal yang perlu diperhatikan yaitu bagaimana konsistensi karyawan dalam menyampaikan dan menangkap informasi dalam melaksanakan tugas kerja. Ketika komunikasi antar karyawannya mulai menurun, maka perlu peninjauan ulang bagi perusahaan terhadap kondisi yang terjadi. Pencapaian tujuan tersebut diwakilkan oleh KPI poin 6.

- e. **Menjaga kepatuhan terhadap standar keselamatan dan lingkungan kerja**
 Proses produksi harus berjalan sesuai dengan regulasi keselamatan kerja dan prinsip ramah lingkungan untuk keberlanjutan operasional. Adapun faktor-faktor tersebut dapat didukung dengan memperhatikan aspek karyawan dari segi kedisiplinan terhadap perusahaan. Seperti kedatangan tepat waktu sehingga tidak membuat waktu produksi terpotong dan menjadi terburu-buru dalam pelaksanaannya, mengikuti SOP perusahaan, dan turut serta dalam menjaga kebersihan tempat produksi. . Pencapaian tujuan tersebut diwakilkan oleh KPI poin 7 hingga 10.

4.4 Penskalaan Kejadian

Penilaian *performance* yang bersifat kuantitatif akan lebih objektif. Sehingga pada masing-masing skala pada dimensi kerja perlu memiliki batasan agar dapat menjadi acuan valid dalam memberikan nilai. Berikut merupakan penjelasan pada masing-masing skala dimensi kerja.

Tabel 4. 14 Skala Kriteria Dimensi

| KODE | SKALA | KRITERIA |
|------|-------|---|
| KPI1 | 1 | Hasil produksi tidak rapi dan atau jumlah produk <i>defect</i> yang tidak dapat diperbaiki lebih dari 0.5%. |
| | 2 | Hasil produk rapi dan sempurna, dengan <i>defect</i> yang sudah tidak dapat diperbaiki maksimal hanya 0.5% dari keseluruhan produksi |
| | 3 | Hasil produk rapi dan sempurna dan apabila ada <i>defect</i> masih dapat diperbaiki semuanya dan lolos quality control. |

| KODE | SKALA | KRITERIA |
|------|-------|---|
| KPI2 | 1 | Pola produk tidak rapi dan atau jumlah pola yang tidak dapat diperbaiki lebih dari 0.5%. |
| | 2 | Pola produk rapi & sempurna dan apabila ada pola yang salah masih dapat diperbaiki dengan maksimal pola yang tidak dapat diperbaiki hanya 0.5% dari keseluruhan produksi |
| | 3 | Pola produk rapi & sempurna dan apabila ada <i>defect</i> masih dapat diperbaiki semuanya dan lolos <i>quality control.</i> |
| KPI3 | 1 | Teledor dalam menggunakan alat hingga menyebabkan rusak fatal |
| | 2 | Pernah menyebabkan alat/mesin produksi tidak berfungsi namun masih dapat diperbaiki |
| | 3 | Handal dalam menggunakan alat sesuai dengan kebutuhan produksi tanpa ada gangguan |
| KPI4 | 1 | Produksi sangat lambat hingga menyebabkan pembatalan dalam pengiriman produk |
| | 2 | Terdapat produksi yang tertunda namun tidak mengganggu pengiriman |
| | 3 | Semua produksi pada tiap proyek sesuai dengan timeline awal hingga waktu pengirimannya |
| KPI5 | 1 | Hasil produksi yang dibawah 95% dari target yang ditentukan |
| | 2 | Hasil produksi hanya terpenuhi 95% dari target yang diminta |
| | 3 | Hasil produksi selalu terpenuhi 96%-100% sesuai target bahkan dapat menambah produksi baru |

| KODE | SKALA | KRITERIA |
|------|-------|--|
| KPI6 | 1 | Melakukan kesalahan komunikasi dalam produksi yang berdampak signifikan pada proses produksi dengan penurunan output lebih dari 5% . |
| | 2 | Informasi tersampaikan dengan baik tetapi sering terlambat atau kurang lengkap sebanyak 2-3 kali dalam satu periode, dengan dampak minimal pada proses produksi (penurunan output tidak lebih dari 2%) |
| | 3 | Komunikasi sangat baik kepada sesama partner kerja dan menyampaikan seluruh informasi tersampaikan dengan benar, sehingga tidak ada dampak negatif pada proses produksi. |
| KPI7 | 1 | Sering terlambat dengan alasan yang kurang jelas atau tingkat ketidakhadiran lebih dari 10% , namun masih sering terlambat. |
| | 2 | Selalu hadir, tetapi sering terlambat dan sesekali absen pada beberapa kondisi, dengan tingkat ketidakhadiran di bawah 10% . |
| | 3 | Selalu hadir tepat waktu dengan tingkat ketidakhadiran di bawah 5% atau 0% tanpa keterlambatan. |
| KPI8 | 1 | Sering terlambat memulai produksi hingga menyebabkan penyelesaian target terganggu |
| | 2 | Beberapa kali pulang lebih awal atau terlambat memulai pekerjaan, tetapi semua target produksi tetap tercapai. |
| | 3 | Selalu tepat waktu dalam memulai dan mengakhiri pekerjaan sesuai dengan jobdesk yang diberikan |

| KODE | SKALA | KRITERIA |
|-------|-------|---|
| KPI9 | 1 | Selalu mengabaikan SOP perusahaan yang menyebabkan keterlambatan operasional |
| | 2 | Mentaati beberapa SOP, pelanggaran terjadi sebanyak 3-10 kali dalam 3 periode , namun tidak berdampak signifikan pada proses produksi |
| | 3 | Mentaati SOP dari perusahaan, jikapun ada yang terlewat kurang dari 3 kali dalam satu periode dan tidak menimbulkan masalah dan berdampak signifikan bagi perusahaan |
| KPI10 | 1 | Area produksi tempat bekerja kotor, tidak teratur , sisa bahan baku tidak dirapikan/dibuang hingga memengaruhi lingkungan kerja |
| | 2 | Area produksi relatif bersih, merapikan sisa bahan baku namun tidak sempurna |
| | 3 | Area produksi bersih , merapikan sisa bahan baku/alat, serta membawa pulang kembali barang pribadi yang dibawa, hal tersebut dilakukan secara konsisten |
| KPI11 | 1 | kurang dari 3 bulan |
| | 2 | 3 bulan - 3 tahun |
| | 3 | lebih dari 3 tahun |

4.5 Perancangan KPI

4.5.1 Pengisian Skor Tiap Dimensi

Masing-masing karyawan diberikan penilaian dari tiap kode performansi dari yang pertama hingga kesebelas. Adapun pemberian nilai berdasarkan skala 1-5 sesuai dengan keterangan pada Tabel 4.13. Berikut merupakan contoh dari penilaian karyawan produksi bagian persiapan.

Tabel 4. 15 Skor Penilaian

| No | Nama | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 |
|----|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|
| 1 | PKu_1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | PKu_2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 3 | PKu_3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | PKu_4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 5 | PKu_5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 6 | PKu_6 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 7 | Pka_1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 8 | Pka_2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 9 | Seset_1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 10 | Seset_2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 11 | | | | | | | | | | | | |

Karyawan potong kulit pertama (PKu_1) memiliki nilai 5 untuk performansi pada P1 hingga P11. Hal tersebut menggambarkan bahwa semua hasil produk yang diproduksi oleh karyawan tersebut rapi dan sempurna, memenuhi standar kualitas, tidak ada *defect*, dan pengecekan dilakukan dengan baik. Semua produk juga sesuai dengan pola dan tidak ada produk yang diperbaiki karena kesalahan. Karyawan tersebut juga sangat handal dalam menggunakan alat serta melakukan detail pengerjaan produk dengan baik dan cepat tanpa gangguan. Semua hasil produksi pada tiap proyek sesuai dengan *timeline* awal hingga waktu pengiriman, begitu juga dengan jumlah yang dihasilkan selalu 100% sesuai target atau bahkan dapat menambah produksi diluar target tersebut. Karyawan dengan kode PKu_1 berkomunikasi sangat baik kepada sesama partner kerja dan menyampaikan seluruh informasi dengan benar. Kehadiran selalu tepat waktu dengan Tingkat ketidakhadiran 0%. Begitu juga ketika memulai dan mengakhiri proses produksi sesuai dengan jadwalnya. Karyawan selalu mentaati SOP umum maupun spesifik sesuai dengan *jobdesk* yang diberikan perusahaan serta menjaga area produksi tetap bersih, merapikan sisa bahan baku/alat, dan membawa kembali pulang barang

pribadi yang dibawa. Karyawan tersebut telah bekerja di perusahaan lebih dari 20 tahun.

Adapun pada karyawan kedua (PKu_2) mendapatkan penilaian yang berbeda pada masing-masing performansi sesuai dengan kinerja yang diberikan. Pada dimensi performansi pertama dan kedua yang merupakan bagian dari kriteria kualitas mendapatkan nilai 2 yang berarti hasil produksi yang dibuat cukup rapi namun ada beberapa produk *defect* yang sudah tidak dapat diperbaiki. Selain itu, terdapat beberapa produk yang tidak sesuai pola namun masih dapat diperbaiki kembali. Namun *skill* karyawan tersebut handal dalam menggunakan alat sesuai dengan kebutuhan produksi tanpa ada gangguan. Target karyawan dalam produksi jumlah produk terpenuhi 91-99% dan beberapa tahap produksi hampir sesuai dengan *timenline* (hanya mundur sedikit), namun masih masuk waktu aman dalam pengiriman. Pada dimensi performansi keenam yang merupakan kriteria *teamwork*, karyawan mendapatkan nilai 2 yang merepresentasikan bahwa komunikasi cukup efektif. Namun sering terlewat dalam menyampaikan informasi kepada sesama partner kerja akan tetapi tidak terlalu berdampak pada hasil produksi. Karyawan selalu hadir tepat waktu dengan tingkat ketidakhadiran <5% dan dalam sebulan hanya sekitar 1-2 kali terlambat dalam memulai proses produksi. Meskipun begitu semua target produksi pada hari tersebut terselesaikan. Adapun untuk SOP yang diberikan terlaksana baik, jikapun ada yang terlewat, tidak menimbulkan masalah dan berdampak signifikan bagi perusahaan. Akan tetapi pada area produksi tempat bekerja tidak teratur, sisa bahan baku masih berserakan. Karyawan telah bekerja di perusahaan sekitar 3-20 tahun.

4.5.2 Pengelompokkan Kriteria dan Bobot Dimensi

Seperti pada penjelasan di atas, bahwa beberapa dimensi didapatkan dari insiden kritis yang bersumber pada kriteria-kriteria sebelumnya. Sehingga dari 11 dimensi ini terdapat beberapa yang termasuk pada kriteria yang sama.

Tabel 4. 16 Bobot Dimensi

| Kriteria | Persentase Bobot | Dimensi | Bobot |
|------------------|------------------|---------|-------|
| Kualitas | 30% | P1 | 0.15 |
| | | P2 | 0.15 |
| <i>Skill</i> | 20% | P3 | 0.2 |
| Target (Waktu) | 14% | P4 | 0.14 |
| Target (Jumlah) | 14% | P5 | 0.14 |
| <i>Team Work</i> | 10% | P6 | 0.1 |
| Kedisiplinan | 8% | P7 | 0.02 |
| | | P8 | 0.02 |
| | | P9 | 0.02 |
| | | P10 | 0.02 |
| Loyalitas | 4% | P11 | 0.4 |

4.5.3 Hasil Kali Pembobotan

Hasil dari skala tersebut dikalikan dengan bobot yang telah ditentukan pada masing-masing dimensi. Berikut hasil dari perkalian dengan bobot tersebut.

Tabel 4. 17 Hasil Perkalian Bobot

| No | Nama | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 |
|----|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 | PKu_1 | 0.45 | 0.45 | 0.60 | 0.42 | 0.42 | 0.30 | 0.06 | 0.06 | 0.06 | 0.06 | 0.12 |
| 2 | PKu_2 | 0.30 | 0.30 | 0.60 | 0.42 | 0.42 | 0.20 | 0.06 | 0.06 | 0.06 | 0.04 | 0.12 |
| 3 | PKu_3 | 0.45 | 0.45 | 0.60 | 0.42 | 0.42 | 0.30 | 0.06 | 0.06 | 0.06 | 0.06 | 0.12 |
| 4 | PKu_4 | 0.45 | 0.45 | 0.40 | 0.28 | 0.28 | 0.20 | 0.04 | 0.04 | 0.04 | 0.04 | 0.12 |
| 5 | PKu_5 | 0.45 | 0.45 | 0.40 | 0.28 | 0.28 | 0.20 | 0.04 | 0.04 | 0.04 | 0.04 | 0.12 |
| 6 | PKu_6 | 0.45 | 0.45 | 0.60 | 0.42 | 0.42 | 0.30 | 0.06 | 0.06 | 0.06 | 0.06 | 0.12 |
| 7 | Pka_1 | 0.30 | 0.30 | 0.40 | 0.28 | 0.28 | 0.20 | 0.06 | 0.04 | 0.04 | 0.04 | 0.12 |
| 8 | Pka_2 | 0.45 | 0.45 | 0.60 | 0.42 | 0.42 | 0.30 | 0.06 | 0.06 | 0.06 | 0.06 | 0.12 |
| 9 | Seset_1 | 0.45 | 0.45 | 0.60 | 0.42 | 0.42 | 0.30 | 0.06 | 0.06 | 0.06 | 0.06 | 0.12 |
| 10 | Seset_2 | 0.45 | 0.45 | 0.40 | 0.28 | 0.28 | 0.20 | 0.04 | 0.04 | 0.04 | 0.04 | 0.08 |
| 11 | | | | | | | | | | | | |

Perkalian bobot pada karyawan potong kulit pertama (Pku_1):

- a. Dimensi performansi 1 (P1) = $3 * 0,15 = 0,45$
- b. Dimensi performansi 2 (P2) = $3 * 0,15 = 0,45$
- c. Dimensi performansi 3 (P3) = $3 * 0,2 = 0,6$
- d. Dimensi performansi 4 (P4) = $3 * 0,14 = 0,42$
- e. Dimensi performansi 5 (P5) = $3 * 0,14 = 0,42$
- f. Dimensi performansi 6 (P6) = $3 * 0,1 = 0,3$
- g. Dimensi performansi 7 (P7) = $3 * 0,02 = 0,06$
- h. Dimensi performansi 8 (P8) = $3 * 0,02 = 0,06$
- i. Dimensi performansi 9 (P9) = $3 * 0,02 = 0,06$
- j. Dimensi performansi 10 (P10) = $3 * 0,02 = 0,06$
- k. Dimensi performansi 11 (P11) = $3 * 0,4 = 0,12$

Perkalian bobot pada karyawan potong kulit kedua (Pku_2):

- a. Dimensi performansi 1 (P1) = $2 * 0,15 = 0,3$
- b. Dimensi performansi 2 (P2) = $2 * 0,15 = 0,3$
- c. Dimensi performansi 3 (P3) = $3 * 0,2 = 0,6$
- d. Dimensi performansi 4 (P4) = $3 * 0,14 = 0,42$
- e. Dimensi performansi 5 (P5) = $3 * 0,14 = 0,42$
- f. Dimensi performansi 6 (P6) = $2 * 0,1 = 0,2$
- g. Dimensi performansi 7 (P7) = $3 * 0,02 = 0,06$
- h. Dimensi performansi 8 (P8) = $3 * 0,02 = 0,06$
- i. Dimensi performansi 9 (P9) = $3 * 0,02 = 0,06$
- j. Dimensi performansi 10 (P10) = $2 * 0,02 = 0,04$
- k. Dimensi performansi 11 (P11) = $3 * 0,4 = 0,12$

Tabel 4. 18 Hasil Perkalian Bobot Tiap Kriteria

| No | Nama | Kualitas | Skill | Target | Team Work | Disiplin | Loyalitas | Nilai Akhir |
|----|-------|----------|-------|--------|-----------|----------|-----------|-------------|
| 1 | PKu_1 | 0.90 | 0.60 | 0.84 | 0.30 | 0.24 | 0.12 | 3.00 |
| 2 | PKu_2 | 0.60 | 0.60 | 0.84 | 0.20 | 0.22 | 0.12 | 2.58 |
| 3 | PKu_3 | 0.90 | 0.60 | 0.84 | 0.30 | 0.24 | 0.12 | 3.00 |
| 4 | PKu_4 | 0.90 | 0.40 | 0.56 | 0.20 | 0.16 | 0.12 | 2.34 |
| 5 | PKu_5 | 0.90 | 0.40 | 0.56 | 0.20 | 0.16 | 0.12 | 2.34 |

| No | Nama | Kualitas | Skill | Target | Team Work | Disiplin | Loyalitas | Nilai Akhir |
|----|---------|----------|-------|--------|-----------|----------|-----------|-------------|
| 6 | PKu_6 | 0.90 | 0.60 | 0.84 | 0.30 | 0.24 | 0.12 | 3.00 |
| 7 | Pka_1 | 0.60 | 0.40 | 0.56 | 0.20 | 0.18 | 0.12 | 2.06 |
| 8 | Pka_2 | 0.90 | 0.60 | 0.84 | 0.30 | 0.24 | 0.12 | 3.00 |
| 9 | Seset_1 | 0.90 | 0.60 | 0.84 | 0.30 | 0.24 | 0.12 | 3.00 |
| 10 | Seset_2 | 0.90 | 0.40 | 0.56 | 0.20 | 0.16 | 0.08 | 2.30 |
| 11 | | | | | | | | |

Hasil perkalian bobot pada karyawan potong kulit pertama (Pku_1) sesuai dengan kriteria:

- Kriteria kualitas merepresentasikan dimensi performansi 1 (0,45) dan 2 (0,45), sehingga nilai kriteria kualitas sebesar 0,9 dari 0,9.
- Kriteria *skill* merepresentasikan dimensi performansi 3 (0,6), sehingga nilai kriteria *skill* sebesar 0,6 dari 0,6.
- Kriteria target merepresentasikan dimensi performansi 4 (0,42) dan 5 (0,42), sehingga nilai kriteria kualitas sebesar 0,84 dari 0,84.
- Kriteria *team work* merepresentasikan dimensi performansi 6 (0,3), sehingga nilai kriteria *team work* sebesar 0,3 dari 0,3.
- Kriteria disiplin merepresentasikan dimensi performansi 7 (0,06), 8 (0,06), 9 (0,06) dan 10 (0,06), sehingga nilai kriteria kualitas sebesar 0,24 dari 0,24.
- Kriteria loyalitas merepresentasikan dimensi performansi 11 (0,12), sehingga nilai kriteria *team work* sebesar 0,12 dari 0,12.

Hasil perkalian bobot pada karyawan potong kulit kedua (Pku_2) sesuai dengan kriteria:

- Kriteria kualitas merepresentasikan dimensi performansi 1 (0,3) dan 2 (0,3), sehingga nilai kriteria kualitas sebesar 0,6 dari 0,9.
- Kriteria *skill* merepresentasikan dimensi performansi 3 (0,6), sehingga nilai kriteria *skill* sebesar 0,6 dari 0,6.
- Kriteria target merepresentasikan dimensi performansi 4 (0,42) dan 5 (0,42), sehingga nilai kriteria kualitas sebesar 0,84 dari 0,84.
- Kriteria *team work* merepresentasikan dimensi performansi 6 (0,2), sehingga nilai kriteria *team work* sebesar 0,2 dari 0,3.

- e. Kriteria disiplin merepresentasikan dimensi performansi 7 (0,06), 8 (0,06), 9 (0,06) dan 10 (0,04), sehingga nilai kriteria kualitas sebesar 0,22 dari 0,24.
- f. Kriteria loyalitas merepresentasikan dimensi performansi 11 (0,12), sehingga nilai kriteria *team work* sebesar 0,12 dari 0,12.

4.5.4 Persentase Performansi

a. Performansi Tiap Kriteria

Persentase performansi pada masing-masing kriteria diperoleh dari Tabel.4.14 dibagi dengan skor maksimal yaitu 5. Kemudian untuk kriteria yang terdiri dari beberapa dimensi dihitung dengan mencari rata-ratanya.

Tabel 4. 19 Persentase Tiap Kriteria

| No | Nama | Kualitas | Skill | Target | Team Work | Disiplin | Loyalitas |
|----|---------|----------|-------|--------|-----------|----------|-----------|
| 1 | PKu_1 | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 2 | PKu_2 | 67% | 100% | 100% | 83% | 92% | 100% |
| 3 | PKu_3 | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 4 | PKu_4 | 100% | 67% | 67% | 67% | 67% | 100% |
| 5 | PKu_5 | 100% | 67% | 67% | 67% | 67% | 100% |
| 6 | PKu_6 | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 7 | Pka_1 | 67% | 67% | 67% | 67% | 75% | 100% |
| 8 | Pka_2 | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 9 | Seset_1 | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 10 | Seset_2 | 100% | 67% | 67% | 67% | 67% | 67% |
| 11 | | | | | | | |

b. Performansi Akhir

Performansi akhir didapatkan dari nilai akhir dibagi dengan nilai maksimal yang bisa didapatkan. Kemudian hasil tersebut dikalikan dengan 100 sebagai bentuk persentase.

Tabel 4. 20 Performansi Akhir

| No | Nama | Nilai Akhir | Nilai Maksimal | Hasil Kali | Persentase Performansi Akhir |
|----|-------|-------------|----------------|------------|------------------------------|
| 1 | PKu_1 | 3.00 | 3 | 1.00 | 100% |

| No | Nama | Nilai Akhir | Nilai Maksimal | Hasil Kali | Persentase Performansi Akhir |
|----|---------|-------------|----------------|------------|------------------------------|
| 2 | PKu_2 | 2.58 | 3 | 0.86 | 86% |
| 3 | PKu_3 | 3.00 | 3 | 1.00 | 100% |
| 4 | PKu_4 | 2.34 | 3 | 0.78 | 78% |
| 5 | PKu_5 | 2.34 | 3 | 0.78 | 78% |
| 6 | PKu_6 | 3.00 | 3 | 1.00 | 100% |
| 7 | Pka_1 | 2.06 | 3 | 0.69 | 69% |
| 8 | Pka_2 | 3.00 | 3 | 1.00 | 100% |
| 9 | Seset_1 | 3.00 | 3 | 1.00 | 100% |
| 10 | Seset_2 | 2.30 | 3 | 0.77 | 77% |
| 11 | | | | | |

Nilai total dari karyawan potong kulit pertama (Pku_1) sebesar 5 yang didapatkan dari nilai kriteria kualitas sebesar 1,5, nilai kriteria *skill* sebesar 1, nilai kriteria target sebesar 1,4, nilai kriteria *team work* sebesar 0,5, nilai kriteria disiplin sebesar 0,4, dan nilai kriteria loyalitas sebesar 0,2. Skor maksimal yang bisa diperoleh senilai 5. Sehingga besar persentase untuk karyawan potong kulit pertama sebagai berikut.

$$\text{Persentase skor} = (\text{Nilai Akhir}/\text{Nilai Maksimal}) * 100 \dots \dots \dots (1)$$

$$\text{Persentase skor Pku}_1 = (5/5) * 100 = 100\%$$

Adapun untuk total nilai karyawan potong kulit kedua (Pku_2) sebesar 3,16 yang didapatkan dari nilai kriteria kualitas sebesar 0,6, nilai kriteria *skill* sebesar 0,8, nilai kriteria target sebesar 1,12, nilai kriteria *team work* sebesar 0,2, nilai kriteria disiplin sebesar 0,28, dan nilai kriteria loyalitas sebesar 0,16. Skor maksimal yang bisa diperoleh senilai 5. Sehingga besar persentase untuk karyawan potong kulit pertama sebagai berikut.

$$\text{Persentase skor Pku}_2 = (3,16/5) * 100 = 63,2\%$$

Penilaian di atas merupakan hasil perhitungan dari satu kali periode atau selama 3 bulan. Pada PT Mandiri Jogja Internasional, penilaian dilakukan setiap 3 bulan

sekali. Sehingga untuk menilai performansi karyawan pada suatu tahun, maka dengan menghitung rata-rata dari 4 periode pada tahun tersebut. Persentase tersebut memiliki nilai huruf sebagai berikut.

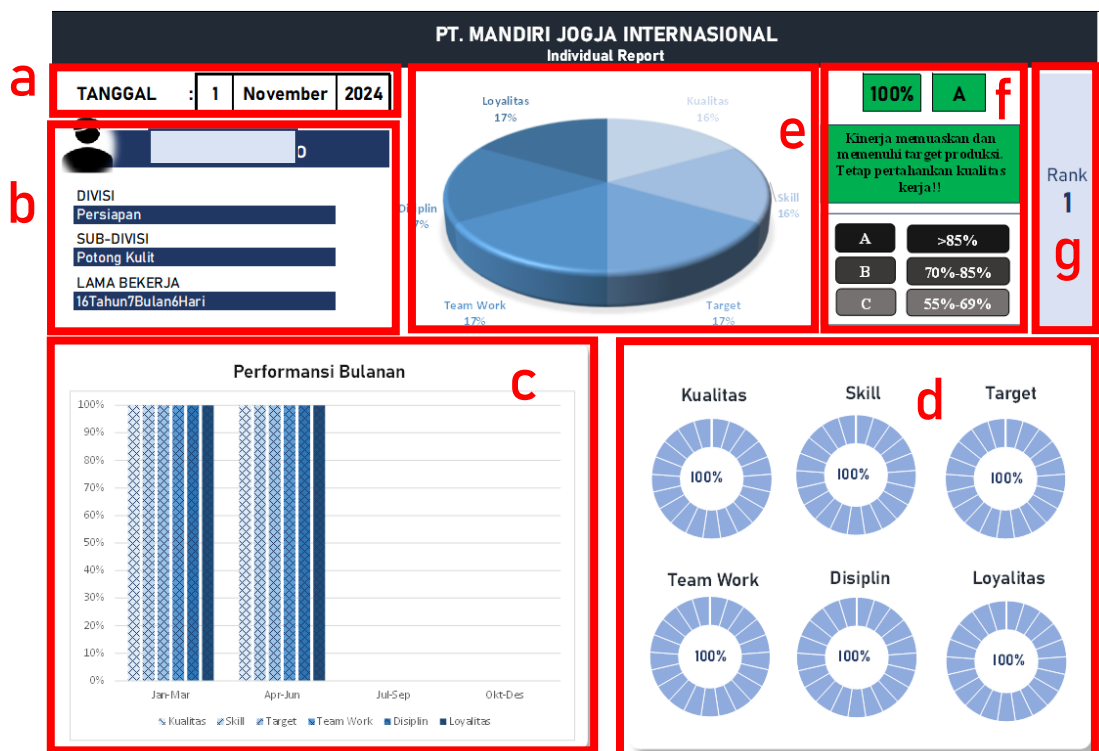
Tabel 4. 21 Representasi Nilai Huruf

| Persentase Angka | Nilai Huruf |
|-------------------------|--------------------|
| >70% | A |
| 50%-70% | B |
| <50% | C |

Pengelompokkan rentang persentase tersebut disesuaikan dengan ketentuan yang telah dibuat perusahaan sebelumnya. Nilai lebih dari 70% termasuk dalam kategori A, rentang nilai antara 50% - 70% termasuk dalam kategori B, dan rentang nilai antara dibawah 50% termasuk dalam kategori C. Persentase tersebut merupakan rata-rata dari 6 kriteria yang tertampil di *dashboard*. Adapun ketentuan lainnya yang perlu diperhatikan bahwa kriteria kualitas, *skill*, dan target tidak boleh kurang dari 67%. Sedangkan pada kriteria *team work*, disiplin, dan loyalitas terdapat toleransi persentase yang harus diperoleh masing-masing karyawannya. Apabila kriteria *team work*, disiplin dan loyalitas senilai 33% namun nilai rata-rata keseluruhan kriteria masih berada pada penilaian lebih dari 50% maka karyawan tersebut masih dapat menjadi pertimbangan. Namun jika tidak memenuhi nilai rata-rata 50%, maka perusahaan perlu bertindak lebih lanjut karena mengancam proses produksi perusahaan. Pada masing-masing nilai huruf tersebut nantinya akan diberi warna pada *dashboard* agar *user* dapat dengan cepat mengidentifikasi performansi karyawan. Adapun keterangan ketika nilai rata-rata keseluruhan lebih dari 70% maka karyawan tersebut telah memenuhi dan melampaui target yang ditetapkan. Jika rata-rata keseluruhan kriteria berada diantara 50%-70%, maka karyawan tersebut bekerja cukup baik, namun perlu diperhatikan di beberapa kriteria tertentu yang masih diperlukan perbaikan terlebih pada kriteria dengan persentase 33%. Berbeda dengan karyawan yang memperoleh rata-rata dibawah 50%, kelayakan kinerja perlu dikaji lebih lanjut dan karyawan tersebut memerlukan perhatian khusus dan kemungkinan terburuknya berupa pemberhentian kerja.

4.6 Perancangan Dashboard

Peneliti membuat rancangan *dashboard* sebanyak 2 *dashboard* yang berupa tampilan untuk setiap individu dan juga untuk visualisasi perusahaan. Adapun untuk *dashboard* individu mencakup beberapa informasi seperti nama karyawan, bagian serta sub-bagian pekerjaan, lama bekerja, performansi tiap periode pada tahun tersebut, persentase masing-masing kriteria pada tahun tersebut, peringkat tingkat kinerja, serta rata-rata skor persentase keseluruhan hasil kinerja selama 1 tahun. Berikut gambaran *dashboard* individu untuk PT Mandiri Jogja Internasional.

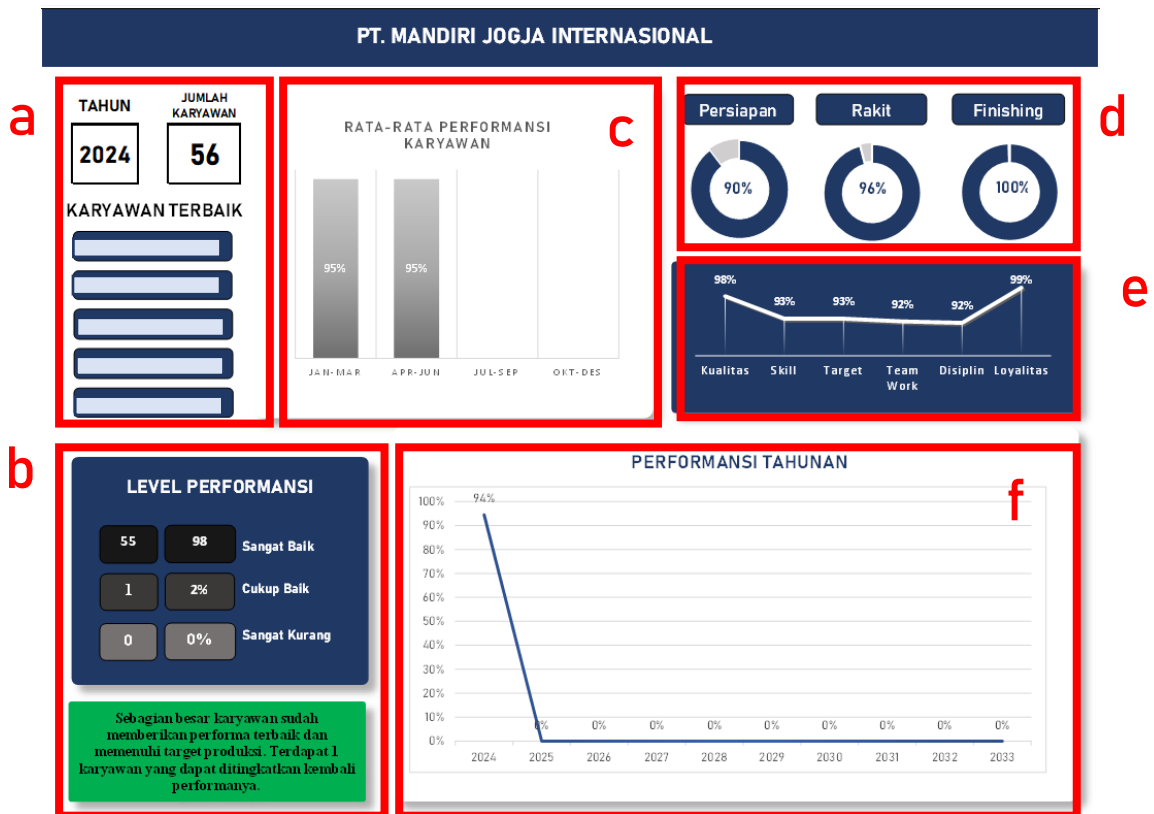


Gambar 4. 3 *Dashboard* Individu

Setiap bagian dari *dashboard* memiliki informasi penting yang ditujukan bagi *user* seperti pada bagian diatas. Berikut detail penjelasan pada

- Informasi tanggal akan memberikan update lama bekerja karyawan tersebut dari mulai bekerja hingga tanggal ter-*update*. Selain itu, informasi tersebut juga tentunya akan merubah visualisasi grafik sesuai dengan informasi tahun yang ini diketahui.

- b. Bagian ini menjelaskan informasi mengenai nama karyawan, divisi dan sub-divisi departemen, serta lama bekerja karyawan tersebut sesuai dengan informasi tanggal yang di-*input* sebelumnya. Kemudian disebelah informasi nama terdapat *icon* yang menjelaskan jenis kelamin dari karyawan tersebut. Dapat dikatakan bahwa informasi bagian ini merupakan *basic* informasi karyawan.
- c. Grafik pada kolom C menggambarkan tingkatan performansi masing-masing kriteria pada tiap periodenya. Sehingga bisa terlihat terjadi kenaikan atau penurunan performansi pada setiap periode pada tahun tertentu.
- d. Grafik pada kolom d menunjukkan rata-rata performansi dari keempat periode pada tahun tertentu. Dapat dikatakan hasil pada grafik tersebut merupakan nilai performansi karyawan selama satu tahun pada setiap kriteria/indikator. Visualisasi hasilnya berbentuk persentase dengan nilai maksimal sebesar 100%.
- e. Pada grafik yang ditunjukan kolom e *user* dapat melihat pada kriteria mana yang memiliki performansi terbaik atau pencapaian terbesar karyawan dalam memberikan hasil kinerja.
- f. Informasi pada kotak kuning merupakan nilai akhir dan penilaian huruf karyawan pada tahun tertentu. Nilai tersebut sebagai indikator seberapa baik kinerja yang diberikan karyawan dari berbagai aspek kepada perusahaan.
- g. Adapun untuk bagian pada kolom g menunjukkan urutan atau ranking karyawan dibandingkan dengan karyawan lainnya yang didasarkan dari nilai akhir pada kolom f. Urutan tersebut tidak dibandingkan berdasarkan bagian divisi departemen, melainkan keseluruhan karyawan produksi.



Gambar 4. 4 Dashboard Keseluruhan

Dashboard di atas menggambarkan penilaian keseluruhan karyawan pada tahun tertentu dan grafik perkembangan selama 10 tahun. Adapun masing-masing grafiknya menjelaskan informasi sebagai berikut.

- Pada kolom a menunjukkan tahun yang dapat dipilih sesuai dengan informasi pada tahun berapa yang ingin dimunculkan. Selain itu, terdapat jumlah karyawan pada tahun tersebut sebagai informasi tambahan. *User* juga dapat mengetahui karyawan terbaik dalam memberikan performansi kinerja.
- User* juga dapat memperoleh informasi terkait segmentasi performansi karyawan mulai dari kategori sangat kurang hingga sangat baik. Pada kolom b akan merepresentasikan baik secara jumlah maupun persentase dari keseluruhan.
- Informasi mengenai rata-rata performansi keseluruhan karyawan pada setiap periode selama satu tahun ditunjukkan pada grafik kolom c. Dari grafik tersebut, *user* dapat membaca kenaikan ataupun penurunan dari periode 1 hingga 4.

- d. *Dashboard* ini juga menampilkan besaran persentase keseluruhan dari masing-masing divisi. Sehingga dapat mengambil kesimpulan terkait perbandingan divisi dengan performansi yang terbaik.
- e. Kolom e menunjukkan persentase pada tiap kriteria mulai dari kualitas, *skill*, target, *team work*, disiplin, hingga loyalitas. *User* dapat mengetahui aspek mana yang masih perlu ditingkatkan atau sudah cukup dan memenuhi target.
- f. Adapun pada bagian kolom f merepresentasikan performansi keseluruhan karyawan produksi selama 10 tahun. Nilai grafik yang tertera merupakan nilai rata-rata dari setiap aspek atau kriteria dan setiap periode per-tahunnya.

BAB V

ANALISIS PEMBAHASAN

5.1 Perbandingan Sistem Lama dan Sistem Baru

Sistem baru dirancang untuk memperbaiki dan menyempurnakan sistem yang sudah ada sebelumnya. Hal ini dilakukan dengan harapan pengisian dan penilaian dapat diberikan secara lebih efektif serta manajemen kinerja menjadi lebih baik. Beberapa acuan dalam pembuatan sistem baru selain dari beberapa penelitian yang sudah ada sebelumnya juga didasarkan dari informasi sistem lama. Adapun hasil perbandingan dari sistem baru dengan sistem lama pada berbagai aspek sebagai berikut:

Tabel 5. 1 Perbandingan Sistem KPI

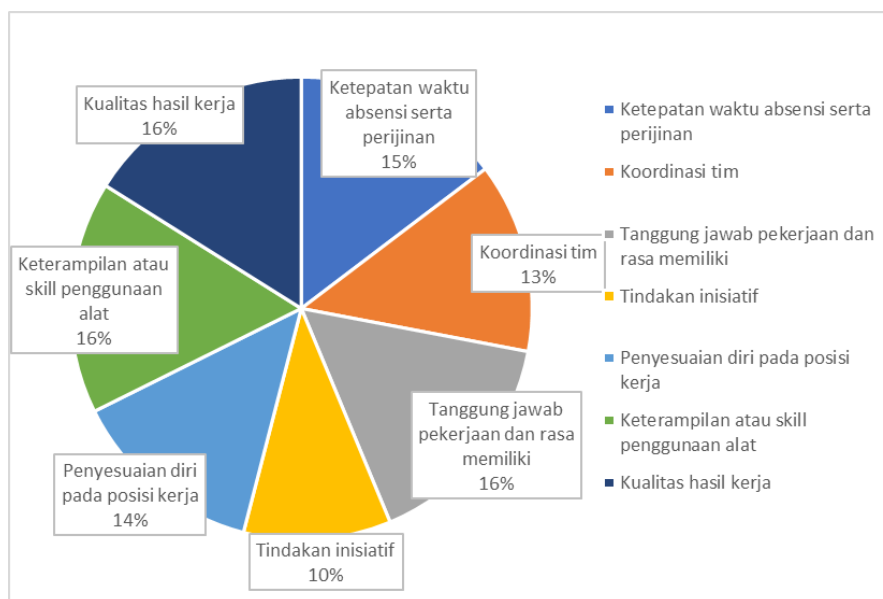
| Aspek | Sistem Baru | Sistem Lama |
|----------------------|--|--|
| Pendekatan Penilaian | Menggunakan metode dalam penentuan aspek-aspek atau kriteria yang mempengaruhi produktivitas karyawan. Penilaian menggunakan skala yang mana pada masing-masing skala di setiap dimensi memiliki batasan yang jelas. | Menggunakan penilaian berdasarkan perkiraan serta tidak ada batasan yang jelas untuk kriteria yang cenderung bersifat kualitatif. |
| Periode Penilaian | Selama 1 tahun terdapat 4 kali penilaian yaitu pada setiap 3 bulan sekali. Sehingga dapat dikatakan bahwa 1 periode mewakili 3 bulan hasil kinerja. <i>Feedback</i> yang diperoleh karyawan dapat lebih cepat dan berdampak lebih cepat pula | Penilaian hanya dilakukan pada waktu-waktu tertentu atau paling tidak setiap setahun sekali. Sehingga <i>feedback</i> yang dapat diperoleh karyawan akan semakin lama. |

| Aspek | Sistem Baru | Sistem Lama |
|---------------|--|---|
| | perbaikan yang dapat dilakukan. | |
| Output | Berbentuk <i>dashboard</i> yang menyesuaikan waktu tertentu atau secara <i>real time</i> . <i>Dashboard</i> menampilkan grafik individu (<i>individual report</i>) maupun secara keseluruhan. Terdapat 2 jenis <i>dashboard</i> yaitu untuk data tahunan dan 10 tahunan. | Grafik sederhana menggunakan diagram batang dan diagram ven. Informasi hanya menampilkan berdasarkan data satu periode dan tidak secara <i>real time</i> . Informasi yang ditampilkan secara keseluruhan perusahaan tanpa adanya <i>individual report</i> . |
| Kompetisi Tim | Pada hasil visualisasi <i>dashboard</i> juga menampilkan bagaimana persentase kinerja pada masing-masing bagian departemen produksi. Sehingga akan meningkatkan kerjasama tim yang semakin erat guna mencapai target-target pada masing-masing sub-bagian. | Grafik akhir tidak menunjukkan performa yang menggambarkan pencapaian pada masing-masing bagian departemen. Sehingga kolaborasi tim dirasa bukan menjadi hal penting yang perlu ditingkatkan tiap periodenya. |

Perbandingan sistem yang baru dengan sistem lama menunjukkan bahwa terdapat beberapa perbaikan dan peningkatan sistem. Adapun untuk perbandingan secara visual dapat dilihat pada gambar-gambar berikut.



Gambar 5. 3 Diagram Batang Tiap Kriteria (KPI Lama)



Gambar 5. 4 Diagram Venn Persentase Tiap Kriteria (KPI Lama)

Diagram batang tersebut merupakan total poin dari setiap indikator. Adapun untuk bentuk persentase dari masing-masing indikator digambarkan pada diagram venn. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *dashboard* yang baru pada Gambar 4.3 dan Gambar 4.4 menunjukkan lebih banyak informasi yang ditampilkan. Seperti yang tertera pada Gambar 4.4 bahwasanya terdapat penilaian karyawan berdasarkan masing-masing divisinya. Informasi grafik pada *dashboard* tidak hanya menampilkan jumlah poin maupun persentase pada tiap indikator. Namun, perusahaan akan dengan mudah mengetahui skor akhir masing-masing karyawan

dengan kriteria baik dan buruknya. Selain itu terdapat juga informasi lama bekerja karyawan sesuai dengan tanggal ter-*update*.

5.2 Implementasi Sistem Baru

Implementasi sistem baru diperlukan dengan berbagai harapan seperti efisiensi operasional yang semakin baik hingga pengambilan keputusan yang didasarkan pada data yang nyata. Dalam implementasi sistem ini, *user* perlu memahami beberapa hal agar penilaian dapat menjadi lebih akurat sesuai dengan harapan sebelumnya. Beberapa hal tersebut diantaranya:

- a. *User* dapat mengoperasikan *Microsoft Excel* dengan baik dan benar.
- b. Memahami batasan pada masing-masing skala untuk tiap dimensi.
- c. Memahami pengisian nilai berupa skala untuk masing-masing karyawan
- d. Memiliki sifat objektif dalam menilai sesuai dengan batasan yang telah ditentukan
- e. Memahami terkait informasi yang perlu di *input* pada *dashboard* agar memunculkan grafik sesuai dengan kebutuhan.
- f. Dapat membaca grafik sesuai dengan yang tertampil pada hasil akhir dan menyimpulkan informasi baru data yang telah muncul.

Adapun keberhasilan dalam implementasi sistem ini tentunya tidak terlepas dari faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi. Sehingga dengan mengetahui hal-hal yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman akan mengatasi beberapa hambatan dalam implementasinya. Analisis tersebut dapat diuraikan menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan, Threats*). Berikut hasil analisis SWOT dari hasil sistem KPI baru.



Gambar 5. 5 Analisis SWOT Sistem KPI Baru

5.3 Limitasi Penelitian

Dalam melakukan penelitian terdapat beberapa limitasi yang menjadikan tantangan dalam penyusunannya. Adapun beberapa limitasi tersebut yaitu:

a. Keterbatasan Data

Dikarenakan pengambilan data terkait penilaian karyawan tidak secara rutin dilakukan sehingga untuk data-data terbaru masih belum dilakukan penilaian kembali. Akan tetapi perusahaan menyebutkan bahwa pada dua periode terakhir kinerja karyawan tidak terlalu berubah secara signifikan. Sehingga pada periode tersebut menggunakan transformasi data yang sama dengan data sebelumnya. Selain itu, terdapat beberapa karyawan baru yang masih belum *ter-update* informasi secara lengkap seperti tanggal masuk salah satunya. Hal tersebut menyebabkan

ketika ingin mengetahui penilaian individu karyawan tersebut, maka masih belum sempurna hasil *dashboard* yang ditampilkan.

b. Keterbatasan Sumber Daya

Berdasarkan permintaan perusahaan berupa rekapitulasi dan pengisian KPI yang menggunakan *Microsoft Excel* sehingga beberapa hal seperti integrasi belum bisa dilakukan. Informasi pada setiap divisi produksi perlu dimasukkan secara manual pada kolom *Microsoft Excel* tersebut. Penggunaan *software* ini juga dikarenakan kelebihanannya berupa murah atau tidak terkena biaya dalam mengaplikasikannya. Sesuai dengan alokasi kebutuhan perusahaan. Karyawan pada perusahaan tersebut sudah terbiasa dalam menggunakan *software* tersebut, sehingga meskipun memiliki beberapa keterbatasan, tidak menjadi masalah bagi perusahaan. Meski demikian, informasi dan tampilan *dashboard* tetap dapat dimunculkan secara *real time* sesuai data yang di-*input*.

c. Minim Partisipasi Karyawan

Kepala produksi telah menyesuaikan penilaian yang dirancang berdasarkan kebutuhan karyawan dan aspek yang perlu diperhatikan. Sehingga tidak dilibatkan karyawan secara langsung dalam perancangannya, melainkan hanya melibatkan kepala produksi dan *Human Resource Manager*.

d. Perubahan Proses Produksi

Seiring berjalannya waktu tentu saja proses produksi dapat berubah menyesuaikan keadaan. Sehingga tidak menutup kemungkinan adanya perubahan standar KPI dari yang telah dirancang sebelumnya. Pada kasus ini *dashboar* dan penilaian tersebut masih dapat berfungsi apabila hanya melakukan *update* ketentuan pada batasan skala atau perubahan persentase bobot. Namun apabila dilakukan perubahan jumlah dimensi maupun kriterianya, maka *dashboard* menjadi kurang relevan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada PT. Mandiri Jogja Internasional, berikut merupakan kesimpulan yang didapatkan:

1. Penelitian ini merancang *Key Performance Indicator* pada PT Mandiri Jogja Internasional menggunakan metode *Behaviorally Anchored Rating Scale* dengan memperhatikan insiden kritis, menentukan kriteira hingga performansi dimensinya. Dari metode tersebut didapatkan kriteria berupa kualitas, *skill* waktu, jumlah, *team work* kedisiplinan dan loyalitas. Masing-masing dimensi tersebut mewakili 11 performansi dimensi karyawan dan memiliki nilai bobot yang didapatkan dari *Best Worst Method*. Kriteria kualitas senilai 30%, *skill* senilai 20%, waktu senilai 14%, jumlah 14%, *team work* senilai 10%, kedisiplinan 8%, dan loyalitas 4%. Hasil tersebut diperoleh dari perbandingan nilai tiap kriteria dengan kriteria terbaik yaitu kualitas dan kriteria terendah yaitu loyalitas.
2. Dari hasil informasi pada penilaian *Key Performance Indicator* didapatkan desain *dashboard* baru yang menampilkan *output* tersebut. *Dashboar* tersebut terdiri dari 2 jenis yang menunjukkan penilaian tahunan dan 10 tahunan. Dari informasi *dashboard* tahunan tersebut dapat dilihat secara detail *individual report* karyawan mulai dari informasi nama, divisi, sub-divisi, lama bekerja, grafik tiap kriteria selama 4 periode (1 tahun), persentase pada masing-masing kriteria selama 1 tahun, nilai persentase keseluruhan pada tahun tersebut beserta informasi warnanya, hingga urutan besar nilai performansi karyawan terhadap karyawan lainnya.

6.2 Saran

Terdapat beberapa saran dalam penelitian ini dengan tujuan perbaikan dari penelitian yang telah dilakukan. Berikut merupakan saran yang dapat diberikan:

3. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan metode baru dalam proses validasi *expert* seperti SUS (*System Usability Scale*) atau uji *testing* yang lainnya untuk menilai hasil *dashboard* secara lebih kuantitatif.
4. Perusahaan sebaiknya melakukan penilaian secara rutin sesuai dengan periode yang telah dirancang dan melakukan pengisian nilai performansi sesuai dengan waktunya agar penilaian lebih objektif.
5. Perusahaan dapat memberikan *reward* tahunan bagi karyawan dengan melihat performansi terbaik pada *dashboard* guna meningkatkan kualitas hasil kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajjah, A. H., Khoerunnisa, Y., Hidayanto, D. K., & Rosid. (2021). Peran Motivasi Terhadap Produktivitas Karyawan (Literature Review). *Journal of Social Sciences and Politics*, 1-10.
- Asana, I. D., Sudipa, I. I., & Putra, K. P. (2021). A Decision Support System on Employee Assessment Using Analytical Network Process (ANP) and BARS Methods. *Jurnal Teknik Informatika C.I.T Medicom*, 1-12.
- Auer, D. (2022). Firing discrimination: Selective labor market responses of firms during the COVID-19 economic crisis. *Plos One*, 1-30.
- Awani, N. R., Nugraha, F. N., & Puspita, I. A. (2018). Perancangan Performance Appraisal Menggunakan Metode Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) Pada Divisi Produksi di PT Tunggal Inti Kahuripan. (hal. 6857). e-Proceeding of Engineering.
- Braglia, M., Gabbriellini, R., Marrazzini, L., & Padellini, L. (2022). Key Performance Indicators and Industry 4.0 – A structured approach for monitoring the implementation of digital technologies. *Procedia Computer Science*, 1626-1635.
- Chaerudin, A., Rani, I. H., & Alicia, V. (2020). *Sumber Daya Manusia : Pilar Utama Kegiatan Operasional Organisasi*. Sukabumi: CV Jejak.
- Dzakwan, M., Sunardi, & Yudhana, A. (2023). Monitoring the Performance of Lecturers Using Behaviorally Anchor Rating Scale and Management by Objectives Method. *JUITA: Jurnal Informatika*, 37-46.
- Fauzi, A., Sulistianingsih, E., Rahmadanti, K., Hanifah, N. A., Putri, S. M., & Nabila, W. T. (2022). Pengaruh Komitmen Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Literatur Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 629-638.

- Few, S., & Edge, P. (2007). Dashboard Confusion Revisited. *Visual Business Intelligence*, 1-6.
- Flippo, E. B. (2015). *Prinsip-Prinsip Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Gusnadi, Y., & Hermawab, A. (2019). Designing Employee Performance Monitoring Dashboard Using Key Performance Indicator(KPI). *Bit-Tech*, 81-88.
- Gusnadi, Y., & Hermawan, A. (2020). Designing Employee Performance Monitoring Dashboard Using Key Performance Indicator (KPI). *Journal Bit-TECH*.
- Halwani, F., Li, W. C., Banerjee, D., Lessard, L., Amyot, D., Michalowski, W., & Giffen, R. (2016). A real-time dashboard for managing pathology processes. *J Pathol Inform*.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Empowerment, Teamwork ,and Employee Training on Employee Productivity in Higher Education Sector. *International Journal of Learning & Development*, 164-178.
- Hanine, S., & Dinar, B. (2022). The Challenges of Human Capital Management in the VUCA Era. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*.
- Hosseini, A., Shakiba, R., Ramezanghorbani, N., & Asadi, F. (2023). Identifying and Determining Effective Key Performance Indicators in the Development of Maternity Dashboard. *Shiraz E-Med*.
- Ichsan, R. N., Nasution, L., & Sinaga, S. (2021). *Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: CV. Sentosa Deli Mandiri.
- Janes, A., Sillitti, A., & Succi, G. (2013). Effective Dashboard Design. *CUTTER IT JOURNAL*, 26(1).
- Julyanthry, d. (2020). *Manajemen Produksi dan Operasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Koo, B., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S., & Han, H. (2019). Koo, B., Yu, J., Chua, B.-L., Lee, S., & Han, H. (2019). Relationships among Emotional and Material

- Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1–31.
- Lee, H. W., Pak, J., Kim, S., & Li, L. Z. (2016). Effects of Human Resource Management Systems on Employee Proactivity and Group Innovation. *Journal of Management*.
- Leo, A., Maranto, A. K., Fanjaya, F., & Supriyadi, J. (2022). Academic Dashboard For Monitoring KPI Based Using Data Feeder Dikti. *Journal Binary Digital - Technology*, 139-145.
- Lubis, H. J., & Haidir, M. P. (2019). *Administrasi dan Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media.
- Marayasa, I. N., Sugiarti, E., & Septiowati, R. (2023). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Menghadapi Tantangan Perubahan dan meraih Kesuksesan Bersama*. Kota Bekasi: PT Dewangga Energi Internasional .
- Maulana, I., & Priambodo, B. (2024). Sistem Otomatisasi Payrol Berdasarkan Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Behaviorally Anchored Rating Scales. *JIKA (Jurnal Informatika)*, 133-141.
- Moehariono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- N., R. H., Sulistyawati, L., & Prabowo, B. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital Berbasis UMKM*. Jawa Timur: Airlangga University Press.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., & Wright, P. M. (2016). *Fundamentals of human resource management*. New York: McGraw-Hill Education.
- Ong, J. O., & Mahazam, M. (2020). Strategi Pengelolaan SDM dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan Berkelanjutan di Era Industri 4.0. *Binus Journal Publishing*.

- Pohekar, & Ramachandran. (2004). *Application of Multicriteria Decision Making to Sustainable Energy Planning a Review*. India: Birla Institute of Technology and Science.
- Rayo, E. F., Inaray, A., & Lule, B. (2023). Capacity Strategies a Comparative Perspective in Manufacturing vs Service Industries. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 1445-1452.
- Rezaei, J. (2015). Best Worst Multi Criteria Decision Making Method. *Omega*, 49-57.
- Ria, S. (2020). *Perancangan Key Performance Indicator (KPI) Menggunakan Metode Customized Balance Scorecard (BSC) dan Supply Chain Operation References (SCOR) pada Sektor Industri Minyak dan Gas*. Yogyakarta: Univeristas Islam Indonesia.
- Riono, S. B. (2021). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Klaten: Penerbit Lakeshia.
- Schwab, D. P., Heneman, H., & Decotiis, T. A. (1975). Behaviorally Anchored Rating Scales: A Review of The Literature. (hal. 222-224). *Academic of Management Proceedings*.
- Setiawan, I., & Purba, H. H. (2020). A Systematic Literature Review of Key Performance Indicators (KPIs) Implementation. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*.
- Sjahrudin, H., Hidayat, P., Moridu, I., Sutaguna, I. T., & Suratman. (2022). Determination of the Best Employee Using The Behavioral Anchor Rating Scale. *Jurnal Mantik*.
- Smith, V. S. (2013). Data Dashboard as Evaluation and Research Communication Tool. *New directions for evaluation*, 21-45.
- Sutrisno, H. E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

- Tu, J., Wu, Z., & Pedrycz, W. (2023). Priority Ranking for the Best Worst Method. *Information Sciences*, 42-55.
- Wijaya, S. (2023). Pentingnya Pelatihan Dan Pengembangan Dalam Menciptakan Kinerja Karyawan Di Era Digital. *Jurnal Ilmiah Fakultas Ekonomi Universitas Flores*, 106-118.
- Zongjun, L. (2019). Research on Factors Affecting Employee Productivity in Shanghai. *International Journal of Management (IJM)*, 147-160.

LAMPIRAN

| SUB-BAGIAN PRODUKSI | JOB DESCRIPTION | KODE PERFORMANCE DIMENSION | | |
|---------------------------|--|----------------------------|----|----|
| | | P1 | P2 | P3 |
| Potong Kulit/Kain | Melakukan <i>quality control</i> pada kulit dan kain | ✓ | | |
| | Memotong kulit dan kain berdasarkan pola sesuai permintaan/ projek | ✓ | ✓ | |
| | Mengoperasikan <i>Hydraulic Swing Armcutting Machine</i> sesuai dengan SOP | | | ✓ |
| | Menata pola kulit dan kain sesuai artikel | Kategori Poin P10 | | |
| | Merapikan dan mengorganisasikan kulit dan kain | Kategori Poin P10 | | |
| Operator Mesin Sestet | Mengoperasikan <i>Leather Skiving Machine</i> | | | ✓ |
| | Menseset kulit sesuai dengan pola yang dibutuhkan | ✓ | ✓ | |
| Aksesoris Kelengkapan Tas | Memastikan semua komponen aksesoris lengkap | ✓ | | |
| | Memasang aksesoris pada setiap artikel | ✓ | ✓ | |
| | Mengoperasikan alat bantu pemasangan aksesoris | | | ✓ |
| Cat Kulit/Spray | Melakukan penyemprotan lem latex pada kulit sesuai dengan kebutuhan | ✓ | ✓ | |
| | Menyemprotkan lem <i>latex</i> pada kulit sesuai kebutuhan | ✓ | ✓ | |
| | Mengoperasikan mesin semprot sesuai SOP | | | ✓ |
| Operator Mesin Embosse | Melakukan stamping sesuai dengan permintaan pada masing-masing produk | | | ✓ |
| | Mengoperasikan mesin stamping sesuai dengan SOP | ✓ | | |
| | Mengorganisasikan alat stamping | | ✓ | |
| | Melakukan perawatan pada mesin stamping secara berkala | Kategori Poin P9 | | |
| Perakit Kulit/Kain | Menggunakan alat bantu dalam perakitan untuk merakit | | | ✓ |
| | Melakukan perakitan part-part produk sesuai pola | ✓ | ✓ | |
| Operator Jahit | Mengoperasikan mesin jahit dan komponennya sesuai kebutuhan | | | ✓ |
| | Menjahit sesuai dengan pola pada setiap produk | ✓ | ✓ | |
| Make Up | Memastikan kebersihan, kerapian dan kekuatan produk | ✓ | | ✓ |
| | Quality control terhadap hasil akhir masing-masing produk | | ✓ | ✓ |
| Inspect | Memastikan kebersihan, kerapian dan kekuatan produk | ✓ | | ✓ |
| | Quality control terhadap hasil akhir masing-masing produk | | ✓ | ✓ |

Lampiran 1 Faktor Khusus Sub-Divisi

| 2026 | | JANUARI-MARET | | | | | | | | | | APRIL-JUNI | | | | | | | | | | JULI-SEPTEMBER | | | | | | | | | | OKTOBER-DES | | | | | | | | | |
|------|-------------------|---------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| No | Nama | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 |
| 1 | Agung Widodo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Agus Setyadi | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Anwarudin | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Mardani Dwi C | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Rahmad Y | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Sugiyanto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Anang Dwi Laksono | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Nur Waktu | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | Afik Indratanto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | Bekti R | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | Didik Nurhadi | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | Muh Nur Akhi | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | Darul Charo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 14 | Hanafi | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Lampiran 2 File Excel KPI 10 Tahun



Lampiran 5 Visualisasi *Dashboard* Keseluruhan Data *Dummy*



Lampiran 6 Lantai Produksi Bagian Persiapan



Lampiran 7 Operator Mesin Sestet



Lampiran 8 Operator Mesin *Embosse*



Lampiran 9 Aksesoris Kelengkapan



Lampiran 10 Lantai produksi Bagian Rakit



Lampiran 11 Rakit Kain



Lampiran 12 Rakit Kulit



Lampiran 13 Lantai Produksi Bagian *Finishing*