

Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer dengan Metode Management by Objectives Dan Behavioral Anchor Rating Scale Di Pd Kebersihan Kota Bandung

Designing Employee Performance Assessment Based on Spencer Competence With Management By Objectives Dan Behavioral Anchor Rating Scale Method In PD. Hygiene Bandung

¹Idham Zainurrachman, ²rakhmat Ceha. ³M.Dzikron

^{1,2}*Prodi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Islam Bandung,*

Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116

email: iam.gaik@gmail.com

Abstract. Performance appraisal applied by PD Cleanliness Bandung itself is not optimal because the performance appraisal results only refers to the work program that is available for all work to run with what is written in the work program. It is necessary to measure or evaluate the performance of its employees in order to be evaluated for development purposes. Make clear rules for functional issues and employee performance measurement by not only relying on work programs, but there must be standards and job targets in each employee to have feedback on various things, such as abilities, strengths, weaknesses and potentials which in turn are beneficial to determine goals, pathways, plans, and career development. Spencer competence is the competence to know the individual characteristics to know the effectiveness of individual performance in work, with appropriate performance appraisal, hence productivity of employee performance can be assessed and rewarded in accordance with its effort so that Spencer competence is used in this research as indicator of performance appraisal in PD.Kebersihan by using the MBO (Management By Objectives) method and the BARS (Behaviorial Anchor Rating Scale).

Keywords: Performance Assessment, Management By Objectives ,Behaviorial Anchor Rating Scale,Kompetensi Spencer, PD.kebersihan.

Abstrak. Penilaian kinerja yang diterapkan oleh PD Kebersihan Kota Bandung sendiri belum optimal karena hasil penilaian kinerja tersebut hanya mengacu pada program kerja yang sudah tersedia agar segala pekerjaan berjalan dengan apa yang sudah tertulis dalam program kerja tersebut. Sangat perlu dilakukan pengukuran atau penilaian kinerja karyawannya agar dapat dievaluasi untuk tujuan pengembangan. Membuat aturan yang jelas untuk masalah fungsi dan pengukuran kinerja karyawan dengan tidak hanya mengandalkan program kerja, tetapi harus ada standar dan target kerja di masing-masing karyawan agar ada umpan balik tentang berbagai hal, seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karir. Kompetensi Spencer adalah kompetensi untuk mengetahui karakteristik individu untuk mengetahui efektifitas kinerja individu dalam bekerja, dengan penilaian kinerja yang tepat, maka produktivitas kinerja karyawan dapat dinilai dan dihargai sesuai dengan usahanya sehingga kompetensi Spencer digunakan pada penelitian ini sebagai indikator penilaian kinerja di PD.Kebersihan dengan menggunakan metode MBO (Management By Objectives) dan BARS (Behaviorial Anchor Rating Scale).

Kata Kunci: Penilaian Kinerja, Management By Objectives ,Behaviorial Anchor Rating Scale,Kompetensi Spencer,PD.kebersihan.

A. Pendahuluan

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi. Maka dari itu, diperlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang mempunyai kompetensi tinggi karena keahlian atau kompetensi akan dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja karyawan. Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan atau pegawai adalah faktor kompetensi, budaya kerja, dan kepuasan kerja.

Kompetensi kerja akan memberikan beberapa manfaat kepada karyawan, seperti kejelasan relevansi pembelajaran sebelumnya, kemampuan untuk mentransfer ketrampilan, nilai, dan kualifikasi yang diakui, dan potensi pengembangan karier, dan juga adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan melalui akses sertifikasi nasional berbasis standar yang ada. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut. Apa yang menjadi masalah-masalah penilaian kinerja karyawan di PD Kebersihan Kota Bandung? Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja? Bagaimana rancangan dan hasil penilaian kinerja di PD Kebersihan Kota Bandung? Selanjutnya, tujuan dalam penelitian ini diuraikan dalam pokok-pokok sbb.

1. Untuk mengetahui dan menetapkan kompetensi-kompetensi utama yang dibutuhkan perusahaan dalam hal perencanaan dan pengembangan kinerja
2. Menetapkan factor-faktor yang mempengaruhi terhadap penilaian kinerja karyawan di PD.Kebersihan Kota Bandung
3. Mengukur kinerja karyawan bidang yang terkait dengan garis besar tujuan perusahaan.

B. Landasan Teori

Mulyadi (2007: 337) yang menyatakan bahwa: “kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan”.

Menurut Nurmiyanto (2006), langkah-langkah yang diterapkan dalam mengukur kinerja perusahaan, diantaranya:

1. Manajemen harus memutuskan untuk melakukan pengukuran dengan sepenuh hati sehingga tidak menimbulkan kerugian dari segi biaya maupun waktu.
2. Pihak manajemen harus menetapkan elemen-elemen yang harus diukur dengan pertimbangan bahwa elemen-elemen tersebut besar pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.
3. Adanya keseluruhan dalam menentukan objek penelitian.
4. Identifikasi indikator-indikator yang mewakili kondisi yang sebenarnya sehingga keberhasilan pengukuran dapat dicapai dengan baik.
5. Memperhatikan hasil pengukuran melalui analisis dari masing-masing indikator sehingga segera mengimplementasikan guna peningkatan kinerja di masa datang.
6. Keberhasilan dalam pengukuran kinerja merupakan hasil kerja semua pihak sehingga perlu diberikan penghargaan yang layak.

Metode BARS merupakan metode penilaian yang memasukkan kinerja dalam

beberapa tingkatan kinerja dan masing-masing tingkatan dideskripsikan menurut perilaku kinerja spesifik seorang karyawan (Mondy, 2008). Penggunaan BARS dapat disesuaikan dengan bagian kerja masing-masing sehingga penilaian kinerja akan lebih terbuka, transparan, dan adil, BARS juga dapat merepresentasikan sistem penilaian kinerja yang lebih maju dibandingkan sistem penilaian yang lain (Atkin & Conlon, 1978; Catano, Darr, & Campbell, 2007). Penilaian kinerja karyawan dengan metode Management by Objectives dapat dilaksanakan pada pekerjaan yang *output*-nya dapat diukur secara kuantitatif, seperti karyawan bagian pemasaran, kinerjanya dapat diukur salah satunya dengan menghitung jumlah penjualan. MBO mengharuskan para manajer untuk menetapkan tujuan-tujuan terukur yang spesifik untuk setiap karyawan berdasarkan hasil diskusi dengan karyawan tersebut, lalu secara periodik membahas kemajuan tujuan-tujuan tersebut.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Perancangan Metode MBO

Metode MBO (*Management by Objectives*) mewajibkan karyawan untuk menyusun konsep target jangka pendek dan kemudian mendiskusikannya dengan manajer. Jika diterima oleh manajernya, target tersebut menjadi tolak ukur penilaian kinerja karyawan tersebut. Dalam hal ini tolak ukur tersebut mengacu pada kompetensi spencer yang telah ditetapkan sebagai tolak ukur. Adapun cara penilaian kinerja dengan metode MBO sebagai berikut :

1. unsur yang dinilai dalam penilaian terdiri dari sasaran yang dicapai
2. Nilai sasaran tersebut adalah total Nilai yang diperoleh dengan menjumlahkan seluruh nilai dari setiap nilai.
3. Terdapat enam kategori penilaian kinerja yang dinyatakan dengan sebutan dan nilainya sebagai berikut :
 - a. Istimewa (I) jika jumlah nilai 130-150
 - b. Sangat Baik (SB) jika jumlah nilai 100-129
 - c. Baik (B) jika jumlah nilai 80-99
 - d. Cukup (C) jika jumlah nilai 60-79
 - e. Kurang Baik (KB) jika jumlah nilai 40-59
 - f. Tidak Baik (TB) jika jumlah nilai 0-40

Penggunaan metode MBO untuk Seksi pengembangan SDM disajikan dalam tabel 1.1

Tabel 1.1 Seksi Pengembangan SDM Metode MBO

No.	KRA	Sasaran	Nilai	Rating	N/R	Deskripsi
1	Kuantitas	Pencapaian Target Untuk Pembinaan Guna Perkembangan Perusahaan	40	Sangat Memuaskan	40	Pencapaian Target 90-100%
				Memuaskan	30	Pencapaian Target 70-89%
				Rata-Rata	20	Pencapaian Target 50-69%
				Dibawah Rata-Rata	10	Pencapaian Target 0-49%
2	Kualitas	Pembuatan Suatu Program Atau Sistem Guna Perkembangan Karyawan Perusahaan	30	Sangat Memuaskan	40	Kualitas Sistem/Program Kepagawaian Sesuai 90-100%
				Memuaskan	30	Kualitas Sistem/Program Kepagawaian Sesuai 70-89%
				Rata-Rata	20	Kualitas Sistem/Program Kepagawaian Sesuai 50-69%
				Dibawah Rata-Rata	10	Kualitas Sistem/Program Kepagawaian Sesuai 0-49%

3	Biaya	Pengurangan Biaya Pembinaan Guna Pengembangan Guna Perkembangan Perusahaan	20	Sangat Memuaskan	40	Mengurangi Biaya 30 %
				Memuaskan	30	Mengurangi Biaya 25 %
				Rata-Rata	20	Mengurangi Biaya 15 %
				Dibawah Rata-Rata	10	Mengurangi Biaya 5 %

$$\begin{aligned} \text{Nilai MBO} &= \sum \text{Nilai KRA} \\ &= 40+30+20 \\ &= 90 \end{aligned}$$

Nilai MBO untuk seksi Pengembangan bernilai 90 ada pada kisaran 80-99 (baik), Setelah didapat nilai MBO maka lihat pencapaian sasaran dapat dilihat pada tabel 1.2

Tabel 1.2 Pencapaian Sasaran

Pencapaian Sasaran	Nilai
130-150	5
100-129	4
70-99	3
40-69	2
0-40	1

Dapat dilihat Nilai MBO dari seksi pengembangan SDM didapat 90 dengan pencapaian sasaran dengan nilai 3. Dalam metode MBO terdapat kekurangan dikarenakan pada metode ini hanya menilai hasil tanpa menilai perilaku atau aktifitas kerjanya karyawan sedangkan metode BARS menilai perilaku atau aktifitas kerjanya saja tanpa melihat hasil. Dengan menggabungkan kedua metode ini dapat dijadikan suatu system penilaian kinerja yang mempunyai mekanisme untuk mengenali, mengukur, dan mengembangkan kemampuan karyawan.

Perancangan penilaian kinerja dengan menggunakan metode BARS

Untuk penilaian kinerja dengan metode BARS aturan yang digunakan sebagai berikut :

1. Unsur – unsur yang dinilai dalam BARS , terdiri dari dimensi kerja yang didapat dari uraian kegiatan pada bidang SDM atau penggunaan peristiwa kritis (*Critical incident*) atau indikator yang merupakan kegiatan yang menjadi tugas atau *job description* karyawan tersebut.
2. Nilai dari dimensi kerja metode BARS adalah total nilai yang diperoleh dengan menjumlahkan seluruh nilai skala dari dimensi kinerja dan dibagi jumlah dimensi kinerja pada unsur-unsur yang bersangkutan. Dengan pembulatan sebagai berikut :
 - a. Pecahan 0,5 atau lebih dibulatkan keatas menjadi 1
 - b. Pecahan dibawah 0,5 dihilangkan.

Pada tabel 1.3 dapat dilihat contoh penggunaan metode BARS untuk Kepala Seksi Pengembangan SDM dengan menggunakan kompetensi spencer.

Tabel 1.3 Penilaian Kinerja Kepala Seksi Pengembangan SDM

Kritical insident : Kedisiplin	
Rating	Anchor
Sangat Baik (5)	5 Selalu hadir tepat waktu, dengan tingkat absensi 0%
Baik (4)	4 Selalu hadir tepat waktu, dengan tingkat absensi < 5%
Cukup (3)	3 Kadang terlambat dan sesekali absen di beberapa kondisi dengan alasan yang jelas
Kurang Baik (2)	2.Tingkat absensi > 10% dan datang kadang terlambat
Tidak Baik (1)	1.Sering datang terlambat dan absen tanpa alasan yang jelas
Nilai	Cukup (3)

Kritical insident : Tanggung Jawab	
Rating	Anchor
Sangat Baik (5)	5.Selalu mengerjakan tugas sesuai intruksi yang diberikan dan mengumpulkan tepat waktu
Baik (4)	4.Mengerjakan tugas yang diberikan dengan tepat waktu sesekali melakukan kesalahan
Cukup (3)	3 Mengerjakan tugas yang diberikan terkadang terlambat dan melakukan kesalahan dalam batas wajar
Kurang Baik (2)	2.Tugas yang diberikan dikerjakan namun kerap kali terlambat dan banyak ditemui kesalahan
Tidak Baik (1)	1.Sering kali tidak mengerjakan tugas yang diberikan
Nilai	Baik (4)

Kritical insident : Kerjasama Tim	
Rating	Anchor
Sangat Baik (5)	5.Mampu berkoordinasi dan berkomunikasi dengan berbagai pihak dan menghargai usulan orang lain
Baik (4)	4.Mengetahui tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya mempertimbangkan usulan orang lain
Cukup (3)	3.Mengetahui garis besar tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya
Kurang Baik (2)	2.Tidak menerima keputusan tim jika berbeda dengan pendapatnya dan tidak mengetahui tugas orang lain
Tidak Baik (1)	1.Sama sekali tidak mampu berkoordinasi dan berkomunikasi dengan berbagai pihak dan tidak mampu menghargai pendapat orang.
Nilai	Baik (4)

Lanjutan **Tabel 1.3** Penilaian Kinerja Kepala Seksi Pengembangan SDM

Kritikal insident Kemampuan Perencanaan	:
Rating	Anchor
Sangat Baik (5)	5.Selalu membuat perencanaan sebelum bekerja serta melakukan monitoring untuk memastikan rencana berjalan dengan baik
Baik (4)	4.Membuat perencanaan kerja dan mengeksekusinya dengan baik
Cukup (3)	3.Terkadang tidak mengeksekusi perencanaan kerja dengan baik
Kurang Baik (2)	2.Sering membuat perencanaan dalam bekerja namun sering kali tidak mampu dieksekusi dengan baik
Tidak Baik (1)	1.Bekerja tanpa rencana sama sekali
Nilai	Baik (3)

Kritikal insident Kemampuan Memimpin	:
Rating	Anchor
Sangat Baik (5)	5.Bertindak tegas dan tidak memihak serta menjadi teladan
Baik (4)	4.Bertindak tegas dan tidak memihak serta mampu mengemukakan pendapatnya dengan jelas
Cukup (3)	3.Bersikap sedikit memihak namun masih dalam batasan yang wajar
Kurang Baik (2)	2.Kadang mudah dipengaruhi
Tidak Baik (1)	1.Tidak mampu bertindak tegas dan mudah dipengaruhi
Nilai	Baik (4)

Kritikal insident Kemampuan Memecahkan Masalah Dan Pengambilan Pendapat	:
Rating	Anchor
Sangat Baik (5)	5.Mampu Merumuskan Alternatif Solusi Yang Relevan Guna Menyelesaikan Masalah
Baik (4)	4.Menciptakan Solusi Sementara Atas Masalah Yang Terjadi
Cukup (3)	3 Mampu Membuat Keputusan Tanpa Pertimbangan Reaksi Dari Bawahan
Kurang Baik (2)	2.Mementingkan Kepentingan Pribadi Pada Saat Membuat Keputusan
Tidak Baik (1)	1.Menolak Membuat Keputusan Saat Dibutuhkan
Nilai	Baik (4)

Lanjutan **Tabel 1.3** Penilaian Kinerja Kepala Seksi Pengembangan SDM

Kritical insident : Kepatuhan	
Rating	Anchor
Sangat Baik (5)	5.Selalu Mentaati Aturan-Aturan Dan Prosedur Kerja Serta Menepati Instruksi Yang Diberikan Atasan
Baik (4)	4.Sesekali Tidak Mentaati Aturan-Aturan Dan Prosedur Kerja Serta Menepati Instruksi Yang Diberikan Atasan
Cukup (3)	3 Tidak Mentaati Aturan Dalam Batasan Yang Wajar Tetapi Mengerjakan Instruksi Yang Diberikan Atasan
Kurang Baik (2)	2.Kadang-Kadang Melakukan Pelanggaran Atas Aturan-Aturan Dan Prosedur Kerja Serta Instruksi Dari Atasan
Tidak Baik (1)	1.Sering Melanggar Aturan-Aturan Dan Prosedur Kerja Juga Instruksi Yang Diberikan Atasan.
Nilai	Baik (4)

Kritical insident : Kejujuran	
Rating	Anchor
Sangat Baik (5)	5.Selalu Melaporkan Hasil Kerjanya Kepada Atasannya Menurut Keadaan Yang Sebenarnya
Baik (4)	4.Sesekali Tidak Melaporkan Hasil Kerjanya Kepada Atasan Berdasarkan Keadaan Yang Sebenarnya
Cukup (3)	3 Laporan Hasil Kerja Pada Atasan Tidak Sesuai Dengan Keadaan Yang Sebenarnya Masih Pada Batas Toleransi
Kurang Baik (2)	2.Terkadang Hasil Kerja Yang Dilaporkan Pada Atasannya Lebih Baik Dari Keadaan Yang Sebenarnya
Tidak Baik (1)	1.Sering Melaporkan Hasil Kerjanya Tidak Sesuai Dengan Keadaan Yang Sebenarnya.
Nilai	Baik (4)

Kritical insident : Inisiatif	
Rating	Anchor
Sangat Baik (5)	5.Dalam Keadaan Yang Mendesak, Tanpa Menunggu Petunjuk Atau Perintah Dari Atasan Mampu Mengambil Keputusan Atau Melakukan Tindakan Yang Diperlukan Dalam Pelaksanaan Tugas, Tetapi Tidak Bertentangan Dengan Kebijakan Umum Perusahaan
Baik (4)	4.Di Tengah Keadaan Yang Genting, Mempertimbangkan Terlebih Dahulu Keputusan Yang Akan Diambil Atau Tindakan Yang Akan Dilakukan Dalam Melaksanakan Tugas
Cukup (3)	3 Menunggu Petunjuk Atau Perintah Dari Atasan Dalam Mengambil Keputusan Atau Tindakan Yang Akan Dilakukan Di Tengah Keadaan Yang Mendesak
Kurang Baik (2)	2.Panik Ketika Dituntut Untuk Mengambil Keputusan Atau Melakukan Tindakan Yang Diperlukan Dalam Pelaksanaan Tugas Di Tengah Keadaan Yang Mendesak
Tidak Baik (1)	1.Tidak Peduli
Nilai	Baik (4)

Lanjutan **Tabel 1.3** Penilaian Kinerja Kepala Seksi Pengembangan SDM

Kritical insident : Motivasi	
Rating	Anchor
Sangat Baik (5)	5.Mengerjakan Tugas Dengan Effort Yang Luar Biasa Dengan Menerima Segala Konsekuensi (Heroic And Extraordinary Effort)Pelaksanaan Tugas, Tetapi Tidak Bertentangan Dengan Kebijakan Umum Perusahaan
Baik (4)	4.Mengerjakan Tugas Lebih Dari Yang Diharapkan
Cukup (3)	3 Mengerjakan Tugas Sesuai Dengan Yang Diharapkan
Kurang Baik (2)	2.Membutuhkan Dorongan Tambahan Agar Melaksanakan Tugasnya
Tidak Baik (1)	1.Mengabaikan Tugas Yang Diberikan
Nilai	Baik (4)

Kritical insident : Berpikir Analitis	
Rating	Anchor
Sangat Baik (5)	5.Membuat Analisis Atau Rencana Yang Kompleksdengan Kebijakan Umum Perusahaan
Baik (4)	4.Melihat Hubungan Yang Kompleks Antar Masalah
Cukup (3)	3 Mampu Melihat Hubungan Dasar Antar Masalah
Kurang Baik (2)	2.Mampu Menguraikan Masalah
Tidak Baik (1)	1.Tidak Mampu Menguraikan Masalah Sama Sekali
Nilai	Baik (4)

Kritical insident : Mengacu Pada Orientasi	
Rating	Anchor
Sangat Baik (5)	5.Menyusun Tujuan Yang Menantang
Baik (4)	4.Meningkatkan Performa Kerja
Cukup (3)	3 Memenuhi Standar Yang Ditetapkan Manajemen
Kurang Baik (2)	2.Ingin Bekerja Dengan Baik
Tidak Baik (1)	1.Hanya Fokus Bekerja, Tanpa Memiliki Target Yang Ingin Dicapai
Nilai	Baik (4)

Kritical insident : Inovasi	
Rating	Anchor
Sangat Baik (5)	5.Melakukan Hal Baru Di Tingkat Organisasi Yang Menyebabkan Perusahaan Memiliki Kinerja Yang Lebih Baik Lagi.
Baik (4)	4.Melakukan Hal Baru Di Tingkat Departemen Sehingga Meningkatkan Performa Departemen
Cukup (3)	3 Melakukan Hal Baru Di Tingkat Divisi Sehingga Meningkatkan Performa Divisi
Kurang Baik (2)	2.Melakukan Hal Baru Untuk Meningkatkan Performa Kerja
Tidak Baik (1)	1.Tidak Melakukan Hal Baru
Nilai	Baik (3)

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai BARS} &= \frac{\text{Total Nilai}}{\text{jumlah Indikator(jumlah insident kritis)}} \\
 &= (3+4+4+3+4+4+4+4+4+4+4+4+3)/ 13 \\
 &= 49/13 \\
 &= 3,76
 \end{aligned}$$

Hasil dari nilai BARS untuk kepala seksi pengembangan SDM/responden ke satu sebesar 3,76 sesuai dengan ketentuan bila nilai pecahan diatas 0,5 dibulatkan keatas menjadi 1 jadi nilai BARS yang didapat sebesar

D. Kesimpulan

Setelah mengukur kinerja pada saat ini di PD.kebersihan kota bandung kemudian dilakukan penetapan tujuan dan sasaran yang harus dicapai dengan jangka waktu tertentu yang mana sasaan ini terlebih dahulu dirundingkan antara kepala bidang beserta bawahanya dan satuan penelitian selaku satuan yang bertugas memperbaiki sistem kinerja perusahaan. Dengan metode MBO dan BARS dirasa paling efektif untuk memperbaiki sistem penilaian kinerja PD.Kebersihan yang masih mengacu pada program kerja yang tidak ada penilain kinerja yang objyektif guna pengembangan setiap bidang yang terkait dengan tujuan perusahaan dan untuk perkembangan karyawan. Metode MBO (Management By Objectives) dilakukan untuk pengembangan pada setiap bidang pada metode ini kepala bidang dan satuan penelitian sebagai penilai membuat sasaran yang harus dicapai atau tujuan yang akan dicapai pada setiap bidang yang bisa diukur oleh karyawan dan kemudian secara priodik membahas tentang kemajuan karyawan. Sedangkan metode behaviorial anchor rating scale adalah metode yang menilai setiap individual karyawan yang berfungsi guna memberikan hak dan tanggung jawab karyawan dan membantu karyawan dalam melakukan pengembangan karirnya

E. Saran

Saran dalam penelitian ini adalah :

1. Perusahaan hendaknya menggunakan metode penilaian kinerja dengan menggunakan metode *management by objectives* guna untuk menetapkan dan mengetahui sasaran dan hasil yang akan dicapai dan metode *behaviorial anchor rating scale* dengan memaki indikator kompetensi Spencer yang akan membantu perusahaan guna mengetahui kemampuan setiap masing masing karyawan dan membantu karyawan dalam pengembangan karirnya
2. Penekanan pada kriteria kompetensi utama teknis dan manajerial perlu ditingkatkan karena pada saat sekarang ini, sumber daya manusia telah menjadi faktor penting dalam menentukan kinerja perusahaan.
3. Perusahaan hendaknya melakukan penilaian kinerja karyawannya secara berkala agar tetap baik dan lebih baik lagi dimasa yang akan datang.

Daftar Pustaka

- Nurmianto, E., 2006. Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan
- Mondy, 2008..Manajemen Sumber Daya Manusia. (Alih Bahasa) Jakarta:Erlangga.(Original Work Published),<Http:Media Nelocity.Co.Id>[Diakses 12 Jan 2018]
- Moehariono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Ghalia Indonesia
- PD Kebersihan Kota Bandung, 2015. Laporan Kinerja 2015 PD Kebersihan Kota Bandung. Bandung: PD Kebersihan Kota Bandung

