

**USULAN PERBAIKAN MODEL PEDOMAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN
DALAM MENENTUKAN KANDIDAT PENGISI POSISI JABATAN DENGAN
PENDEKATAN AHP (ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS) DAN SAW (SIMPLE
ADDITIVE WEIGHT) (STUDI KASUS: BANK X)**

ANDRE WARDHANA

NPM : 228030012

ABSTRACT

The banking sector plays a strategic role in managing public finances. To maintain public trust, continuous improvements across operational aspects are essential, particularly in human resource (HR) management. HR is a key pillar that ensures smooth business processes through daily operations. Bank X recognizes this importance and applies the principle that each position must be filled by individuals whose competencies, personalities, and qualifications align with job responsibilities. Effective staff placement requires systematic, objective, and measurable evaluation guidelines. This study aims to propose improvements to the job position criteria evaluation guidelines at Bank X. The research adopts a quantitative approach using the Analytical Hierarchy Process (AHP) method. Primary data were collected through questionnaires distributed to experts, while secondary data were obtained from literature studies. The AHP analysis identified the highest assessment weights across five divisions at Bank X: the Commercial Division emphasizes personality (27.5%), the Consumer Division emphasizes personality (39.9%), the Micro Division emphasizes technical aspects (40.3%), the Operational Division emphasizes technical aspects (36.8%), and the Finance Division emphasizes technical aspects (40.6%). By integrating AHP with the Simple Additive Weighting (SAW) method, the study also produced rankings at the criteria and sub-criteria levels. These findings serve as a scientific reference for selecting the most suitable individuals for job positions, especially at the managerial level. Overall, the improved evaluation guidelines are expected to enhance the objectivity, accuracy, and effectiveness of HR placement. As a result, Bank X can better align employee competencies with organizational needs, increase productivity, reduce placement errors, and strengthen institutional performance as well as public confidence.

Keywords : Human Resources, Decision Making, Analytical Hierarchy Process, Job Criteria Assessment

ABSTRAK

Sektor perbankan miboga peran strategis dina ngatur kauangan masarakat. Pikeun ngajaga kapercayaan, diperlukeun pangropéa terus-terusan dina aspék operasional, utamana dina manajemén Sumber Daya Manusa (SDM). SDM jadi pilar utama anu ngajamin kalancaran prosés bisnis ngaliwatan kagiatan sapopoé. Bank X nyadar kana pentingna ieu hal sarta nerapkeun prinsip yén unggal jabatan kedah dieusi ku individu anu miboga kompetensi, kapribadian, jeung kualifikasi anu saluyu jeung tanggung jawab pagawéan.

Panempatan pagawé anu éféktif merlukeun padoman panilaian anu sistematis, obyéktif, sarta tiasa diukur. Panalungtikan ieu miboga tujuan pikeun ngusulkeun pangropéa kana padoman panilaian kriteria jabatan di Bank X. Métonde anu digunakeun nyaéta pendekatan kuantitatif ku ngagunakeun Analytical Hierarchy Process (AHP). Data primér dikumpulkeun ngaliwatan kuesioner ka para ahli, sedengkeun data sekundér dicandak tina studi pustaka.

Hasil analisis AHP nunjukkeun bobot pangluhurna dina lima divisi di Bank X, nyaéta: Divisi Komérsial dina aspék kapribadian (27,5%), Divisi Konsumén dina aspék kapribadian (39,9%), Divisi Mikro dina aspék téknis (40,3%), Divisi Operasional dina aspék téknis (36,8%), sarta Divisi Keuangan dina aspék téknis (40,6%). Ku ngahijikeun métonde AHP jeung Simple Additive Weighting (SAW), panalungtikan ieu ngahasilkeun peringkat dina tingkat kriteria jeung subkriteria. Hasil ieu jadi rujukan ilmiah pikeun milih individu anu pangmerenahna pikeun jabatan, hususna tingkat manajerial. Sacara umum, padoman anu geus diropéa dipiharep ningkatkeun obyektivitas, akurasi, jeung éféktivitas panempatan SDM. Ku kituna, Bank X tiasa leuwih nyaluyukeun kompetensi pagawé jeung kabutuhan organisasi, ningkatkeun produktivitas, ngurangan kasalahan panempatan, sarta nguatkeun kinerja lembaga jeung kapercayaan masarakat.

Kecap Konci: Sumber Daya Manusa, Pangambilan Kaputusan, Analytical Hierarchy Process, Panilaian Kriteria Jabatan

ABSTRAK

Sektor perbankan memiliki peran strategis dalam mengelola keuangan masyarakat. Untuk menjaga kepercayaan publik, diperlukan perbaikan berkelanjutan pada berbagai aspek operasional, khususnya dalam manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). SDM merupakan pilar utama yang menjamin kelancaran proses bisnis melalui aktivitas operasional sehari-hari. Bank X menyadari hal ini dan menerapkan prinsip bahwa setiap posisi harus diisi oleh individu dengan kompetensi, kepribadian, dan kualifikasi yang sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan. Penempatan karyawan yang efektif memerlukan pedoman penilaian yang sistematis, objektif, dan terukur. Penelitian ini bertujuan mengusulkan perbaikan terhadap pedoman evaluasi kriteria jabatan di Bank X. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan Analytical Hierarchy Process (AHP). Data primer diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan kepada para ahli, sedangkan data sekunder berasal dari studi literatur. Hasil analisis AHP menunjukkan bobot penilaian tertinggi pada lima divisi di Bank X, yaitu: Divisi Komersial pada aspek kepribadian (27,5%), Divisi Konsumer pada aspek kepribadian (39,9%), Divisi Mikro pada aspek teknis pekerjaan (40,3%), Divisi Operasional pada aspek teknis pekerjaan (36,8%), serta Divisi Keuangan pada aspek teknis pekerjaan (40,6%). Dengan mengintegrasikan metode AHP dan Simple Additive Weighting (SAW), penelitian ini juga menghasilkan peringkat pada tingkat kriteria dan subkriteria. Hasil penelitian ini menjadi referensi ilmiah dalam memilih individu yang paling sesuai untuk jabatan, terutama pada tingkat manajerial. Secara keseluruhan, pedoman evaluasi yang telah diperbaiki diharapkan mampu meningkatkan objektivitas, akurasi, dan efektivitas penempatan SDM. Dengan demikian, Bank X dapat lebih menyelaraskan kompetensi karyawan dengan kebutuhan organisasi, meningkatkan produktivitas, mengurangi kesalahan penempatan, serta memperkuat kinerja institusi dan kepercayaan publik.

Kata Kunci: Sumber Daya Manusia, Pengambilan Keputusan, Analytical Hierarchy Process, Penilaian Kriteria Jabatan

1. PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Industri perbankan memiliki peran yang sangat strategis dalam perekonomian Indonesia sebagai lembaga intermediasi yang menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali dalam bentuk kredit produktif. Peran ini menjadikan sektor perbankan sebagai salah satu pilar utama dalam menjaga stabilitas ekonomi nasional, terutama di tengah ketidakpastian ekonomi global. Data dari Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan menunjukkan bahwa sektor perbankan Indonesia tetap mampu bertahan (resilient) dan terus berkontribusi terhadap pertumbuhan kredit serta stabilitas sistem keuangan pada periode 2024–2025. Dalam konteks regional, Bank X sebagai salah satu Bank Pembangunan Daerah memiliki peran penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi di wilayah operasionalnya. Secara kinerja, Bank X menunjukkan tren pertumbuhan yang positif dari sisi aset, kredit, dan penghimpunan dana. Namun demikian, di tengah perkembangan tersebut, tantangan internal khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia masih menjadi perhatian utama. Hal ini dikarenakan kualitas SDM sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya.

Salah satu aspek penting dalam pengelolaan SDM adalah penilaian kinerja dan penempatan karyawan pada posisi

jabatan yang sesuai. Penempatan yang tidak tepat dapat berdampak pada menurunnya kinerja individu maupun organisasi. Berdasarkan evaluasi internal, ditemukan bahwa kinerja karyawan di beberapa divisi masih belum optimal, yang salah satunya disebabkan oleh ketidaksesuaian antara kompetensi karyawan dengan tuntutan jabatan yang diemban. Permasalahan tersebut berkaitan erat dengan pedoman penilaian kinerja yang digunakan saat ini. Meskipun Bank X telah memiliki sistem penilaian yang mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif, namun belum dilengkapi dengan pembobotan kriteria yang jelas dan terukur secara sistematis. Selain itu, proses penilaian masih cenderung subjektif dan bergantung pada penilai, sehingga berpotensi menghasilkan keputusan yang kurang objektif dalam menentukan kandidat pengisi jabatan.

Oleh karena itu, diperlukan suatu pendekatan yang mampu meningkatkan objektivitas dan akurasi dalam proses penilaian kinerja dan penentuan jabatan. Penggunaan metode pengambilan keputusan multikriteria seperti Analytical Hierarchy Process (AHP) dan Simple Additive Weighting (SAW) menjadi solusi yang relevan karena mampu memberikan pembobotan kriteria secara sistematis serta menghasilkan peringkat alternatif secara terukur. Dengan demikian, penelitian ini berfokus pada perancangan model perbaikan pedoman penilaian kinerja

karyawan yang lebih objektif, terstruktur, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

1.2. Gap Penelitian

Permasalahan utama dalam penelitian ini terletak pada pedoman penilaian kinerja karyawan yang masih bersifat subjektif dan belum didukung oleh sistem pembobotan kriteria yang terstruktur. Meskipun Bank X telah memiliki mekanisme penilaian yang mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif, proses evaluasi yang dilakukan masih sangat bergantung pada persepsi penilai. Hal ini menyebabkan hasil penilaian cenderung tidak konsisten dan berpotensi menimbulkan bias dalam pengambilan keputusan, khususnya dalam menentukan kandidat yang tepat untuk mengisi posisi jabatan. Selain itu, belum adanya standar yang jelas dalam penentuan bobot kriteria dan subkriteria menyebabkan proses penilaian tidak mampu merepresentasikan tingkat kepentingan masing-masing aspek secara proporsional.

Lebih lanjut, sistem penilaian yang ada saat ini juga belum mampu menggambarkan secara komprehensif kesesuaian antara kompetensi individu dengan tuntutan jabatan. Akibatnya, keputusan penempatan karyawan sering kali tidak optimal, yang berdampak pada penurunan kinerja individu maupun organisasi. Permasalahan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebutuhan

organisasi akan sistem penilaian yang objektif dan kondisi aktual yang masih belum sepenuhnya mendukung hal tersebut. Di sisi lain, berbagai penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa metode pengambilan keputusan berbasis multi-kriteria seperti Analytical Hierarchy Process (AHP) dan Simple Additive Weighting (SAW) mampu memberikan hasil yang lebih objektif, sistematis, dan terukur dalam proses evaluasi kinerja maupun seleksi jabatan. Metode AHP dapat digunakan untuk menentukan bobot prioritas setiap kriteria secara konsisten, sedangkan SAW mampu melakukan perankingan alternatif berdasarkan nilai preferensi yang dihasilkan. Namun, penerapan metode tersebut dalam konteks penilaian kinerja dan penentuan jabatan di Bank X belum dilakukan secara optimal dan terintegrasi.

Dengan demikian, terdapat gap yang jelas antara praktik penilaian yang masih konvensional dan subjektif dengan pendekatan ilmiah yang lebih terstruktur dan berbasis metode kuantitatif. Gap inilah yang menjadi dasar dilakukannya penelitian ini, yaitu untuk merancang model pedoman penilaian kinerja karyawan yang lebih objektif, sistematis, dan mampu meningkatkan akurasi dalam penentuan kandidat pengisi jabatan di Bank X.

1.3. Urgensi Penelitian

Penelitian ini menjadi sangat penting karena ketepatan dalam menentukan kandidat pengisi jabatan memiliki dampak langsung terhadap kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Penempatan karyawan yang tidak sesuai dengan kompetensi dan tuntutan jabatan dapat mengakibatkan penurunan produktivitas, rendahnya pencapaian target, serta menurunnya motivasi kerja. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat mempengaruhi efektivitas operasional dan kinerja organisasi, terutama pada sektor perbankan yang sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia dalam memberikan layanan dan menjaga kepercayaan nasabah. Selain itu, kualitas pengelolaan SDM merupakan faktor kunci dalam meningkatkan daya saing organisasi, khususnya di tengah persaingan industri perbankan yang semakin ketat dan dinamis. Bank dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perubahan, termasuk dalam hal digitalisasi, peningkatan kualitas layanan, serta penguatan tata kelola perusahaan. Dalam konteks ini, sistem penilaian kinerja yang akurat dan objektif menjadi fondasi penting dalam memastikan bahwa setiap posisi strategis diisi oleh individu yang tepat dan kompeten.

Urgensi penelitian ini juga diperkuat oleh keterbatasan sistem penilaian yang saat ini masih cenderung subjektif dan belum terstruktur secara optimal. Tanpa adanya

metode yang jelas dan terukur, proses pengambilan keputusan dalam penentuan jabatan berpotensi menghasilkan keputusan yang kurang tepat dan tidak konsisten. Oleh karena itu, diperlukan suatu pendekatan yang mampu meningkatkan transparansi, konsistensi, dan akuntabilitas dalam proses evaluasi kinerja karyawan. Penggunaan metode Analytical Hierarchy Process (AHP) dan Simple Additive Weighting (SAW) menjadi solusi yang relevan untuk menjawab permasalahan tersebut. Metode AHP memungkinkan penentuan bobot kriteria secara sistematis melalui perbandingan berpasangan, sehingga dapat meminimalkan subjektivitas dalam penilaian. Sementara itu, metode SAW digunakan untuk melakukan perankingan alternatif secara kuantitatif berdasarkan nilai preferensi, sehingga menghasilkan keputusan yang lebih objektif dan terukur.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan model pedoman penilaian kinerja yang lebih objektif, sistematis, dan akurat. Implementasi model ini tidak hanya membantu manajemen dalam menentukan kandidat terbaik untuk posisi strategis, tetapi juga berkontribusi dalam meningkatkan produktivitas, mengurangi kesalahan penempatan, serta memperkuat kinerja organisasi dan kepercayaan publik terhadap Bank X.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Definisi Manajemen SDM & Pengambilan Keputusan Multikriteria (MCDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan fungsi strategis dalam organisasi yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja sebagai aset utama untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. MSDM mencakup berbagai aktivitas penting seperti perencanaan kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, hingga pengelolaan karier karyawan. Dalam perspektif modern, MSDM tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga berperan sebagai penggerak keunggulan kompetitif organisasi karena kualitas sumber daya manusia sangat menentukan keberhasilan strategi organisasi.

Tujuan utama MSDM adalah menciptakan kesesuaian antara kompetensi individu dengan tuntutan jabatan (*person-job fit*). Kesesuaian ini meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, kemampuan, serta sikap kerja yang dimiliki karyawan. Apabila terjadi ketidaksesuaian, maka dapat berdampak pada menurunnya produktivitas, tidak tercapainya target kerja, serta tidak optimalnya kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, MSDM membutuhkan sistem evaluasi yang objektif dan terstruktur sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terkait penempatan, promosi, maupun

pengembangan karyawan. Dalam konteks pengambilan keputusan, organisasi sering dihadapkan pada berbagai alternatif pilihan dengan banyak kriteria yang saling berkaitan dan memiliki tingkat kepentingan yang berbeda. Proses ini menjadi kompleks karena melibatkan faktor kuantitatif maupun kualitatif, serta adanya keterbatasan informasi dan potensi subjektivitas dari pengambil keputusan.

Untuk mengatasi hal tersebut, digunakan pendekatan Multi Criteria Decision Making (MCDM), yaitu metode pengambilan keputusan yang memungkinkan evaluasi berbagai alternatif berdasarkan sejumlah kriteria secara simultan. Pendekatan ini membantu pengambil keputusan dalam menyusun prioritas, mengurangi bias subjektivitas, serta meningkatkan konsistensi dan akurasi hasil keputusan. Dengan menggunakan metode MCDM, proses pengambilan keputusan menjadi lebih sistematis, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, khususnya dalam konteks penilaian kinerja dan penentuan kandidat jabatan.

2.2. Landasan Teori Metode AHP dan SAW

Metode **Analytical Hierarchy Process (AHP)** merupakan salah satu metode dalam pengambilan keputusan multikriteria yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. Metode ini digunakan

untuk menyelesaikan permasalahan kompleks dengan cara memecahnya ke dalam struktur hierarki yang terdiri dari tujuan, kriteria, subkriteria, dan alternatif. Pendekatan ini memudahkan pengambil keputusan dalam memahami hubungan antar elemen serta menentukan prioritas secara sistematis.

Konsep utama AHP terletak pada proses **perbandingan berpasangan (pairwise comparison)**, yaitu membandingkan setiap kriteria terhadap kriteria lainnya untuk menentukan tingkat kepentingannya. Hasil perbandingan ini kemudian diolah menjadi bobot prioritas menggunakan pendekatan matematis, seperti eigenvector. Salah satu keunggulan utama AHP adalah kemampuannya dalam mengubah penilaian yang bersifat subjektif menjadi nilai kuantitatif yang terukur. Selain itu, AHP dilengkapi dengan uji konsistensi (Consistency Ratio/CR) untuk memastikan bahwa penilaian yang diberikan bersifat logis dan tidak inkonsisten. Dengan demikian, AHP mampu menghasilkan bobot kriteria yang objektif, sistematis, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Sementara itu, metode **Simple Additive Weighting (SAW)** merupakan metode yang digunakan untuk melakukan evaluasi dan perankingan alternatif berdasarkan sejumlah kriteria yang telah ditentukan. Prinsip dasar metode ini adalah menjumlahkan nilai setiap alternatif yang

telah dikalikan dengan bobot masing-masing kriteria (weighted sum). Sebelum dilakukan perhitungan, data terlebih dahulu dinormalisasi agar memiliki skala yang sama, sehingga dapat dibandingkan secara adil, baik untuk kriteria bertipe benefit (semakin besar semakin baik) maupun cost (semakin kecil semakin baik).

Setelah proses normalisasi, nilai preferensi setiap alternatif dihitung dengan mengalikan nilai tersebut dengan bobot kriteria, kemudian dijumlahkan untuk memperoleh skor akhir. Alternatif dengan nilai tertinggi dianggap sebagai pilihan terbaik. Keunggulan SAW terletak pada kesederhanaan perhitungan, kemudahan implementasi, serta transparansi dalam proses evaluasi, sehingga memudahkan pengambil keputusan dalam memahami hasil yang diperoleh.

Integrasi metode **AHP dan SAW** memberikan keunggulan yang saling melengkapi dalam proses pengambilan keputusan. AHP digunakan pada tahap awal untuk menentukan bobot kriteria secara objektif dan konsisten, sedangkan SAW digunakan pada tahap selanjutnya untuk melakukan perankingan alternatif secara sistematis berdasarkan bobot tersebut. Kombinasi ini mampu mengatasi kelemahan masing-masing metode, di mana AHP unggul dalam pembobotan kriteria dan SAW unggul dalam proses evaluasi alternatif.

Dengan demikian, integrasi AHP dan SAW menghasilkan suatu pendekatan yang lebih komprehensif, objektif, dan akurat dalam pengambilan keputusan, khususnya dalam konteks penilaian kinerja karyawan dan penentuan kandidat pengisi posisi jabatan.

2.3. State of the Art (Kebaruan Penelitian)

Penelitian terdahulu dalam bidang penilaian kinerja dan pengambilan keputusan multikriteria menunjukkan bahwa sebagian besar studi masih memiliki keterbatasan, baik dari sisi metodologi maupun konteks penerapannya. Banyak penelitian hanya menggunakan satu metode, seperti AHP atau SAW saja, sehingga hasil yang diperoleh belum optimal. Penggunaan metode tunggal seringkali menyebabkan kelemahan, misalnya AHP hanya fokus pada pembobotan tanpa menghasilkan perankingan alternatif secara praktis, sedangkan SAW cenderung menggunakan bobot yang belum sepenuhnya objektif karena tidak melalui proses perbandingan berpasangan.

Selain itu, terdapat kecenderungan penelitian yang bersifat komparatif, yaitu membandingkan beberapa metode untuk menentukan metode terbaik, namun tidak mengintegrasikan metode tersebut dalam satu kerangka sistem yang aplikatif. Pendekatan ini memang memberikan

insight akademik, tetapi belum mampu memberikan solusi implementatif yang dapat langsung digunakan dalam pengambilan keputusan organisasi.

Dari sisi objek penelitian, sebagian besar studi dilakukan pada konteks pendidikan (seperti pemilihan siswa teladan, dosen, atau guru) maupun organisasi skala kecil, sehingga belum mencerminkan kompleksitas pengambilan keputusan dalam organisasi besar seperti sektor perbankan. Selain itu, fokus penelitian umumnya masih terbatas pada penentuan “karyawan terbaik” atau evaluasi kinerja secara umum, bukan pada penentuan kandidat pengisi posisi jabatan yang bersifat strategis dan memiliki dampak jangka panjang terhadap organisasi.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian ini memiliki beberapa kebaruan (novelty) yang menjadi kontribusi utama. Pertama, penelitian ini mengintegrasikan metode AHP dan SAW dalam satu model sistem pendukung keputusan, sehingga mampu menggabungkan keunggulan pembobotan kriteria yang objektif dengan proses perankingan alternatif yang sistematis. Kedua, penelitian ini berfokus pada penentuan kandidat pengisi posisi jabatan, yang merupakan keputusan strategis dalam manajemen sumber daya manusia, bukan sekadar penilaian karyawan terbaik.

Ketiga, penelitian ini tidak hanya menghasilkan output berupa perancangan, tetapi juga mengembangkan **model pedoman penilaian kinerja karyawan** yang terstruktur, mencakup kriteria, subkriteria, pembobotan, serta mekanisme evaluasi yang dapat dijadikan standar dalam organisasi. Keempat, penelitian ini diterapkan pada konteks organisasi nyata, yaitu sektor perbankan, yang memiliki tingkat kompleksitas tinggi dalam pengelolaan sumber daya manusia dan pengambilan keputusan.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi yang lebih komprehensif dibandingkan penelitian terdahulu, yaitu berupa model penilaian yang tidak hanya objektif dan sistematis, tetapi juga aplikatif dan relevan untuk mendukung pengambilan keputusan strategis dalam organisasi.

3. USULAN PEMECAHAN MASALAH

3.1. Tahapan Penelitian

Penelitian ini dilakukan melalui tahapan yang sistematis dan terstruktur untuk memastikan hasil yang objektif dan dapat dipertanggungjawabkan. Tahap awal dimulai dari **identifikasi Key Performance Indicators (KPI) perusahaan**, yang digunakan sebagai dasar dalam menentukan aspek-aspek penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. KPI ini menjadi acuan utama dalam menyusun

kriteria penilaian agar selaras dengan tujuan dan kebutuhan organisasi.

Selanjutnya dilakukan **penyusunan kriteria dan subkriteria**, yang mencerminkan faktor-faktor utama dalam penilaian kinerja dan penentuan kandidat jabatan. Kriteria ini dirancang agar mampu mengakomodasi aspek kuantitatif maupun kualitatif, sehingga penilaian menjadi lebih komprehensif. Setelah itu, dilakukan **pengumpulan data** melalui penyebaran kuesioner kepada para pakar atau pengambil keputusan (decision makers) yang memiliki kompetensi dan pengalaman dalam bidang terkait.

Data yang telah dikumpulkan kemudian diolah menggunakan metode **Analytical Hierarchy Process (AHP)**. Pada tahap ini dilakukan **perbandingan berpasangan (pairwise comparison)** antar kriteria dan subkriteria untuk menentukan tingkat kepentingan relatif masing-masing. Hasil perbandingan tersebut diolah untuk menghasilkan **bobot prioritas** yang mencerminkan tingkat kepentingan setiap kriteria dalam proses penilaian.

Setelah diperoleh bobot, dilakukan **uji konsistensi (Consistency Ratio/CR)** untuk memastikan bahwa penilaian yang diberikan oleh responden tidak bersifat acak atau inkonsisten. Nilai CR yang memenuhi batas toleransi menunjukkan bahwa hasil pembobotan dapat diterima secara logis dan valid.

Tahap selanjutnya adalah penerapan metode **Simple Additive Weighting (SAW)**. Pada tahap ini, dilakukan penyusunan matriks keputusan yang berisi nilai kinerja setiap kandidat terhadap seluruh kriteria. Nilai tersebut kemudian dinormalisasi agar dapat dibandingkan secara adil. Selanjutnya, dilakukan perhitungan nilai preferensi dengan mengalikan nilai normalisasi dengan bobot kriteria dari AHP, lalu dijumlahkan untuk menghasilkan skor akhir.

Tahap akhir adalah **perangkingan kandidat**, di mana kandidat dengan nilai preferensi tertinggi dinyatakan sebagai alternatif terbaik untuk mengisi posisi jabatan. Dengan tahapan ini, proses pengambilan keputusan menjadi lebih sistematis, objektif, dan berbasis data.

3.2. Struktur Hierarki

Struktur hierarki penelitian terdiri dari tujuan utama yaitu menentukan kandidat terbaik untuk posisi jabatan, yang dijabarkan ke dalam **4 kriteria utama**, yaitu:

- **Teknis** (kemampuan pekerjaan dan kompetensi teknis)
- **Non-Teknis** (administratif dan pendukung kerja)
- **Kepribadian** (sikap, integritas, disiplin)
- **Kepemimpinan** (kemampuan memimpin dan pengambilan keputusan)

Masing-masing kriteria memiliki **subkriteria** yang lebih spesifik untuk memastikan penilaian dilakukan secara detail, terukur, dan mencerminkan kondisi kinerja secara menyeluruh.

3.3. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah **pihak manajemen dan HR (Human Resources)** sebagai pengambil keputusan utama, serta **karyawan** sebagai objek yang dinilai.

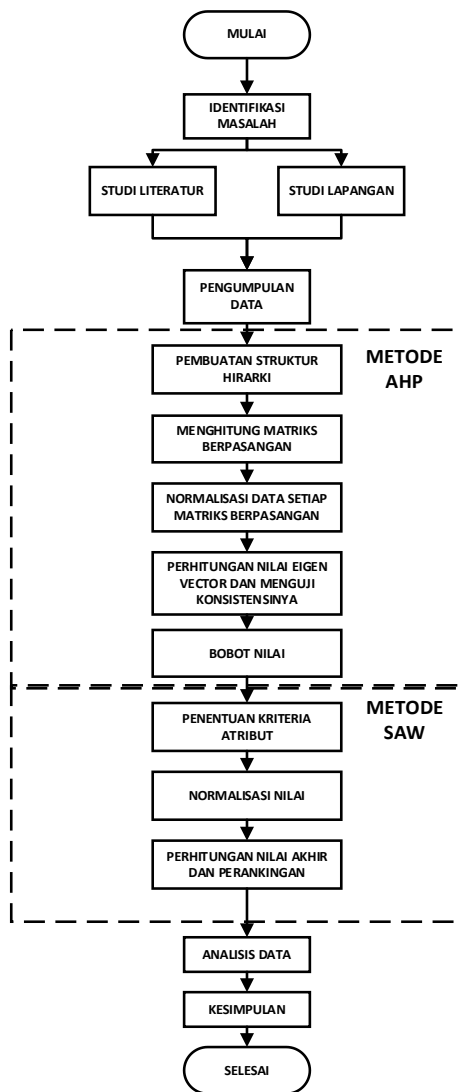
Kriteria pakar sebagai responden meliputi:

- Memiliki **wewenang dalam penilaian kinerja dan penentuan jabatan**
- Memahami **kriteria evaluasi karyawan**
- Memiliki **pengalaman dalam pengambilan keputusan manajerial**

Pakar ini berperan dalam memberikan penilaian pada metode AHP, sehingga hasil pembobotan dan keputusan yang dihasilkan bersifat **valid, relevan, dan mencerminkan kondisi nyata organisasi**.

3.4. Langkah-Langkah Pemecahan Masalah

Berikut ini merupakan pemaparan tahapan-tahapan pemecahan masalah yang digunakan, sebagai berikut :



Gambar 3.1 Flow Chart

Metodologi Penelitian

4 Hasil dan Pembahasan (*Results and Discussion*)

4.1. Analisis Bobot Kriteria

Hasil perhitungan menggunakan metode AHP menunjukkan bahwa setiap divisi di Bank X memiliki prioritas kriteria yang berbeda, yang mencerminkan kebutuhan kompetensi sesuai karakteristik pekerjaan masing-masing. Perbedaan ini menegaskan bahwa pendekatan penilaian kinerja tidak dapat diseragamkan, melainkan harus disesuaikan dengan fungsi dan peran setiap divisi. Pada **Divisi**

Komersial, kriteria yang memiliki bobot tertinggi adalah **aspek kepribadian sebesar 27,5%**, diikuti oleh aspek kepemimpinan (26,1%), non-teknis (23,4%), dan teknis (22,9%). Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan pada divisi ini sangat dipengaruhi oleh kemampuan interpersonal, seperti komunikasi, relasi dengan nasabah, serta sikap profesional. Hal serupa juga terjadi pada **Divisi Konsumer**, di mana **aspek kepribadian memiliki bobot paling dominan sebesar 39,9%**, jauh lebih tinggi dibandingkan kriteria lainnya. Prioritas ini menunjukkan bahwa divisi yang berorientasi pada pelayanan nasabah sangat membutuhkan karyawan dengan kemampuan interpersonal yang kuat, seperti empati, komunikasi efektif, dan kemampuan membangun kepercayaan. Sebaliknya, pada divisi yang lebih berorientasi pada proses operasional dan analisis, seperti **Divisi Mikro, Operasional, dan Keuangan**, kriteria yang paling dominan adalah **aspek teknis pekerjaan**. Pada Divisi Mikro, aspek teknis memiliki bobot sebesar **40,3%**, diikuti non-teknis (23,6%), kepribadian (20,2%), dan kepemimpinan (15,9%). Pada **Divisi Operasional**, aspek teknis juga menjadi prioritas utama dengan bobot **36,8%**, sedangkan pada **Divisi Keuangan** mencapai **40,6%**.

Dominasi aspek teknis pada ketiga divisi tersebut menunjukkan bahwa

keberhasilan kinerja sangat bergantung pada kemampuan teknis, seperti ketelitian, akurasi, kemampuan analisis, serta penguasaan prosedur kerja. Hal ini sangat relevan mengingat aktivitas pada divisi tersebut memiliki tingkat risiko tinggi dan membutuhkan ketepatan dalam pengambilan keputusan. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa setiap divisi memiliki kebutuhan kompetensi yang berbeda, sehingga model penilaian kinerja harus bersifat adaptif dan kontekstual. Dengan demikian, penggunaan metode AHP mampu mengidentifikasi prioritas kriteria secara objektif sesuai dengan karakteristik masing-masing divisi, sehingga mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat dalam penentuan kandidat pengisi jabatan.

4.2. Uji Konsistensi (Consistency Ratio / CR)

Uji konsistensi merupakan tahap penting dalam metode Analytical Hierarchy Process (AHP) untuk memastikan bahwa penilaian yang diberikan oleh responden bersifat logis dan tidak bertentangan. Dalam penelitian ini, pengujian dilakukan dengan menghitung nilai **Consistency Ratio (CR)**, yang menunjukkan tingkat konsistensi dari matriks perbandingan berpasangan antar kriteria. Suatu matriks dinyatakan konsisten apabila nilai **CR \leq 0,1 (10%)**, sesuai dengan standar yang digunakan dalam metode AHP.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh divisi di Bank X memiliki nilai CR yang berada di bawah atau sama dengan batas toleransi, sehingga seluruh matriks dapat dinyatakan **konsisten dan valid**. Secara rinci, nilai CR yang diperoleh adalah sebagai berikut:

- **Divisi Komersial: CR = 0,099 (9,9%)**
- **Divisi Konsumer: CR = 0,100 (10%)**
- **Divisi Mikro: CR = 0,087 (8,7%)**
- **Divisi Operasional: CR = 0,086 (8,6%)**
- **Divisi Keuangan: CR = 0,087 (8,7%)**

Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa penilaian yang diberikan oleh para responden memiliki tingkat konsistensi yang baik, sehingga tidak terdapat pertentangan signifikan dalam membandingkan tingkat kepentingan antar kriteria. Meskipun nilai CR pada Divisi Konsumer berada tepat pada batas maksimum (0,100), nilai tersebut masih dapat diterima dan tetap memenuhi syarat konsistensi dalam AHP.

Konsistensi ini sangat penting karena menentukan **keandalan bobot kriteria** yang dihasilkan. Jika nilai CR melebihi batas toleransi, maka penilaian harus diulang karena berpotensi menghasilkan bobot yang tidak akurat. Namun, karena seluruh nilai CR dalam penelitian ini telah memenuhi standar, maka

bobot kriteria yang dihasilkan dapat digunakan secara valid dalam tahap selanjutnya, yaitu proses perangkingan kandidat menggunakan metode SAW.

Dengan demikian, hasil uji konsistensi ini membuktikan bahwa proses pengambilan keputusan dalam penelitian telah dilakukan secara sistematis, rasional, dan dapat dipertanggungjawabkan, sehingga meningkatkan kredibilitas model yang diusulkan.

4.3. Analisis Subkriteria

Pada tingkat subkriteria, hasil analisis menunjukkan adanya variasi prioritas yang dipengaruhi langsung oleh karakteristik pekerjaan dan tuntutan kompetensi pada masing-masing divisi. Hal ini menegaskan bahwa tidak hanya pada level kriteria, tetapi hingga subkriteria pun kebutuhan penilaian bersifat spesifik dan kontekstual. Pada **divisi berbasis layanan**, yaitu **Komersial dan Konsumer**, subkriteria yang dominan umumnya berkaitan dengan aspek interpersonal, seperti **kemampuan sosialisasi, komunikasi, tanggung jawab dan loyalitas, serta perilaku kerja**. Dominasi subkriteria ini disebabkan oleh sifat pekerjaan yang berorientasi pada interaksi langsung dengan nasabah, di mana keberhasilan kinerja sangat ditentukan oleh kemampuan membangun hubungan, menjaga kepercayaan, serta memberikan pelayanan yang baik. Selain itu,

kemampuan komunikasi yang efektif menjadi kunci dalam menjelaskan produk, menangani keluhan, dan menciptakan kepuasan nasabah. Sebaliknya, pada **divisi yang berorientasi teknis**, seperti **Mikro, Operasional, dan Keuangan**, subkriteria yang dominan cenderung berkaitan dengan aspek teknis pekerjaan, seperti **ketelitian, ketepatan waktu, pencapaian target, efektivitas dan efisiensi kerja, serta konsistensi**. Hal ini disebabkan oleh karakteristik pekerjaan yang menuntut tingkat akurasi tinggi, pengolahan data yang kompleks, serta kepatuhan terhadap prosedur operasional. Kesalahan kecil dalam pekerjaan pada divisi ini dapat berdampak besar, baik dari sisi risiko finansial maupun operasional, sehingga ketelitian dan konsistensi menjadi faktor utama yang diprioritaskan.

Selain itu, pada beberapa divisi juga terlihat bahwa subkriteria seperti **pengalaman dan keahlian** memiliki peran penting, terutama pada posisi yang membutuhkan kemampuan analisis dan pengambilan keputusan teknis. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja menjadi faktor pendukung dalam meningkatkan kualitas hasil kerja dan meminimalkan risiko kesalahan. Secara keseluruhan, hasil analisis subkriteria ini menunjukkan bahwa model penilaian yang dikembangkan mampu menangkap kebutuhan kompetensi secara lebih detail dan kontekstual. Dengan adanya

pembobotan hingga tingkat subkriteria, proses evaluasi menjadi lebih komprehensif, sehingga dapat menghasilkan keputusan penempatan karyawan yang lebih tepat, sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan masing-masing divisi.

4.4. Simulasi Studi Kasus (Perangkingan Kandidat)

Untuk menguji efektivitas model yang diusulkan, dilakukan simulasi studi kasus dengan melibatkan tiga kandidat, yaitu **A, B, dan C**, yang dinilai berdasarkan seluruh kriteria dan subkriteria yang telah ditentukan. Proses penilaian ini menggunakan metode **Simple Additive Weighting (SAW)** dengan bobot kriteria yang sebelumnya diperoleh dari metode **Analytical Hierarchy Process (AHP)**.

Tahap awal dimulai dengan **penyusunan matriks keputusan**, yaitu tabel yang berisi nilai kinerja masing-masing kandidat terhadap setiap kriteria. Nilai ini dapat diperoleh dari hasil evaluasi kinerja, data internal perusahaan, atau penilaian pakar. Selanjutnya dilakukan **proses normalisasi**, yang bertujuan untuk menyamakan skala nilai antar kriteria sehingga dapat dibandingkan secara adil, baik untuk kriteria bertipe benefit maupun cost.

Setelah normalisasi, dilakukan **perhitungan nilai preferensi** dengan cara mengalikan nilai normalisasi setiap

kandidat dengan bobot kriteria hasil AHP, kemudian menjumlahkannya untuk memperoleh skor akhir masing-masing kandidat. Skor ini mencerminkan tingkat kelayakan kandidat dalam mengisi posisi jabatan yang dipertimbangkan.

Hasil simulasi menunjukkan adanya perbedaan nilai preferensi antar kandidat, di mana kandidat dengan **nilai tertinggi** dinyatakan sebagai kandidat terbaik. Proses ini menghasilkan **peringkat (ranking)** yang jelas dan terukur, sehingga memudahkan pengambil keputusan dalam menentukan pilihan secara objektif.

Keunggulan dari model ini terlihat dari kemampuannya dalam:

- Menghasilkan keputusan yang **objektif dan berbasis data**, karena didukung oleh pembobotan kriteria yang sistematis melalui AHP
- **Mengurangi subjektivitas**, karena penilaian tidak hanya bergantung pada intuisi, tetapi menggunakan perhitungan matematis
- Memberikan proses yang **transparan dan dapat ditelusuri**, di mana setiap tahap perhitungan dapat dijelaskan secara rinci
- Menghasilkan keputusan yang **konsisten**, karena menggunakan metode yang terstandarisasi

Dengan demikian, integrasi metode AHP dan SAW terbukti efektif dalam mendukung proses pengambilan keputusan, khususnya dalam menentukan kandidat

pengisi jabatan. Model ini tidak hanya meningkatkan akurasi dalam pemilihan kandidat, tetapi juga memberikan dasar keputusan yang lebih rasional, sistematis, dan dapat dipertanggungjawabkan dalam lingkungan organisasi.

5. Kesimpulan (Conclusion)

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa integrasi metode **Analytical Hierarchy Process (AHP)** dan **Simple Additive Weighting (SAW)** berhasil menghasilkan model penilaian kinerja karyawan yang lebih **objektif, sistematis, dan terukur** dalam mendukung proses penentuan kandidat pengisi jabatan di Bank X.

Hasil analisis menunjukkan bahwa setiap divisi memiliki kebutuhan kompetensi yang berbeda sesuai dengan karakteristik pekerjaannya. Divisi yang berorientasi pada aktivitas bisnis dan pelayanan, seperti **Divisi Komersial dan Konsumer**, lebih menekankan pada **aspek kepribadian**, yang mencakup kemampuan komunikasi, interpersonal, dan pelayanan nasabah. Sementara itu, divisi yang berfokus pada operasional dan fungsi pendukung (back-office), seperti **Divisi Mikro, Operasional, dan Keuangan**, lebih menekankan pada **aspek teknis pekerjaan**, seperti ketelitian, akurasi, serta kemampuan analisis. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan penilaian yang bersifat seragam tidak lagi relevan, sehingga

diperlukan model yang adaptif terhadap kebutuhan masing-masing divisi.

Selain itu, hasil uji konsistensi menunjukkan bahwa seluruh nilai Consistency Ratio (CR) berada dalam batas yang dapat diterima ($CR \leq 0,1$), sehingga bobot kriteria yang dihasilkan dapat dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Proses perankingan menggunakan metode SAW juga mampu menghasilkan urutan kandidat secara jelas dan terukur, sehingga memudahkan manajemen dalam menentukan kandidat terbaik secara objektif.

Secara keseluruhan, model AHP-SAW yang dikembangkan dalam penelitian ini memberikan **landasan ilmiah** dalam proses penilaian kinerja dan penentuan jabatan. Model ini mampu **mengurangi subjektivitas dan bias dalam pengambilan keputusan**, meningkatkan transparansi, serta memastikan bahwa keputusan yang diambil didasarkan pada kriteria yang terstruktur dan terukur.

Dengan demikian, penerapan model ini diharapkan dapat membantu manajemen dalam melakukan promosi jabatan secara lebih tepat, meningkatkan kesesuaian antara kompetensi karyawan dengan kebutuhan organisasi, serta mendorong peningkatan kinerja individu dan organisasi secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abiyoga, R., Sulisty, B., & Widyastuti, L. (2018). PERANCANGAN BOBOT KRITERIA JABATAN MANAJER SENIOR PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI DIVISI SUMBER DAYA MANUSIA MENGGUNAKAN METODE ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS DI PT.XYZ. *e-Proceeding of Engineering*, 6782-6789.
- Adam, A. R. (2023). PENILAIAN KINERJA PROYEK DENGAN AHP DAN FUZZY-AHP : STUDI KASUS PROYEK INFRASTRUKTUR DI SULAWESI SELATAN. *Tesis*.
- Akmaludin, A., S., E. G., Rinawati, R., Arisawati, E., & Dewi, L. S. (2023). Decision Support for Selection of The Best Teachers Recommendations MCDM-AHP and ARAS Collaborative Methods. *Sinkron*, 8(4), 2036–2048.
<https://doi.org/10.33395/sinkron.v8i4.12354>
- Akmaludin, A., Sihombing, E. G., Dewi, L. S., Rinawati, R., & Arisawati, E. (2022). Collaboration of Profile Matching and MCDM-AHP Methods on Employee Selection for Promotion. *Sinkron*, 7(2), 321–332.
<https://doi.org/10.33395/sinkron.v7i1.11203>
- Akmaludin, A., Suriyanto, A. D., & Widiyanto, K. (2025). AHP-SWARA Implementation Method for Evaluation and Selection Employee Promotion. *Sinkron*, 9(2), 558–568.
<https://doi.org/10.33395/sinkron.v9i2.14319>
- Amalia, F. S. (2022). Application of SAW Method in Decision Support System for Determination of Exemplary Students. *Journal of Information Technology, Software Engineering and Computer Science (ITSECS)*, 1(1), 14–21.
<https://doi.org/10.58602/itsecs.v1i1.9>
- Andreas, R., MP, M. A., Sinaga, S. M., Brahmana, T., & Kusmawati, D. (2025). Comparative Analysis of the Combination of AHP-SAW and AHP-WP in Making Decisions on Hiring New Employees. *IJATIS: Indonesian Journal of Applied Technology and Innovation Science*, 2(1), 31–41.
<https://doi.org/10.57152/ijatits.v2i1.1777>
- Anggraini, S., Sari, I. P., & Sains, U. (2025). Analisis Perbandingan Metoda SAW dan AHP-MOORA pada Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Karyawan Pengawas untuk menilai setiap karyawan . Setelah data penilaian terkumpul kemudian metode Simple Additive Weighting (SAW). Penggunaan metode krite. 2(1), 5–10.
- Ansyah, R., Izzatillah, M., & Akhirina, T. Y. (2025). Implementasi Metode Ahp Dalam Penilaian Kinerja Karyawan Di Pt Darya-Varia Laboratoria. *Seminar Nasional Riset dan Inovasi Teknologi (SEMNAS RISTEK)*, 285-290.
- Brisquilla, S. J., & Sundarrajan, R. (2024). A Multi-Criteria Decision Making for Employee Selection Using SAW and Profile Matching. *Journal of Advanced Computational Intelligence and Intelligent Informatics*, 28(5), 1117–1125.
<https://doi.org/10.20965/jaciii.2024.p1117>
- Barus, A. A., Tarigan, I. J., & Wijaya, V. (2023). Implementasi Metode Analytical Hierarchy Process (Ahp) Dalam Menentukan Kinerja Karyawan Studi Kasus: Toko Ora Et Labora. *Jurnali Ilmiah Teknik Informatika*, 17(2), 286 – 295.
- Basuki, M. A., & Kusriani. (2021). Penerapan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) Dalam Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Guru. *Metik*, 5(1), 55-62.

- Buana, G. (2024, Oktober 29). *Bank BJB Catat Pertumbuhan Solid di Kuartal III 2024, Fokus pada Inovasi Digital dan ESG*. Diambil kembali dari Media Indonesia: https://mediaindonesia.com/ekonomi/713381/bank-bjb-catat-pertumbuhan-solid-di-kuartal-iii-2024-fokus-pada-inovasi-digital-dan-esg#goog_rewarded
- Burhan, F. A. (2023, Juli 7). *Bank Daerah Didorong Bentuk Kelompok, Ini 10 BPD Terbesar dari Sisi Aset*. Diambil kembali dari Finansial Bisnis: <https://finansial.bisnis.com/read/20230707/90/1672699/bank-daerah-didorong-bentuk-kelompok-ini-10-bpd-terbesar-dari-sisi-aset>
- Celina Pertiwi, A. D. (2020). *Jurnal bit. Aplikasi Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Karyawan Terbaik Menggunakan Metode AHP Dan SAW*, 17(2), 46–52. <https://journal.budiluhur.ac.id/bit/article/view/1000/782>
- Cahyo, W. D. (2021). *Sistem Penunjang Keputusan Untuk Pemilihan Supplier Pada Time Concept Dengan Metode Analytical Hierarchy Process (Ahp) Dan Simple Additive Weighting (Saw)*. JAKARTA: PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMPUTER.
- Diana, A., & Kurniawan, M. A. P. (2022). Decision Support System For Selection Of Internet Service Provider (ISP) With Analytical Hierarchy Process (AHP) And Simple Additive Weighting (SAW) Methods: Sistem Pendukung Keputusan Pemilihan Penyedia Layanan Internet (ISP) Dengan Metode Analytical Hierarchy Process. *Systematics*, 4(2), 421–439.
- Diba, F. (2020). ANALISIS BIAYA SIKLUS HIDUP ASET DI PT PJB UNIT PEMBANGKIT GRESIK. *INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER*, 17-23.
- Fitri Halida, F. (2025). Penilaian Kinerja Karyawan PT. Muda Kreatif Menggunakan Metode Simple Additive Weighting (SAW) Berbasis Web. *Jurnal Teknologi Dan Inovasi Digital*, 1(02), 50–59. <https://doi.org/10.65369/ys711h91>
- Fajar, E. (2019). The Combination of AHP (Analytic Hierarchy Process) and SAW (Simple Additive Weighting) Methods in the Selection of Business Locations. *International Journal of Information System & Technology*, 5(3), 323-330.
- Fariza, M., Fadli, S., Ashari, M., & Saikin. (2025). Sistem Pendukung Keputusan Evaluasi Kinerja Pegawai Menggunakan Metode Analytical Hierarchy Process dan Simple Additive Weighting. *Jurnal Pendidikan Teknologi Informasi*, 5(1), 252-261.
- Febriansyah, R., Harahap, U. N., & Integrasi, D. W. (2024). Analisis Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode AHP Dan Fuzzy TOPSIS Pada Pt. XYZ. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 9(1), 31-39.
- Gabriella, S. H. (2023). Identifikasi Dan Analisis Risiko Kecelakaan Kerja Dengan Metode Failure Mode And Effect Analysis (FMEA) Dan Fault Tree Analysis (FTA) Beserta Pengendalian Risiko Pada Konstruksi Bangunan Minyak Dan Gas Bumi Lepas Pantai (Studi Kasus Pada Proyek X) . *Universitas Katholik Soegijapranata Semarang*, 50-64.
- Haniyah, S., & Ernawati, D. (2023). Analisis Pengukuran Produktivitas Menggunakan Metode Objective Matrix (OMAX) Dan Fault Tree Analysis (FTA) di PT. XYZ. *Juminten, Jurnal Manajemen Industri dan Teknologi*, Vol. 04 No. 02 Tahun 2023, 1-12.