

# PERANCANGAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN BERDASARKAN KOMPETENSI SPENCER DENGAN METODE *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS* (Studi Kasus di Sub Dinas Pengairan, Dinas Pekerjaan Umum, Kota Probolinggo)

**Eko Nurmianto, Nurhadi Siswanto**

Program Pascasarjana, Jurusan Teknik Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS), Surabaya  
E-mail : nurmi@sby.centrin.net.id

**Sanusi Sapuwan**

Kepala Dinas Pekerjaan Umum, Kota Probolinggo

## ABSTRAK

Penelitian ini membahas tentang sistem penilaian kinerja karyawan yang dilakukan di Dinas Pekerjaan Umum Kota Probolinggo, khususnya Sub Dinas Pengairan untuk karyawan level bawah (karyawan kontrak). Selama ini pemberian insentif di Sub Dinas tersebut tidak didasarkan atas kinerja karyawan tetapi atas dasar kebersamaan/ gotong royong. Untuk meningkatkannya dirancang sistem penilaian kinerja karyawan berbasis kompetensi, khususnya kompetensi Spencer. Dimensi penilaian Spencer diintegrasikan dengan DP3 dan Competencies for Executive Leadership Development. Kriteria diolah dengan Software Expert Choice. Hasilnya bobot kemampuan karyawan kontrak terbagi atas: kemampuan manajerial (0.200) dan kemampuan teknik (0.800). Kemampuan manajerial terdiri dari: disiplin (0.318), melayani (0.289), berprestasi (0.151), proaktif (0.140), dan komitmen pada organisasi (0.102). Sedangkan kemampuan teknis terdiri dari: memimpin (0.500) dan kerjasama (0.500). Dari penelitian tersebut sistem insentif yang tepat adalah sistem insentif pembagian laba, dimana insentif yang diterima berdasarkan pada peningkatan kinerja karyawan.

**Kata kunci:** penilaian kinerja karyawan, kompetensi, insentif, *analytical hierarchy process*.

## ABSTRACT

*In this research, Worker Performance Appraisal System has been conducted in the Public Worker Council Probolinggo. This research especially conducted in the Sub Public Worker for Low Level Workers, i.e. Contract Workers. So far incentive in this institution was not given based on their performance, but based on the community agreement. Therefore, the worker performance appraisal system was designed based on the competency, namely the Spencer competency. For that purpose the Spencer appraisal Dimension has been integrated to DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) and to the Competencies for the Executive Leadership Development. The results on those criterias were processed using the Expert Choice Software. The weight for the managerial skill is 0.200 and for the technical one is 0.800. Type of managerial skill is indicated by the competency criteria, i.e. discipline, serving, achievement, proactive and commitment to organization. The weights of each criterion are 0.318, 0.289, 0.151, 0.140, 0.102, respectively. On the other hand, Technical skills indicated by competency criteria are leadership and cooperation. Their weights are 0.500, 0.500, respectively. It can be concluded that, the accurate incentive system is an incentive system, based on profit share. This share is given according to the performance appraisal of each worker.*

**Keywords:** worker performance appraisal, competency, incentive, *analytical hierarchy process*

## 1. PENDAHULUAN

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi atau instansi. Oleh karena itu, diperlukan Sumber Daya Manusia yang mempunyai kompetensi tinggi karena keahlian atau kompetensi akan dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja karyawan. Selama ini banyak instansi

pemerintahan yang belum mempunyai karyawan dengan kompetensi yang memadai, ini dibuktikan dengan rendahnya produktivitas karyawan dan sulitnya mengukur kinerja karyawan di lingkup instansi pemerintahan. Selama ini penilaian prestasi kinerja karyawan di Dinas Pekerjaan Umum Kota Probolinggo, khususnya Sub Dinas Pengairan belum dilaksanakan secara optimal terutama dalam menilai kinerja karyawan kontrak. Selama ini penilaian karyawan honorer hanya ditentukan dari hasil kerjanya, belum ada kriteria penilaian yang jelas. Sedangkan penilaian kinerja untuk karyawan tetap menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang didalam terdapat 8 (delapan) unsur, yaitu kejujuran, kesetiaan, ketaatan, prestasi kerja, tanggung jawab, kerjasama, kepemimpinan dan prakarsa. Namun DP3 tersebut tidak digunakan oleh instansi Sub Dinas Pengairan dalam menilai kinerja karyawan kontraknya. Oleh karena itu dalam penelitian ini akan dikembangkan penilaian kinerja karyawan honorer berdasarkan kompetensi, dimana mampu mengakomodir kinerja karyawan kontrak. Kompetensi itu sendiri menurut Lyle M. Spencer dan Signe M. Spencer (1993), disebutkan bahwa kompetensi merupakan bagian dalam dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan *job tasks*. Adapun faktor-faktor kompetensi menurut Spencer ada 20 faktor kompetensi, dari kedua puluh faktor kompetensi tersebut hanya ada 7 (tujuh) faktor kompetensi yang dibutuhkan oleh Dinas Pekerjaan Umum dalam rangka peningkatan produktivitas kinerja, khususnya untuk karyawan kontrak. Ketujuh kompetensi tersebut adalah disiplin, memimpin, berprestasi, komitmen pada organisasi, melayani, kerjasama dan proaktif.

Untuk menentukan nilai prioritas atau bobot dari masing-masing faktor kompetensi diperlukan penilaian dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Penilaian kinerja yang akan diusulkan akan dibandingkan dengan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dari segi skala, kriteria dan manfaat sehingga penelitian yang dihasilkan dapat digunakan oleh Sub Dinas Pengairan Kota Probolinggo dalam menilai prestasi kinerja karyawan kontrak. Dengan penilaian kinerja yang tepat, maka produktivitas kinerja karyawan dapat dinilai dan dihargai sesuai dengan usahanya. Dengan demikian insentif yang diterima oleh karyawan kontrak sesuai dengan nilai prestasi kerjanya.

## 2. TEORI

### 2.1 Prestasi Kinerja

Menurut Dessler (1997) penilaian prestasi kinerja adalah suatu proses penilaian prestasi kinerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Menurut Handoko (1996) penilaian prestasi kinerja adalah proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Menurut Stoner *et al.* (1996) penilaian prestasi kinerja adalah proses yang meliputi: (1) penetapan standar prestasi kerja; (2) penilaian prestasi kerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar ini; dan (3) memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan prestasi kerja.

Sedangkan yang dimaksud dengan dimensi kerja menurut Gomes (1995: 142) memperluaskan dimensi prestasi kerja karyawan yang berdasarkan:

1. *Quantity work*; jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work*; kualitas kerja berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job knowledge*; luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
4. *Creativeness*; Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

5. *Cooperation*; kesetiaan untuk bekerjasama dengan orang lain
6. *Dependability*; kesadaran dan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative*; semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal qualities*; menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

Menurut Nurmianto dan Wijaya (2003) tujuan penilaian prestasi kinerja ada 2 (dua) tujuan pokok, yaitu:

1. Untuk tujuan **administrasi personalia**
  - a. Menjadi dasar pembuatan keputusan manajemen mengenai promosi, mutasi, demosi dan pemberhentian pegawai.
  - b. Menjadi dasar dalam pemberian balas jasa.
  - c. Menjadi dasar dalam menetapkan program pendidikan dan pelatihan guna mendukung efektivitas unit unit kerja organisasi.
  - d. Menjadi dasar penetapan criteria criteria untuk seleksi dan penetapan pegawai.
  - e. Memberikan data mengenai produktivitas organisasi secara keseluruhan atau unit unit kerja dan individu individu pegawai khususnya.
2. Untuk tujuan **bimbingan dan konseling**
  - a. Merupakan forum pembimbingan dan konseling antara atasan dan bawahannya untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
  - b. Mengidentifikasi kelebihan atau kekurangan pegawai yang menjadi salah satu dasar pertimbangan dalam melibatkan pegawai pada program pelatihan dan pengembangan pegawai.
  - c. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dapat dicapai kinerja yang baik dalam rangka pencapaian tujuan unit kerja dan organisasi.
  - d. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan atau pejabat penilai mengamati perilaku kerja pegawai sebagai totalitas hingga diketahui minat minat kemampuan kemampuan, serta kebutuhan pegawai.

Ada beberapa metode penilaian prestasi kinerja, yaitu : *Rating Scales* (Skala Rating), *Critical Incidents* (Insiden-insiden Kritis), *Work Standar* (Standar Kerja), *Ranking*, *Forced Distribution* (Distribusi yang Dipaksakan), *Forced-choice and Weighted Checklist Performance Report* (Pemilihan yang Dipaksakan dan Laporan Pemeriksaan Kinerja Tertimbang), *Behaviorally Anchored Scales*, Metode Pendekatan *Management By Objective*. Penilaian kinerja terdiri dari 3 langkah (Dessler, 1997):

1. Mendefinisikan jabatan, yaitu memastikan bahwa penilai dan yang dinilai sepakat tentang tugas-tugasnya dan standard jabatan.
2. Menilai kinerja, yaitu membandingkan antara kinerja aktual dengan standard-standard yang telah ditetapkan.
3. Sesi umpan balik, yaitu saat membahas kinerja dan kemajuan bawahan serta membuat rencana pengembangan.

## 2.2 Kompetensi

Kompetensi adalah bagian dalam dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan *job tasks* (Spencer, 1993). Kompeten adalah berasal dari kata *competence* yang berarti mampu. Pengertian kompetensi menurut AZ/N2S ISO 9000 : 2000 ialah *demon strated ability to apply knowledge and skill* yang artinya pengetahuan yang ditunjukkan untuk menerapkan pengetahuan dan keahlian.

Sedangkan pengertian kompetensi di dalam manajemen adalah bahwa manajemen seharusnya mementingkan kemampuan dalam argumentasi secara efektif dan efisien, manajemen harus mementingkan analisa kemampuan karyawan sekarang dibandingkan dengan kemampuan karyawan yang akan datang di dalam organisasi. (Nurmianto, 2002; Nurmianto dan Terbit Satrio, 2002; Nurmianto dan Wijaya, 2003)

Adapun ciri kompetensi adalah merupakan sekelompokan perilaku yang spesifik, dapat dilihat dan dapat diverifikasi; yang secara reliable dan logis dapat dikelompokan bersama; serta sudah diidentifikasi sebagai hal-hal yang berpengaruh besar terhadap keberhasilan pekerjaan. Jenis-jenis kompetensi ada 3 yaitu : Kompetensi organisasi, Kompetensi pekerjaan atau teknis dan Kompetensi individual Karakteristik mendasar yang dimiliki kompetensi ada lima yaitu : Motif, Traits, Konsep diri, Pengetahuan dan Skill

Kamus Kompetensi Spencer. Spencer tahun 1989 mengembangkan kamus kompetensi yang berasal dari 20 model kompetensi pekerjaan hasil penelitian yang telah ada. Hasil model kompetensi yang dihasilkan dengan metode *Behavioral Event Interview* tersebut dikelompokan. Setiap kelompok terdiri dua hingga lima kompetensi. Setiap kompetensi memiliki definisi naratif dan ditambah dengan beberapa indikator perilaku. Indikator-indikator tersebut dikelompokkan dalam dimensi-dimensi. Dalam setiap dimensi indikator diperingkatkan mulai terendah hingga tertinggi sehingga membentuk skala.

*Competencies for Executive Leadership Development*. Kompetensi ini merupakan kompetensi yang dikembangkan oleh Departemen Permukiman dan Prasarana Wilayah dengan Badan Konsultan *Banff Executive Leadership Inc* (2003).

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Di Dinas Pekerjaan Umum Kota Probolinggo mempunyai pedoman untuk menilai prestasi karyawannya. Pedoman penilaian terhadap karyawan di dasarkan atas Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 10 Tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Faktor-faktor yang digunakan untuk penilaian tersebut, yaitu : Kesetiaan, Prestasi kerja, Tanggung jawab, Ketaatan, Kejujuran, Kerjasama, Prakarsa, dan Kepemimpinan

AHP (*Analytical Hierarchy Process*) adalah salah satu bentuk model pengambilan keputusan mengenai pembobotan yang masukannya dapat berupa kuantitatif maupun kualitatif (Brodjonegoro, 1992). Model ini dapat membantu kerangka berpikir manusia karena memasukkan persepsi manusia sebagai masukan kualitatif. Persepsi manusia yang dimasukan disini adalah persepsi dari para ahli (expert), yaitu orang yang mengerti benar permasalahan yang diajukan, merasakan akibat suatu masalah, atau mempunyai kepentingan terhadap masalah tersebut. Pada dasarnya AHP adalah metode memecahkan suatu masalah yang kompleks dan tidak terstruktur ke dalam komponen-komponennya, mengatur komponen-komponen tersebut dalam suatu hierarki, memasukkan nilai numerik sebagai pengganti persepsi manusia dalam melakukan perbandingan relatif, dan akhirnya menghasilkan suatu sintesa yang menetapkan urutan dan nilai prioritas dari komponen-komponen tersebut. Metode ini dikembangkan pada tahun 70-an oleh TL. Saaty (Saaty, 1993).

### 2.3 Insentif

Pemberian insentif bisa secara singkat didefinisikan sebagai “*extra pay for extra performance*”. Dengan demikian upah yang akan diberikan pada karyawan yang berprestasi akan diformulasikan sebagai:

$$\text{Total upah} = \text{Upah dasar} + \text{Insentif}$$

Perancangan sistem insentif karyawan ini ditentukan dengan menggunakan metode Pembagian Laba, yaitu satu rencana insentif yang menggabungkan banyak atau semua karyawan

dalam satu usaha bersama demi mencapai satu sasaran misalnya produktivitas perusahaan. Untuk mengaplikasikan ada 7 (tujuh) langkah yang harus diperhatikan, yaitu:

1. Tetapkanlah sasaran rencana umum.
2. Tetapkanlah ukuran prestasi kinerja khusus
3. Tetapkanlah sumber dana insentif.
4. Tetapkanlah satu metode untuk membagi dan mendistribusikan bagian perolehan karyawan. Metode yang digunakan untuk menghitung insentif karyawan adalah sebagai berikut:
  - Persentase kenaikan nilai prestasi kerja dari standar yang ditetapkan % kenaikan nilai prestasi kerja:
 
$$\frac{\text{prestasi kerja karyawan} - \text{prestasi kerja standar}}{\text{prestasi kerja standar}} \times 100\%$$
  - Pemberian insentif berdasarkan persentase kenaikan tersebut  
Insentif akan diberikan berdasarkan persentase kenaikan nilai prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan. Persentase kenaikan nilai prestasi kerja dari standar yang ditetapkan yang ditunjukkan oleh seorang karyawan akan dibandingkan dengan total persentase kenaikan nilai prestasi kerja seluruh karyawan. Sehingga akan didapatkan sebuah nilai akhir, yang mana nilai akhir ini akan dikalikan dengan dana yang dialokasikan untuk insentif untuk mengetahui insentif yang diperoleh.
5. Tetapkanlah bentuk pembayaran yang digunakan.
6. Tetapkanlah seberapa sering bonus dibayar.
7. Kembangkanlah sistem keterlibatan karyawan.

### 3. METODOLOGI

Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data perancangan sistem penilaian kinerja karyawan meliputi penentuan kompetensi umum untuk sistem penilaian kinerja karyawan, penentuan model pembobotan kompetensi, penentuan penilai dan metode penilaian serta penyebaran dan pengumpulan kuisioner.

Selanjutnya Penentuan Kompetensi untuk Sistem Penilaian Kinerja Karyawan menggunakan dimensi-dimensi evaluasi yang menekankan pengukuran kinerja yang didasarkan atas kompetensi Spencer yang dibandingkan dengan *Competencies for Executive Leadership Development* (Departemen Permukiman dan Prasarana Wilayah) dan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3), dimana faktor kompetensi ini berkaitan langsung dengan kondisi yang ada di instansi PU Kota Probolinggo sehingga mampu untuk mengakomodasi kemampuan karyawan yang sebenarnya. Kompetensi yang digunakan disini adalah karakteristik personal yang berkaitan erat dengan kinerja seseorang ditempat kerja.

**Setelah itu Penentuan Model Pembobotan Kompetensi.** Pada langkah ini ditentukan bagaimana pembobotan dilakukan pada kriteria kompetensi. Penentuan yang penting disini yaitu apakah setiap karyawan kontrak akan memiliki model pembobotan yang tersendiri atau sama.

**Penentuan Penilai dan Metode Penilaian.** Pada langkah ini ditentukan siapa yang akan melakukan penilaian. Penilai adalah mereka yang dianggap ahli dan memahami mengenai jabatan-jabatan yang diteliti (Rais dan Soembodo, 1997). Jika penilaian dilakukan lebih dari satu orang maka ditentukan juga bagaimana metode penentuannya. Dalam hal ini pilihannya yaitu berupa konsensus atau penilaian secara terpisah.

**Penyebaran dan Pengumpulan Kuisioner.** Kuisioner yang berisi pembobotan tersebut disebarkan kepada responden sesuai dengan yang ditentukan dan kemudian dikumpulkan kembali untuk diolah.

**Menentukan bobot kriteria kompetensi.** Dilakukan untuk menghasilkan bobot masing-masing kriteria kompetensi. Pengolahan dengan AHP (*Analytical Hierarchy Process*) menggunakan software *Expert Choice*.

**Menguji konsistensi.** Pengujian dilakukan dengan mencari nilai rasio inkonsistensi untuk setiap responden. Pengujian dilakukan jika tim penilai lebih dari satu orang dengan metode terpisah. Pengujian ini dilakukan terhadap kriteria kompetensi Spencer yang telah ditentukan. Jika nilai rasio inkonsistensi kurang atau sama dengan 0.1 berarti penilaian dapat dipertanggungjawabkan.

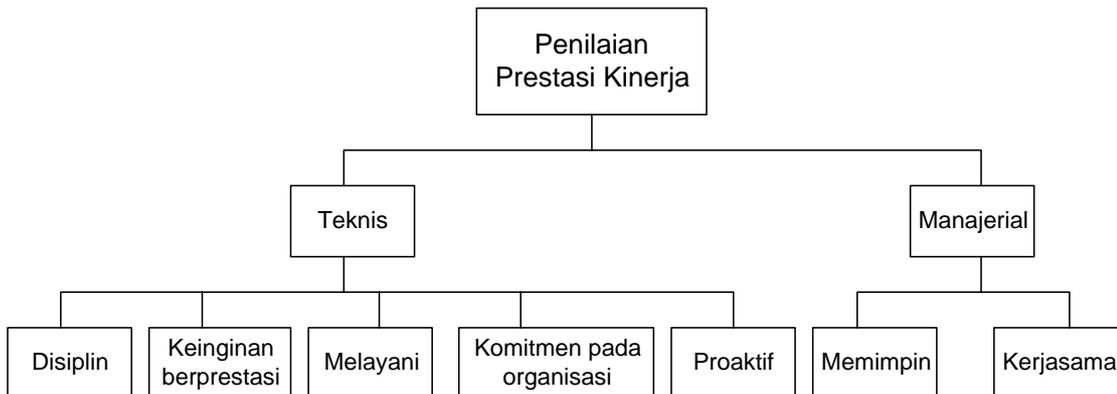
#### 4. HASIL

##### 4.1 Pengolahan Data dengan *Software Expert Choice*

Penilaian prestasi kinerja karyawan yang selama ini dilakukan, ternyata pelaksanaannya belum secara maksimal dan tidak ada standar yang baku dan konsisten. DP3 adalah kriteria penilaian kinerja karyawan yang digunakan selama ini. Beberapa kriteria DP3 menunjukkan adanya kesamaan dan tidak cocok untuk digunakan menilai prestasi kinerja karyawan secara keseluruhan.

**Tabel 1. Kriteria Kompetensi yang sesuai dengan kondisi DPU Probolinggo**

No.	Kompetensi Spencer	<i>Competencies for Executive Leadership Development</i>	DP3
1.	Komitmen pada Organisasi	Pengembangan diri	Kesetiaan, Ketaatan dan Kejujuran
2.	Keinginan berprestasi	Pengembangan pribadi	Prestasi kerja
3.	Melayani	<i>Self-Direction</i>	Tanggung jawab
4.	Kerjasama	<i>Collaboration</i>	Kerjasama
5.	Proaktif	Memupuk kreatifitas	Prakarsa
6.	Memimpin	Team leadership	Kepemimpinan
7.	Disiplin		



**Gambar 1. Hirarki kriteria penilaian kinerja karyawan kontrak**

Dari ketujuh kriteria kompetensi karyawan kontrak di atas, definisi kriteria tersebut dapat dilihat pada Tabel 2 di bawah ini:

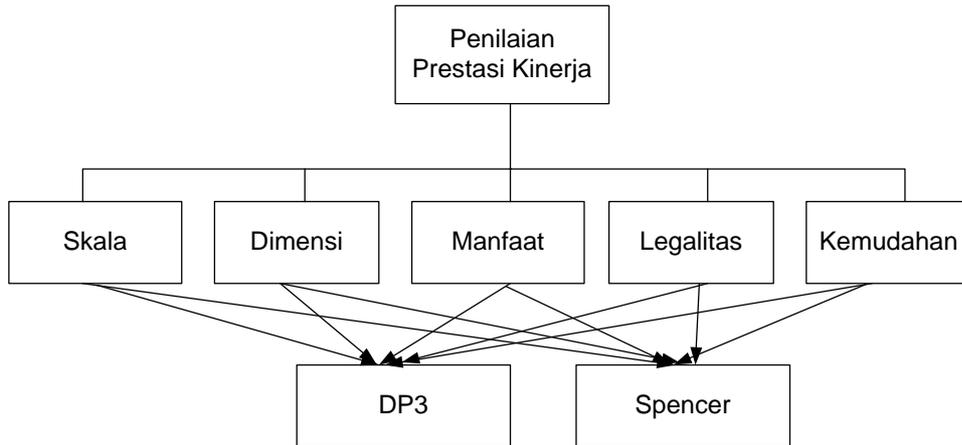
**Tabel 2. Definisi Kriteria Kompetensi Spencer**

No. Kompetensi Spencer	Definisi
1. Komitmen pada Organisasi	kompetensi seseorang untuk menyamakan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan dari organisasi tempat ia berada
2. Keinginan berprestasi	kompetensi seseorang untuk bekerja dengan baik sehingga mampu melalui standar. Standar ini dapat berupa hasil kerjanya di masa lalu, ukuran yang ditetapkan perusahaan, keberhasilan orang lain, sesuatu yang menantang atau bahkan sesuatu yang belum pernah dicapai orang lain
3. Melayani	kompetensi seseorang untuk membantu dan melayani pengguna jasa atau produk yang dihasilkannya untuk menemukan dan memenuhi kebutuhan mereka
4. Kerjasama	kompetensi untuk melakukan kerjasama dengan sesama, menjadi bagian dari tim. Keanggotaan tim tidak harus secara formal namun bisa jadi berasal dari berbagai fungsi dan tingkatan dimana terjadi komunikasi satu sama lainnya untuk menyelesaikan masalah
5. Proaktif	kompetensi seseorang untuk melakukan lebih dari yang diperlukan (proaktif), mengambil inisiatif, dan untuk mendapat lebih banyak informasi. Ini dilakukannya untuk meningkatkan keberhasilan, mencegah timbulnya permasalahan atau menciptakan peluang
6. Memimpin	kompetensi untuk mengambil peranan selaku pemimpin kelompok atau tim untuk kemajuan instansi. Ini meliputi juga kompetensi seseorang untuk menggunakan otoritas dan wewenang jabatan yang dimilikinya secara proposional dan efektif
7. Disiplin	Kompetensi untuk selalu mengerjakan sesuatu tepat pada waktu yang telah ditentukan.

**Tabel 3. Hasil pengolahan data dengan Expert Choice**

Kemampuan karyawan kontrak	Bobot	Kriteria Kompetensi Spencer	Bobot
Teknis	0.800	Disiplin	0.318
		Melayani	0.289
		Berprestasi	0.151
		Proaktif	0.140
		Komitmen pada organisasi	0.102
Manajerial	0.200	Memimpin	0.500
		Kerjasama	0.500

Penilaian kinerja terhadap karyawan kontrak yang diusulkan dibandingkan dengan DP3 yang merupakan pedoman penilaian kinerja karyawan, dengan dilihat dari skala, kriteria penilaian dan manfaatnya. Adapun hirarkinya adalah sebagai berikut:

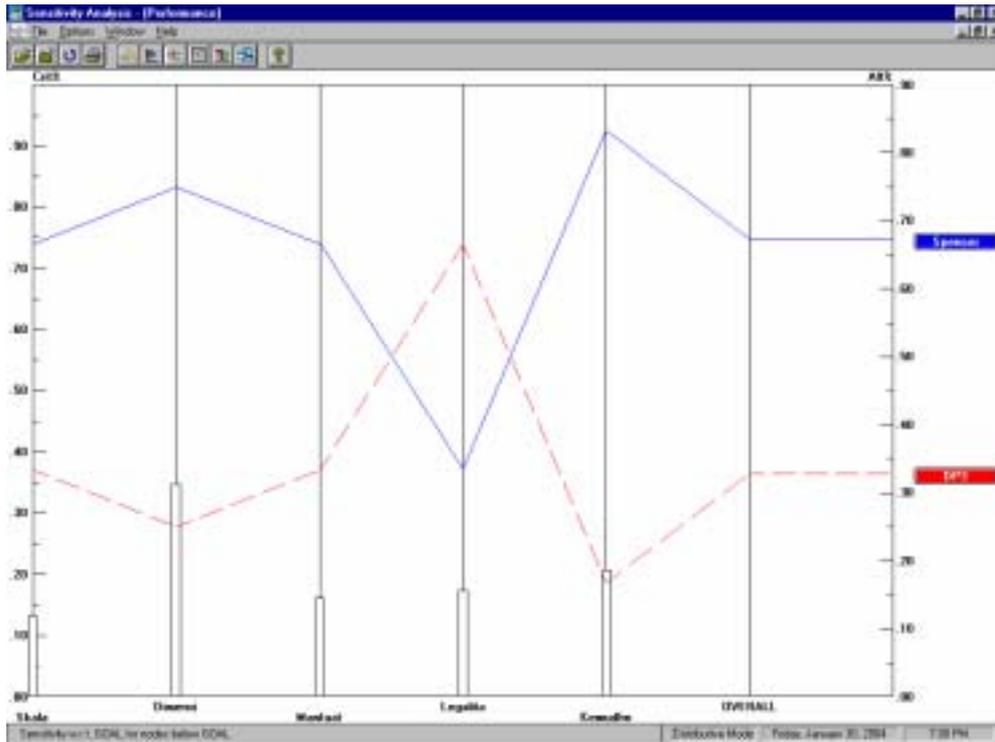


Gambar 2. Hirarki perbandingan metode penilaian DP3 dan Spencer

Tabel 4. Hasil pengolahan perbandingan Metode penilaian kinerja dengan *Expert Choice*

Kriteria	Bobot	Metode Penilaian	Bobot
Skala	0.127	DP3	0.333
		Spencer	0.667
Dimensi	0.344	DP3	0.250
		Spencer	0.750
Manfaat	0.157	DP3	0.333
		Spencer	0.667
Legalitas	0.170	DP3	0.667
		Spencer	0.333
Kemudahan	0.202	DP3	0.167
		Spencer	0.833

Dari bobot di atas maka didapat analisis sensitivitas dan bobot keseluruhan (*overall weight*) sebagai berikut:



### Penilaian Prestasi Kinerja

GOAL

- Skala (.127)
- Dimensi (.344)
- Manfaat (.157)
- Legalita (.17)
- Kemudhn (.202)

DP3 (0.328)

Spencer (0.672)

Abbreviation	Definition
GOAL	
DP3	Metode penilaian DP3
Dimensi	Kriteria penilaian yang ada di dalamnya
Kemudhn	Kemudahan pemakaiannya
Legalita	Legalitas/sudut pandang dari hukum
Manfaat	Manfaat yang dapat diperoleh
Skala	Skala penilaian yang dipergunakan untuk menilai karyawan
Spencer	Metode penilaian usulan

#### 4.2 Perancangan sistem penilaian kinerja karyawan

Setelah didapatkan bobot kriteria kompetensi umum, maka dirancang Sistem Penilaian Kinerja Karyawan yang mampu mengurangi kelemahan dan memberikan kemudahan jika dibandingkan dengan skala penilaian pada sistem penilaian kinerja karyawan sebelumnya. Hal ini akan memudahkan penilai untuk memberikan nilai kepada karyawan secara lebih obyektif. Adapun skala penilaian yang diusulkan berdasarkan atas metode penilaian *Rating Scales*, dapat dilihat pada Tabel 5 berikut

**Tabel 5. Skala Penilaian Kinerja**

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

Skala penilaian yang telah ditentukan pada Tabel 5 di atas dikalikan dengan bobot dari kriteria kompetensi Spencer yang telah diperoleh. Adapun format penilaian kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 6.

**Tabel 6. Format penilaian kinerja karyawan yang diusulkan**

FAKTOR PENILAIAN	BOBOT x NILAI	SKOR
<b>KRITERIA KOMPETENSI :</b>		
• Disiplin	0.800 x 0.318 x .....	
• Melayani	0.800 x 0.289 x .....	
• Berprestasi	0.800 x 0.151 x .....	
• Proaktif	0.800 x 0.140 x .....	
• Komitmen pada organisasi	0.800 x 0.102 x .....	
• Memimpin	0.200 x 0.500 x .....	
• Kerjasama	0.200 x 0.500 x .....	
<b>Nilai Prestasi Kinerja</b>		.....

#### 4.3 Perhitungan Insentif

Dari nilai prestasi tersebut kemudian dihitung insentif yang diterimanya. Perhitungan insentif didasarkan atas perhitungan laba. Adapun dana anggaran yang ada di Sub Dinas Pengairan sebesar Rp 10.000.000,-. Oleh karena itu kedua karyawan kontrak tersebut menerima insentif sebesar:

1. Karyawan kontrak 1 memiliki nilai prestasi kinerja 2.709. Sedangkan dana insentif yang ada adalah Rp 10.000.000,-

Maka besarnya insentif yang akan diterima karyawan 1 adalah:

$$\% \text{ kenaikan nilai prestasi kerja : } ((2.709-2.5)/(2.5)) \times 100\% = 8.36\%$$

Misalkan total persentase kenaikan nilai prestasi kerja seluruh karyawan adalah 1000%. Insentif yang akan diterima karyawan kontrak 1 pada tahun ini adalah = (8.36%/1000%) X Rp 10.000.000,- = Rp 83.600,-

2. Karyawan kontrak 2 memiliki nilai prestasi kinerja 2.976. Sedangkan dana insentif yang ada adalah Rp 10.000.000,-

Maka besarnya insentif yang akan diterima karyawan 2 adalah:

% kenaikan nilai prestasi kerja :  $((2.976-2.5)/(2.5)) \times 100\% = 19\%$

Misalkan total persentase kenaikan nilai prestasi kerja seluruh karyawan adalah 1000%. Insentif yang akan diterima karyawan kontrak 2 pada tahun ini adalah =  $(19\%/1000\%) \times \text{Rp } 10.000.000,- = \text{Rp } 190.000,-$

## 5. PEMBAHASAN

### 5.1 Kriteria Penilaian Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengolahan *Software Expert Choice* terhadap kriteria penilaian, khususnya untuk karyawan kontrak terlihat bahwa kemampuan teknis mempunyai bobot terbesar, yaitu 0.800. Ini berarti seorang karyawan kontrak harus memiliki kemampuan teknis yang besar untuk melaksanakan pekerjaannya.

Sedangkan pada kriteria kompetensi untuk kelompok teknis, kriteria yang mempunyai bobot terbesar adalah kriteria kompetensi disiplin sebesar 0.318. Hal tersebut dikarenakan, setiap karyawan kontrak dituntut untuk selalu melaksanakan aturan dan melaksanakan tugas tepat pada waktunya.

Untuk kriteria kompetensi kelompok manajerial, kedua kriterianya mempunyai bobot yang sama besar yaitu 0.500. Hal ini dikarenakan, karyawan kontrak terletak pada low manajemen. Sehingga kemampuan manajerial yang dimilikinya bukan merupakan tuntutan utama.

### 5.2 Perbandingan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan

Selama ini sistem penilaian kinerja karyawan dengan DP3 belum digunakan secara maksimal dalam menilai kinerja karyawan. Dan dilihat dari kriteria penilaian yang ada di dalamnya, skala yang digunakan memiliki kelemahan, kemudahan pemakaian sistem penilaian tersebut, dan manfaat yang dapat dirasakan dari sistem penilaian tersebut. Untuk dimensi penilaiannya belum mampu untuk menangkap kemampuan teknis secara tepat. Selain itu bobot setiap kriteria sama, sehingga tidak dapat diketahui dimensi manakah yang paling sensitif terhadap penilaian. Untuk skala penilaian yang menggunakan range 1 –100, akan membuat penilai kesulitan memberikan penilaian secara obyektif. Sedangkan penilaian yang diusulkan terdapat perbedaan, baik pada skala maupun kriteria penilaiannya. Kriteria penilaian sudah mempunyai bobot dan skala penilaian yang digunakan 1-5, yang tentunya akan memudahkan penilaian. Dari segi kemudahan metode usulan atau metode Spencer lebih mudah digunakan karena format penilaian yang diusulkan sudah terdapat nilai bobot dan cara pengisiannya mudah dan dari aspek legalitas metode usulan dapat disahkan atau dilegalkan dengan SK Walikota dan ini sangat membantu dalam penerapan metode usulan.

Dari hasil kuesioner mengenai perbandingan penilaian, didapatkan hasil metode penilai kompetensi Spencer mempunyai bobot lebih besar dibandingkan dengan DP3, yaitu sebesar 0.672 sedangkan DP3 bobotnya sebesar 0.328. Dari bobot tersebut dapat dikatakan metode penilaian kinerja kompetensi Spencer lebih baik daripada DP3.

Sedangkan pada grafik sensitivitas, ditunjukkan bahwa dimensi merupakan faktor yang sensitif terhadap kedua metode penilaian, dengan bobot sebesar 0.344. Sedangkan kemudahan bobotnya sebesar 0.202, legalitas bobotnya sebesar 0.170, manfaat bobotnya sebesar 0.157 dan skala sebesar 0.127. Hal ini dikarenakan untuk mampu menangkap kinerja sebenarnya diperlukan dimensi penilaian yang menggambarkan kondisi instansi dan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

Adapun metode penilaian kinerja karyawan Spencer dapat diterapkan, karena untuk menilai prestasi seorang karyawan kontrak dapat ditetapkan dengan SK Walikota. Sehingga untuk penerapan format penilaian dapat dilakukan dengan melihat beberapa keuntungan yang ada.

### 5.3 Pemberian insentif

Dengan pemberian insentif yang sesuai dengan prestasi kinerja karyawan akan mampu meningkatkan motivasi karyawan. Hal ini dikarenakan, semakin tinggi nilai prestasi maka insentif yang diterima semakin besar.

#### Karyawan Kontrak 1.

FAKTOR PENILAIAN	BOBOT x NILAI	SKOR
<b>KRITERIA KOMPETENSI :</b>		
• Disiplin	0.800 x 0.318 x 3	0.763
• Melayani	0.800 x 0.289 x 3	0.694
• Berprestasi	0.800 x 0.151 x 4	0.483
• Proaktif	0.800 x 0.140 x 2	0.224
• Komitmen pada organisasi	0.800 x 0.102 x 3	0.245
• Memimpin	0.200 x 0.500 x 2	0.1
• Kerjasama	0.200 x 0.500 x 1	0.2
<b>Nilai Prestasi Kinerja</b>		<b>2.709</b>

#### Karyawan kontrak 2 :

FAKTOR PENILAIAN	BOBOT x NILAI	SKOR
<b>KRITERIA KOMPETENSI :</b>		
• Disiplin	0.800 x 0.318 x 4	1.018
• Melayani	0.800 x 0.289 x 3	0.694
• Berprestasi	0.800 x 0.151 x 4	0.483
• Proaktif	0.800 x 0.140 x 3	0.336
• Komitmen pada organisasi	0.800 x 0.102 x 3	0.245
• Memimpin	0.200 x 0.500 x 1	0.1
• Kerjasama	0.200 x 0.500 x 1	0.1
<b>Nilai Prestasi Kinerja</b>		<b>2.976</b>

Dari nilai prestasi kedua karyawan kontrak tersebut jika dihitung insentif yang diterimanya dalam setahun adalah sebagai berikut:

- Karyawan kontrak 1 memiliki nilai prestasi kinerja 2.709. Sedangkan dana insentif yang ada adalah Rp 10.000.000,-  
Maka besarnya insentif yang akan diterima karyawan 1 adalah:  
% kenaikan nilai prestasi kerja :  $((2.709-2.5)/(2.5)) \times 100\% = 8.36\%$   
Misalkan total persentase kenaikan nilai prestasi kerja seluruh karyawan adalah 1000%.  
Insentif yang akan diterima karyawan kontrak 1 pada tahun ini adalah =  $(8.36\%/1000\%) \times \text{Rp } 10.000.000,- = \text{Rp } 83.600,-$
- Karyawan kontrak 2 memiliki nilai prestasi kinerja 2.976. Sedangkan dana insentif yang ada adalah Rp 10.000.000,-

Maka besarnya insentif yang akan diterima karyawan 2 adalah:

% kenaikan nilai prestasi kerja :  $((2.976-2.5)/(2.5)) \times 100\% = 19\%$

Misalkan total persentase kenaikan nilai prestasi kerja seluruh karyawan adalah 1000%.

Insentif yang akan diterima karyawan kontrak 2 pada tahun ini adalah =  $(91\%/1000\%) \times \text{Rp } 10.000.000,- = \text{Rp } 190.000,-$

Hal tersebut menunjukkan semakin tinggi nilai prestasi kerjanya, maka karyawan akan memperoleh insentif yang semakin besar. Dan ini akan membantu Sub Dinas Pengairan dalam pemberian insentif ataupun peningkatan motivasi kinerja karyawan kontrak.

## 6. KESIMPULAN

1. Format penilaian kinerja karyawan kontrak dengan mempertimbangkan 2 (dua) hal:
  - a. kompetensi utama yang terdiri dari kemampuan teknis (0.800) dan manajerial (0.200) dan
  - b. kriteria kompetensi yang terdiri atas disiplin (0.318), melayani (0.289), berprestasi (0.151), proaktif (0.140), komitmen pada organisasi (0.102), memimpin (0.500) dan kerjasama (0.500) dapat mencerminkan prestasi kinerja karyawan yang sebenarnya.
2. Dimensi adalah faktor yang paling sensitif terhadap metode penilaian dengan bobot sebesar (0.344).
3. Metode usulan yaitu metode Spencer merupakan metode penilaian yang terbaik, dengan bobot sebesar 0.672
4. Sistem Insentif dengan pembagian laba, dengan berdasarkan atas Nilai Prestasi Kinerja Karyawan akan mencerminkan insentif yang sesungguhnya sehingga ketidaktepatan pemberian insentif dapat dikurangi.
5. Hasil penelitian ini dapat dikembangkan untuk Sub Dinas lainnya dalam lingkup Dinas Pekerjaan Umum Kota, guna peningkatan prestasi kinerja karyawan serta pemanfaatan keuntungan secara tepat dan bijaksana
6. Penilaian prestasi kinerja sebaiknya menggunakan kriteria penilaian yang mencerminkan kondisi kerja dan diberikan bobot yang tepat agar mampu untuk memotivasi produktivitas karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Brodjonegoro, Bambang PS., 1992, *AHP*. PAU-Studi Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Dessler, Gary, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-7, Alih bahasa, Jilid 1 & Jilid 2, Prenhallindo, Jakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Handoko, Hani, 1996, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Nurmianto, Eko, 2002, "Pengaruh Kemampuan, Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan", *Proceedings Seminar Nasional Pasca Sarjana*, Kampus ITS, 4 September 2002, Surabaya.
- Nurmianto, Eko dan Terbit Satrio, P, 2002, "Pengaruh Faktor-Faktor Kompetensi Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan", *Proceedings Seminar Nasional, Akademi Manajemen Indonesia*, Hotel Sahid, 19 Oktober 2002, Surabaya.

- Nurmianto, Eko dan Wijaya, Fajar Hengki, 2003, "Evaluasi Jabatan Dan Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan (SPKK) Berbasis Kompetensi Di PT Pelindo III Cabang Surabaya (Studi Kasus Di Divisi Terminal Nilam Dan Berlian)", *Proceedings Seminar Nasional, TIMP3*, Hotel Novotel, 23 Juli 2003, Surabaya.
- Rais, Soenyoto dan Soembodo, Beny, 1997, *Analisis Jabatan untuk Meningkatkan Efektifitas Kerja*. Airlangga University Press. Surabaya.
- Saaty, T.L., 1993, "Decision Making for Leader". *The Analytical Hierarchy Process for Decision in Complex World*, Prentice Hall Coy: Ltd, Pittsburgh.
- Spencer, M. Lely & Signe, 1993, *Competence At Work, Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons Inc.
- Stoner, James A.F., Freeman Edward and Daniel Gilbert, 1996, *Manajemen*. Alih Bahasa. Jilid 1 & Jilid 2, Simon & Schuster (Asia Pte. Ltd.), Jakarta.