

# Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Berbasis Kompetensi

Evan Nugraha<sup>1</sup>, Rini Mulyani Sari<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Muhammadiyah Bandung, Jl Palasari No 9A Bandung (022) 7302188

<sup>2</sup>Universitas Widyatama; Jl Cikutra No 204A Bandung, (022) 7275855

<sup>1,2</sup>Jurusan Teknik Industri

<sup>1</sup>noe\_evan@yahoo.com, <sup>2</sup>rini.mulyani@widyatama.ac.id

## Abstrak

*Sistem penilaian kinerja yang diterapkan di perusahaan PT. X ini adalah bersifat tertutup dan rahasia, dan bila dianalisis kembali sistem penilaian ini kurang sesuai untuk pengembangan perusahaan khususnya untuk karyawan itu sendiri sebagai koreksi serta terhambatnya sistem informasi dan termasuk pada metode penilaian past oriented performance. Sistem penilaian kinerja ini adalah suatu alat untuk mengukur kinerja karyawan secara obyektif yang nantinya diharapkan bisa menghasilkan suatu penilaian kinerja yang benar sesuai dengan kemampuan karyawan. Pada perancangan sistem penilaian kinerja ini menggunakan sepuluh (10) basis kompetensi (Spencer & spencer) yang kemudian diterapkan dengan menggunakan metode Analisis Hirarki Proses, adapun kriteria kompetensi yang dipakai diantaranya : prestasi, inisiatif, informasi, organisasi, empati, kerjasama, berfikir analitis, membangun hubungan, pengendalian diri dan kepuasan pelanggan yang kemudian menghasilkan sistem penilaian kinerja yang baru. Sistem penilaian kinerja yang baru tersebut mempunyai beberapa kelebihan dibandingkan dengan sistem penilaian yang lama, diantaranya : bersifat terbuka, mempunyai mekanisme umpan balik, bersifat membangun dan memiliki standar yang jelas. Hasil dari pendapat responden yang diwawancarai mendapatkan 84 % memilih adanya perusahaan pada sistem penilaian kinerja dan 16 % tetap menginginkan sistem penilaian kinerja yang berlaku sekarang, hal ini membuktikan bahwa sistem penilaian kinerja yang baru lebih baik dari sistem penilaian kinerja yang lama.*

**Kata kunci**— penilaian kinerja, kompetensi, analisis hirarki proses

## Abstract

*The performance appraisal sistem applied in the company of PT. X is both a closed and confidential, and when reanalyzed assessor sistem is less suitable for the development of the company, especially for the employees themselves as well as hamper the corrections sistem and included information on past oriented performance assessment methods. The performance appraisal sistem is a tool to measure objectively the performance of employees who will be expected to produce a correct assessment of performance in accordance with the employee's ability. In designing performance appraisal sistem uses ten (10) basis of competence (Spencer & Spencer) is then applied using Hierarchy Process Analysis, As for the competency criteria used include: achievement, initiative, information, organization, empathy, teamwork, analytical thinking, relationship building, self-control and customer satisfaction, which in turn produce a new performance evaluation sistem. The new performance appraisal sistem that has several advantages compared to the old assessment sistem, including: outdoor characteristically, has a feedback mechanism, characteristically build and have a clear standard. The results of the opinion of the respondents interviewed earn 84% chose their company's performance appraisal sistem and 16% still want a performance appraisal sistem that applies now, this proves that the new performance appraisal sistem better than the old performance appraisal sistem.*

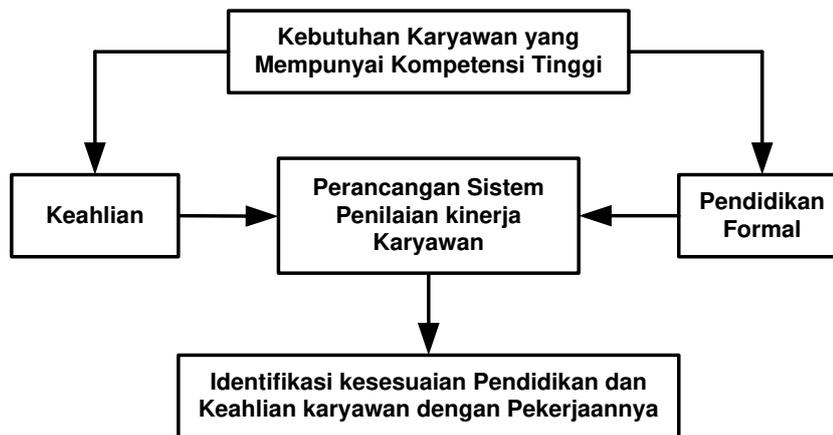
**Keywords**— performance appraisals, competency, analytical hierarchy process

## 1. PENDAHULUAN

Dalam rangka industrialisasi dan modernisasi, sistem tenaga tepat guna sangat dibutuhkan untuk proses alih teknologi atau alih pengalaman yang tidak terbatas pada hal-hal yang berhubungan dengan politik pembangunan atau undang-undang penanaman modal asing, akan tetapi lebih erat kaitannya dengan metode dan teknik pembinaan tenaga kerja agar mereka sanggup menjalankan pembangunan teknologi fisik, karena itu pendidikan formal saja tidak dapat diandalkan untuk mempercepat atau memperlancar proses alih teknologi yang dibutuhkan, akan tetapi pendidikan formal yang bersifat umum dan luas itu baik sekali untuk mempersiapkan tenaga kerja yang kelak mampu melibatkan diri didalam proses alih teknologi, dan secara tidak langsung kompetensi yang tinggi menjadi syarat mutlak bagi semua perusahaan baik perusahaan kecil maupun perusahaan besar yang bertaraf lokal maupun internasional. Oleh sebab itu alangkah lebih baik bila suatu perusahaan memiliki standar atau aturan guna meningkatkan kualitas karyawan-karyawannya demi kepentingan dan kemajuan perusahaannya. Disamping melahirkan karyawan-karyawan yang berkualitas secara individu yang nantinya diharapkan akan menunjang tercapainya visi, misi, dan sasaran perusahaan. Untuk mengetahui baik buruknya karyawan setelah mendapatkan pelatihan, perlu adanya mengetahui sa,pai dimana tingkat keahlian karyawan tersebut dan untuk mengetahui perlu adanya penilaian kinerja karyawan yang nantinya bisa dijadikan referensi untuk kemajuan karyawan tersebut. Dan untuk mencapai tujuan tersebut perlu merancang sistem penilaian kinerja karyawan yang sesuai dengan visi dan misi dari perusahaan tersebut. Penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini antara lain sistem penilaian kinerja karyawan di PT. X, evaluasi kinerja kepegawaian dinas pendidikan dan kebudayaan kabupaten Bone Bolango yang membahas tentang perencanaan program kepegawaian, kepegawaian dan evaluasi kepegawaian dengan menggunakan model evaluasi goal attainment, kinerja pegawai kantor dinas social, tenaga kerja dan transmigrasi kabupaten Polewali Mandar yang membahas tentang bidang tenaga kerja dengan metode kuantitatif dan teknik analisis data menggunakan deskriptif.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini didasari pada kebutuhan sumber daya manusia yang memadai untuk perusahaan seperti disajikan dalam kerangka berfikir sebagai berikut :

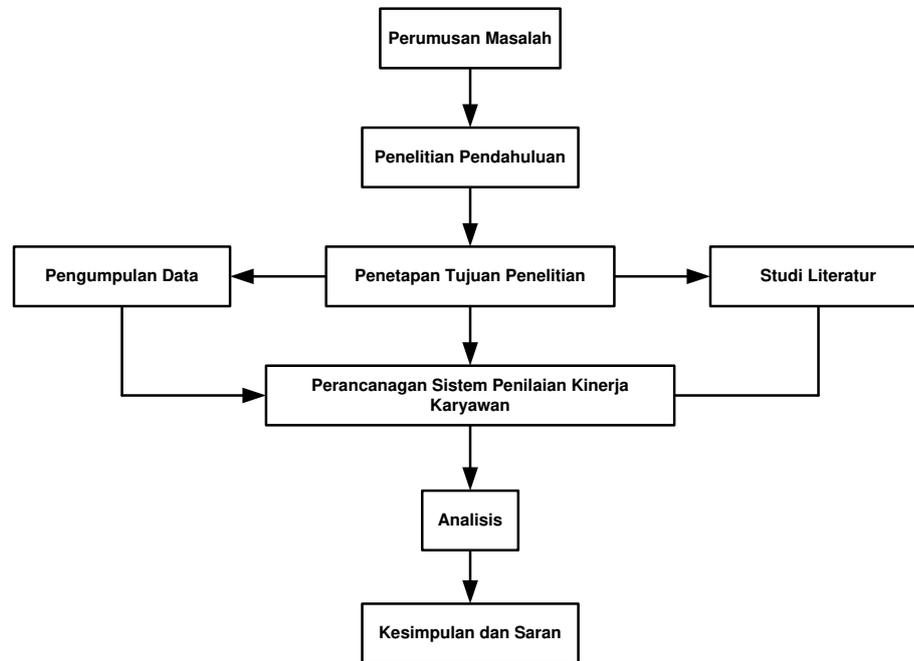


Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Langkah-langkah yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Perumusan masalah membahas tentang sistem penilai kinerja yang ada saat ini di PT. X yang belum ada sistem penilaian kinerja yang jelas, objektif dan terkait dengan visi, misi dan sasaran perusahaan yang terintegrasi dengan sistem-sistem sumber daya manusia yang lain serta pengembangan sumber daya manusia yang belum terarah serta tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

- Penelitian pendahuluan dalam penelitian melihat dari bagaimana kinerja karyawan yang ada di PT. X tersebut, apakah sistem penilaian yang ada bisa mewakili kompetensi yang dimiliki oleh individu-individu terkait sebagai karyawan dari perusahaan tersebut dan apakah penempatan karyawan tersebut sesuai dengan kemampuan atau keterampilan yang dimilikinya.



**Gambar 2. Metodologi Penelitian**

- Penetapan tujuan penelitian pada perancangan kinerja karyawan berbasis kompetensi di PT. X untuk departemen Quality Assurance.
- Pengumpulan data dilakukan melalui penggunaan kuesioner yang dibuat dengan mengacu pada kriteria-kriteria penilaian yang berbasis kompetensi sesuai dengan iklim perusahaan serta pekerjaannya dan mengadakan wawancara dengan beberapa karyawan.
- Studi literatur dari berbagai pengetahuan yang mendukung dalam penelitian ini antara lain literatur yang membahas tentang pembinaan tenaga kerja perusahaan, literatur yang membahas perancangan kuesioner, materi test kemampuan umum dan hasil observasi serta literatur untuk pengolahan data dan pemecahan masalah.
- Metode yang digunakan dalam membandingkan sistem penilaian kinerja yang baru dengan yang berlaku di perusahaan ini menggunakan analisis hirarki proses.
- Analisis yang dilakukan dalam perancangan sistem penilaian kinerja karyawan adalah kesesuaian perancangan sistem penilaian, karakteristik karyawan dengan pekerjaannya dan identifikasi karyawan yang sesuai dengan pendidikan formal dan keahliannya.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penilaian kinerja saat ini menggunakan itemize rating scale. Pada skala ini sekelompok pilihan tanggapan ditawarkan kepada responden yang selanjutnya diminta memilih satu tanggapan yang paling relevan untuk menjawab suatu pertanyaan. Skala ini sangat populer dalam penelitian bisnis karena daya adaptasinya pada banyak situasi dimana variabel-variabel penelitian akan diukur. Aspek penilaian diasumsikan dengan beberapa pernyataan pilihan antara lain :

- 0 = Tidak mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik dan masih banyak terjadi kesalahan walaupun telah dilatih/diarahkan/dibimbing.
- 1 = Sudah ada dasar dan tidak banyak melakukan kesalahan tapi masih butuh pelatihan, pengawasan, pengarahan atau bimbingan.

- 2 = Mampu bekerja mandiri tanpa pengawasan ataupun bimbingan.
- 3 = Mampu bekerja dengan cepat, tepat dan rapi sehingga memberikan pelatihan, pengarahan dan bimbingan ke yang lain.

Kemudian dari pernyataan-pernyataan tersebut, penilai memberikan nilai dan kemudian hasil penilaian tersebut dijumlahkan dan dirata-ratakan kemudian dibuat grade dengan asumsi dari masing-masing rentang untuk tiap grade sebagai berikut :

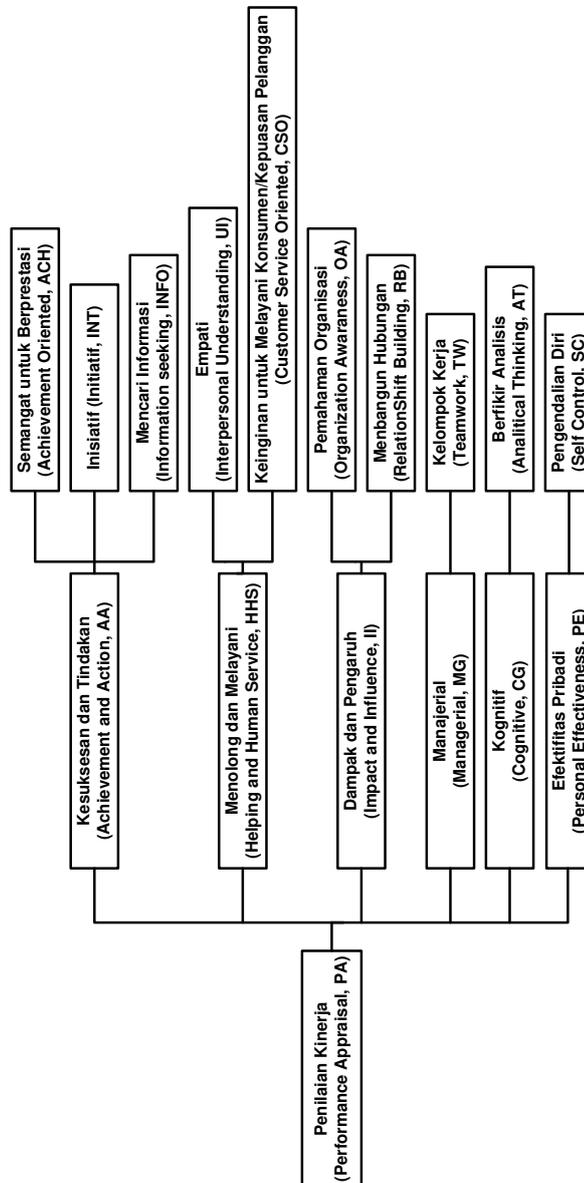
- Grade A = 2.1 – 3.0
- Grade B = 1.1 – 2.0
- Grade C = 0.0 – 1.0

Contoh :

Tabel 1. Check Sheet Penilaian

No	Nama	Isi	TINGKAT PENILAIAN KARYAWAN																				
			Aspek Penilaian																				
1	Karyawan 1	-	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	TOTAL	1.8	B	
2	Karyawan 2	-	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	45	1.6	B
3	Karyawan 3	-	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	45	1.5	A
4	Karyawan 4	-	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	29	1.7	B
																				1.8	B		

Penentuan faktor perancangan penilaian kinerja karyawan berbasis kompetensi didasari kepada point-point dimensi kompensasi yang diambil dari Spancer&spancr dan dinilai perlu dan sesuai dengan kondisi lingkungan yang akan dinilai dari hirarki penilaian kinerja sebagai berikut :



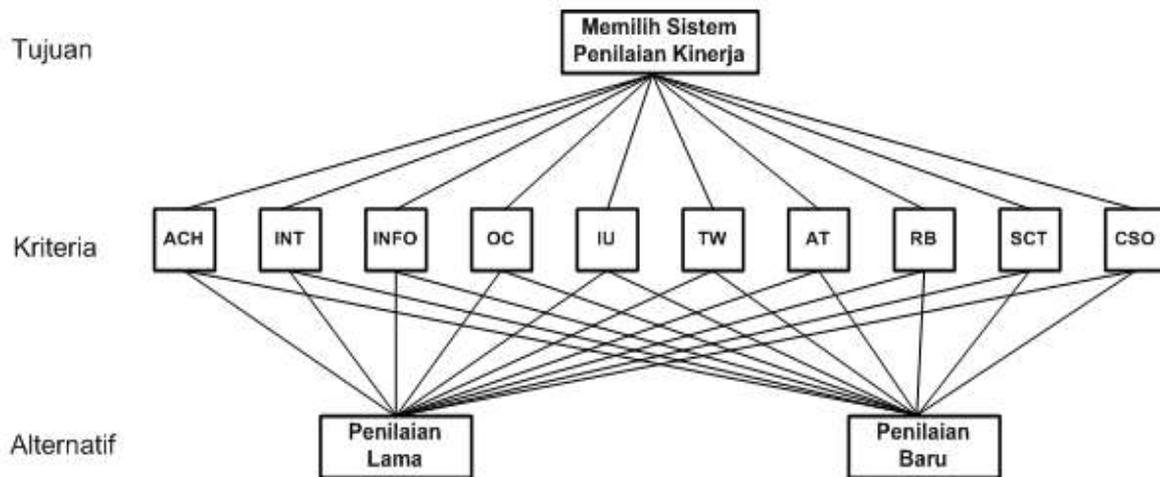
Gambar 3. Hirarki Penilaian Kinerja

Komunikasi mempunyai peranan penting untuk menerapkan sistem penilaian usulan ini, tujuan akhir yang diinginkan dari sistem ini adalah peningkatan kualitas dan kemampuan karyawan secara berkesinambungan, hal pokok yang mendasari penilaian kinerja ini adalah :

- Karyawan akan bekerja optimal untuk organisasi.
- Karyawan akan bekerja lebih baik jika diberikan penghargaan atas prestasinya.
- Karyawan akan bekerja lebih baik jika mengerti dengan baik apa yang diharapkan oleh manajemen.
- Loyalitas karyawan terhadap organisasi akan meningkat jika organisasi memberikan perhatian penuh pada pengembangan sumber daya manusia.
- Adanya kepercayaan dari organisasi terhadap karyawan.
- Organisasi memberikan peluang untuk berkembang dan meningkatkan kemampuan kepada karyawan.

Sasaran penilaian kinerja yang baru adalah :

- Membantu karyawan untuk semakin mengerti tentang peranya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya.
- Merupakan instrumen dalam membantu karyawan untuk mengerti kekuatan dan kelemahan sendiri dalam kaitan fungsinya dalam perusahaan.
- Membantu mengenali kebutuhan dan pengembangan setiap karyawan.
- Menambah kebersamaan dan sarana komunikasi antara karyawan dan penilai.
- Instrumen untuk memberikan peluang bagi karyawan untuk wawasan diri dan menetapkan sasaran pribadi sehingga terjadi pengembangan yang direncanakan dan dimonitor.
- Memegang peranan untuk setiap karyawan menyerap kebudayaannya, norma-norma dan nilai-nilai organisasi untuk perusahaan.
- Membantu mempersiapkan karyawan untuk memegang pekerjaan dari setiap posisi di perusahaan.



Gambar 3. Hirarki Pemilihan Kinerja Karyawan

Pembobotan untuk sepuluh kriteria dapat dihitung menggunakan rumus :

$$W = \frac{1}{N} \sum_{j=1}^n \frac{a_{ij}}{\sum_{k=1}^n a_{kj}} \quad (1)$$

Dimana :

$W$  = bobot kriteria ke -  $i$

$N$  = jumlah kriteria penelitian

$a_{ij}$  = matrik rata-rata perbandingan antar kriteria ke -  $ij$

$\sum a_{kj}$  = jumlah matrik rata-rata perbandingan kriteria ke -  $kj$

Sehingga didapat bobot kriteria dari 1 – 10 adalah :

Tabel 2. Bobot Kriteria Penilaian

Bobot Kriteria	Besarnya Bobot Kriteria	Persentasi Bobot	Bobot Kriteria	Besarnya Bobot Kriteria	Persentasi Bobot
$W_1$	ACH = 0,14	= 14 %	$W_6$	TW = 0,09	= 9 %
$W_2$	INT = 0,11	= 11 %	$W_7$	AT = 0,10	= 10 %
$W_3$	INFO = 0,09	= 9 %	$W_8$	RB = 0,09	= 9 %
$W_4$	OC = 0,11	= 11 %	$W_9$	SCT = 0,09	= 9 %
$W_5$	IU = 0,08	= 8 %	$W_{10}$	CSO = 0,09	= 9 %

Pengujian konsistensi penilaian dihitung dengan rumus :

$$\lambda_i = \sum_{j=1}^n a_{ij} \frac{W_{ij}}{W_i} \quad (2)$$

Dimana :  $\lambda_i$  = besarnya nilai eigen ke – I  
 $\sum a_{ij}$  = jumlah matrik rata-rat perbandingan antar kriteria ke – ij  
 $W_{ij}$  = bobot kriteria ke – ij  
 $W_i$  = bobot kriteria ke – i

Kemudian didapat kriteria nilai eigen sebagai berikut :

**Tabel 3. Nilai Eigen**

$\lambda_1$	$\lambda_2$	$\lambda_3$	$\lambda_4$	$\lambda_5$	$\lambda_6$	$\lambda_7$	$\lambda_8$	$\lambda_9$	$\lambda_{10}$
10,97	10,96	10,97	10,97	10,97	10,96	10,96	10,96	10,97	10,97

$$\lambda_{\max} = 10,97$$

Nilai Consistency Indeks

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} = 0,108$$

Nilai Consistency Ratio

$$CR = \frac{CI}{RI} = 0,07$$

Dengan memperhatikan nilai CR = 0,07 atau < 0,1, maka hasil penilaian tersebut bisa dikatakan konsisten.

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa sistem penilaian yang diusulkan bersifat terbuka, memiliki standar yang jelas, adanya kepercayaan karena melibatkan karyawan dalam proses penilaian dan terjadi komunikasi dua arah sehingga memungkinkan terjadinya umpan balik antara ternilai dan penilai. Sistem penilaian kinerja yang lama mendapatkan 16% sedangkan sistem penilaian kinerja yang baru mendapat 84%, ini menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja yang baru lebih baik.

#### 5. SARAN

Rancangan sistem penilaian kinerja karyawan ini dapat dijadikan salah satu pertimbangan dan pengembangan untuk sistem penilaian di bagian lain. Sebaik apapun sistem penilaian kinerja yang digunakan, tanpa ada keseriusan dari semua pihak yang berkompeten maka tidak akan ada arti apa-apa.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Vanany I, 2002. “Aplikasi Analytical Hierarchy Process (AHP) pada Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja”, Proceeding of The Indonesian Symposium of Analytical Hierarchy Process II (INSAHP), UK. Petra, Surabaya.
- [2] Saaty, T. L., (1998). “Decision Making : The Analytical Hierarchy Process”, New York : Mc Graw Hill Co.
- [3] Hertz, Harry S. 2007. Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence 2007. IQAF:Jakarta.
- [4] Spencer, Lyle and Spencer, Signe.1993. Competence At Work, New York: John Wiley & Sons.

- [5] Elvianti Pakarya, Anser Made, 2013. Evaluasi Kinerja Kepegawaian Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bone Bolango, Universitas Negeri Gorontalo.
- [6] Muhammad Nur Alim, 2013. Kinerja pegawai kantor dinas social, tenaga kerja dan transmigrasi Kabupaten Polewali Mandar, Universitas Hasanudin, Sulawesi.