

# **Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi dengan Metode *Analytic Network Process* (ANP) dan *Rating Scale***

## **(Studi Kasus Di Pusat Penelitian Dan Pengembangan Jalan Dan Jembatan Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat)**

<sup>1</sup>Fathia Shabrina, <sup>2</sup>A. Harits Nu'man, <sup>3</sup>Hirawati Oemar  
<sup>1,2,3</sup>Prodi Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Islam Bandung,  
Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116

Email : <sup>1</sup>fathiashabrina6@gmail.com <sup>2</sup>haritsnuman.djaohari@gmail.com <sup>3</sup>hirawatio@yahoo.co.id

**Abstrak.** Selama ini, penilaian prestasi kerja di Balai Litbang Struktur Jembatan masih bersifat subjektif. Hal ini terlihat dari kriteria penilaian yang masih kurang rinci, serta belum adanya tingkat prioritas dalam penilaian kinerja karyawan. Oleh karena itu, perlu dilakukan pembobotan kriteria penilaian kinerja karyawan untuk mengetahui komponen penilaian mana yang lebih penting atau sebaliknya. Tujuan dari penelitian ini yaitu, untuk mendapatkan bobot kriteria kompetensi melalui identifikasi indikator atau subkriteria penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi, mengevaluasi dan memberikan rekomendasi terhadap sistem penilaian kinerja karyawan yang lebih objektif di Balai Litbang Struktur Jembatan dengan metode Analytic Network Process (ANP) dan mendapatkan hasil penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan Rating Scale. Dari hasil pembobotan dengan ANP, diperoleh bobot untuk 12 subkriteria kompetensi, yaitu: 1) Frekuensi/jumlah audit keahlian dalam satu periode (0,0112); 2) Bertindak sesuai kode etik dan prinsip moral yang tinggi (0,0379); 3) Keinginan untuk mencapai target perusahaan (0,1151); 4) Keinginan berusaha keras dalam bekerja (0,0389); 5) Kehadiran jam kerja (0,1049); 6) Kehadiran hari kerja (0,2091); 7) Ide atau saran yang membangun (0,0767); 8) Diskusi dan memutuskan masalah dalam bekerja (0,0924); 9) Sikap saling memiliki dalam kelompok (0,0347); 10) Memotivasi tim (0,0435); 11) Menjelaskan informasi yang relevan (0,1001); 12) Mengarahkan untuk menjalankan prosedur dan aturan (0,1356). Berdasarkan hasil pembobotan melalui metode Analytic Network Process dan skala penilaian melalui metode Rating Scale, maka diusulkan sistem penilaian kinerja karyawan yang lebih objektif di Balai Litbang Struktur Jembatan.

**Kata Kunci:** Analytical Network Process, Kinerja Karyawan, Rating Scale

### **A. Pendahuluan**

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang/sekelompok karyawan dalam suatu perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan perusahaan bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Sedarmayanti: 2014, h.260). Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itu kinerja dari para karyawan harus mendapat perhatian dari para pimpinan perusahaan, sebab menurunnya kinerja dari karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Balai Penelitian dan Pengembangan (Balai Litbang) Struktur Jembatan memerlukan perancangan penilaian kinerja karyawan yang bersifat objektif. Selama ini Balai Litbang Struktur Jembatan telah memiliki daftar penilaian prestasi kerja, dimana penilaian tersebut merupakan menilai perilaku kerja karyawan yang terdiri dari enam kriteria, yaitu orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan. Penilaian prestasi kerja tersebut masih bersifat subjektif dikarenakan kriteria pada penilaian tersebut masih kurang rinci serta kriteria penilaian tersebut belum adanya tingkat prioritas dalam penilaian kinerja karyawan. Hal tersebut menyebabkan menurunnya produktivitas kinerja karyawan, seperti menurunnya semangat kinerja karyawan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya, serta menimbulkan

keluhan terhadap tunjangan karyawan tersebut.

## B. Tinjauan Pustaka

### a. Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Sedarmayanti (2014: 261-262) bahwa penilaian kinerja merupakan system formal untuk mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang. Kinerja dapat pula dipandang sebagai paduan dari hasil kerja dan kompetensi. Selain itu penilaian kinerja jug dapat didefinisikan sebagai uraian sistematis, tentang kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan individu/kelompok.

#### 1. Kompetensi

Menurut Roma (2011) kompetensi adalah apa yang dibawa oleh seseorang ke dalam pekerjaannya dalam bentuk jenis dan tingkatan perilaku yang berbeda. Kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik perilaku yang dapat didemonstrasikan untuk membedakan mereka yang memiliki kinerja tinggi pada suatu peran tertentu.

#### 2. Analytic Network Process (ANP)

*Analytic Network Process* (ANP) merupakan generalisasi dari *Analytic Hierarchy Process* (AHP), dengan mempertimbangkan ketergantungan antara unsur-unsur hirarki. Banyak masalah keputusan tidak dapat terstruktur secara hirarki karena mereka melibatkan interaksi dan ketergantungan elemen-tingkat yang lebih tinggi dalam hirarki pada elemen-tingkat yang lebih rendah. Oleh karena itu, ANP diwakili oleh jaringan, bukan hirarki. Struktur umpan balik tidak memiliki bentuk atas ke bawah hirarki tetapi lebih mirip jaringan, dengan siklus menghubungkan komponen elemen, yang tidak dapat disebut sebagai tingkatan (Asri 2015).

Menurut Yulianti (2013) ANP menggunakan perbandingan berpasangan pada alternatif-alternatif dan kriteria. Pada jaringan AHP terdapat level tujuan, kriteria, subkriteria, dan alternatif, dimana masing-masing level memiliki elemen. Sementara itu, level atau *cluster* pada jaringan ANP yang dapat memiliki kriteria dan alternatif di dalamnya, yang sekarang disebut simpul.

#### 3. Skala Bertingkat (*Rating Scale*)

Skala Bertingkat (*Rating Scale*) merupakan salah satu skala yang digunakan dalam instrumen non-tes dengan suatu prosedur terstruktur untuk memperoleh informasi tentang suatu masalah dan dinyatakan sebagai posisi tertentu dalam hubungannya dengan yang lain (Jainuri, 2014).

Setelah didapatkan bobot subkriteria kompetensi, maka dirancang penilaian kinerja karyawan yang mampu mengurangi kelemahan dan memberikan kemudahan jika dibandingkan dengan skala penilaian pada penilaian kinerja karyawan sebelumnya. Metode ini memudahkan penilai untuk memberikan nilai kepada karyawan secara lebih objektif. Skala penilaian yang diusulkan berdasarkan atas metode penilaian *Rating Scales*, dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Skala Penilaian Kinerja

Skala Penilaian	Keterangan
1	Kurang Sekali
2	Kurang
3	Sedang
4	Baik

5	Baik Sekali
---	-------------

(Sedarmayanti, 2014)

### C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Sistem penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi di Balai Penelitian dan Pengembangan (Balai Litbang) Struktur Jembatan adalah penilaian yang dilakukan oleh responden ahli/pakar terhadap karyawan Balai Litbang Struktur Jembatan berdasarkan tingkat kepentingan kriteria kompetensi. Susunan organisasi pada Balai tersebut yang dibawah langsung oleh Kepala Balai Litbang Struktur Jembatan, terdiri atas 1 (satu) orang Kepala Seksi Penyelenggara Teknis dan 1 (satu) orang Kepala Seksi Layanan.

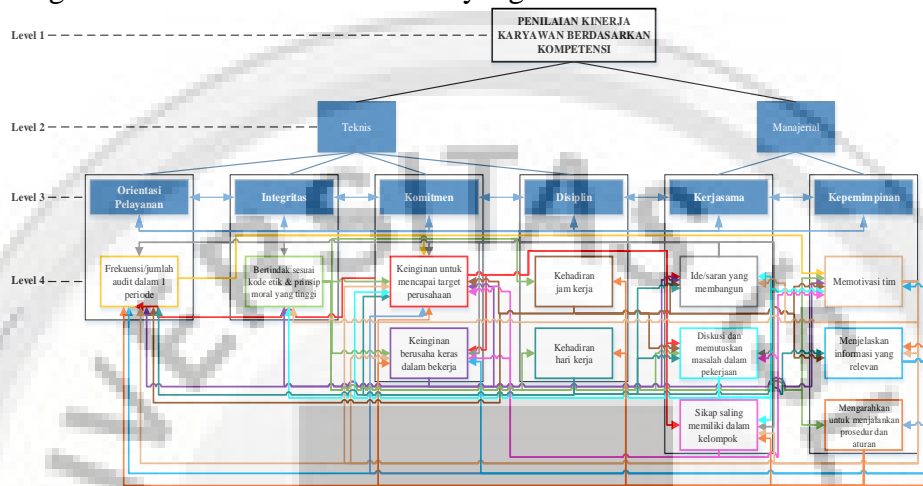
Subkriteria kompetensi diidentifikasi berdasarkan setiap kriteria penilaian yang sudah terdapat di Balai Litbang Struktur Jembatan. Subkriteria kompetensi tersebut untuk menunjang kebutuhan penilaian kinerja karyawan agar penilaian tersebut dapat bersifat objektif. Subkriteria kompetensi untuk penilaian kinerja karyawan ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2 Subkriteria Kompetensi Penilaian Kinerja Karyawan

NO	KRITERIA PENILAIAN	SUB KRITERIA KOMPETENSI
1	Orientasi Pelayanan	Frekuensi audit keahlian (Wibisono, 2002)
2	Integritas	Bertindak sesuai kode etik dan prinsip moral yang tinggi (Herry, 2011)
3	Komitmen	Keinginan untuk mencapai target perusahaan [(Mowday et al, 1983) yang dikutip oleh (Prabowo, 2015)] Keinginan berusaha keras dalam bekerja [(Mowday et al, 1983) yang dikutip oleh (Prabowo, 2015)]
4	Disiplin	Kehadiran Jam Kerja (Wibisono, 2002) Kehadiran Hari Kerja (Wibisono, 2002)
5	Kerjasama	Memberikan ide atau saran yang membangun (Wibisono, 2002) Mendiskusikan dan memutuskan masalah dalam pekerjaan (Sulistyawan, Wurjanto, dan Subiyantoro, 2013) Menanamkan sikap saling memiliki dalam kelompok (Sulistyawan, Wurjanto, dan Subiyantoro, 2013)
6	Kepemimpinan	Memotivasi dan dorongan berprestasi dalam menggerakkan tim [(Reksohariprodjo et al, 2003) yang dikutip oleh (Nurita, 2008)] Menjelaskan Informasi yang Relevan bagi Anggota Tim [(Reksohariprodjo et al, 2003) yang dikutip oleh (Nurita, 2008)] Kemampuan mengarahkan untuk menjalankan prosedur dan aturan dengan jelas [(Reksohariprodjo et al, 2003) yang dikutip oleh (Nurita, 2008)]

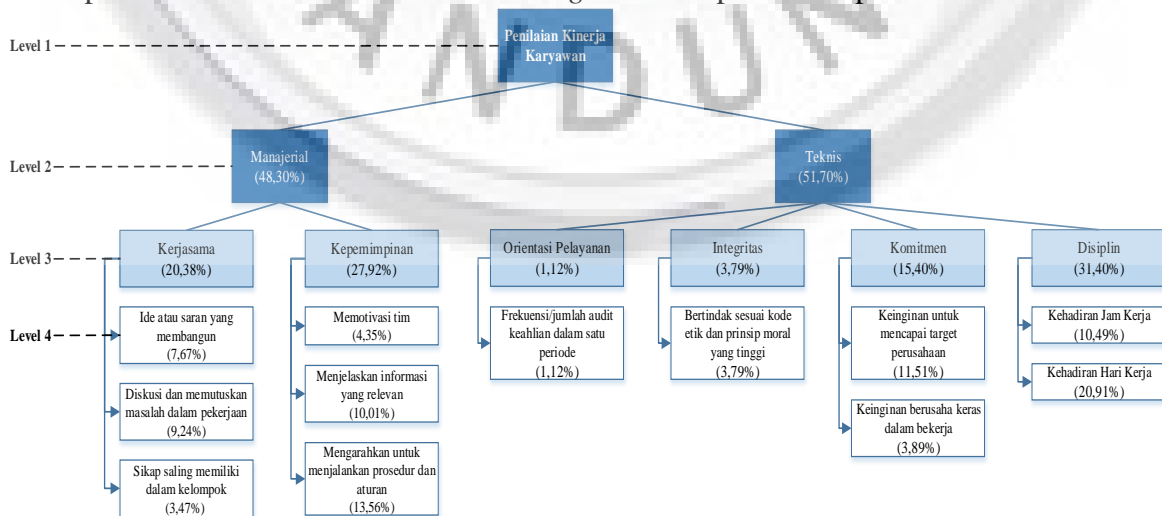
Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa dari 6 kriteria penilaian kinerja karyawan yang sudah diberdayakan di Balai Litbang Struktur Jembatan membutuhkan 12 subkriteria kompetensi tersebut untuk penilaian kinerja karyawan.

Pada metode ANP dilakukan tahap pemodelan, seperti model jaringan penilaian kinerja karyawan yang dapat dilihat pada Lampian 1, terdapat keterkaitan subkriteria dalam satu kriteria dan berbeda kriteria. Pengukuran tingkat konsistensi jawaban dari ketiga responden dalam pengisian kuesioner perbandingan berpasangan harus dilakukan untuk mengetahui validitas dari kuesioner yang diberikan.



**Gambar 1** Model Jaringan Hierarki antar Kriteria dan Subkriteria untuk Penilaian Kinerja Karyawan

Selain itu, seluruh nilai rasio konsistensi (CR) dari hasil pengisian kuesioner oleh responden adalah  $\leq 0,1$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa data yang diperoleh responden pada kuisisioner perbandingan berpasangan konsisten terhadap jawabannya. Tahapan yang dilakukan selanjutnya adalah menentukan *weighted supermatrix* (supermatrik yang telah dibobotkan). Setelah diperoleh *weighted supermatrix*, tahapan selanjutnya adalah menentukan *limiting matrix*. Tahapan akhir pembobotan dengan ANP adalah normalisasi *limiting matrix*. Normalisasi *limiting matrix* digunakan untuk mengetahui nilai bobot prioritas akhir seluruh subkriteria pada masing-masing kriteria kompetensi. Hasil dari normalisasi *limiting matrix* dapat dilihat pada Gambar 2.



**Gambar 2** Bobot Hasil Hierarki Penilaian Karyawan

Berdasarkan Gambar 2 dapat diketahui kriteria yang memiliki bobot terbesar dan yang paling berpengaruh terhadap penilaian prestasi kinerja pada level 2 adalah kemampuan teknis dengan bobot sebesar 51,70 %, hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan Balai Litbang Struktur Jembatan harus memiliki kemampuan teknis yang besar untuk melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan pada kemampuan manajerial memiliki bobot sebesar 48,30%, hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan manajerial yang dimiliki karyawan Balai Litbang Struktur Jembatan bukan menjadi tuntutan utama. Kedua hal tersebut mencerminkan bahwa karyawan Balai Litbang Struktur Jembatan harus memiliki kemampuan teknis yang besar untuk melaksanakan pekerjaannya dan kemampuan manajerial bukan merupakan tuntutan utama.

Bobot prioritas pertama dalam kemampuan teknis adalah kriteria disiplin, dengan bobot sebesar 31,40 %. Unsur ini sangat penting untuk dinilai dari kemampuan teknis, karena untuk meningkatkan kinerja Pusjatan khususnya pada Balai Litbang Struktur Jembatan, setiap karyawan harus dituntut untuk selalu melaksanakan aturan dan melaksanakan tugas tepat pada waktunya. Selain itu, dalam kriteria disiplin subkriteria kehadiran hari kerja menjadi bobot prioritas pertama dibandingkan dengan subkriteria jam kerja. Hal tersebut mencerminkan bahwa setiap karyawan Balai Litbang Struktur Jembatan harus meningkatkan tingkat kehadiran hari kerja.

Sedangkan bobot prioritas pertama dalam kemampuan manajerial adalah kriteria kepemimpinan, dengan bobot sebesar 27,92%. Unsur penting untuk dinilai dari kemampuan manajerial, karena dari penilaian ini akan diketahui kemampuan seseorang dalam memimpin dan mempengaruhi tim kerjanya. Pada kriteria kepemimpinan ini yang menjadi bobot prioritas adalah subkriteria mengarahkan untuk menjalankan prosedur dan aturan. Kemudian dilanjutkan dengan subkriteria menjelaskan informasi yang relevan. Dan bobot terkecil dalam kriteria kepemimpinan adalah memotivasi tim memiliki dalam kelompok. Hal tersebut karena jika mengarahkan untuk menjalankan prosedur dan aturan dengan baik, maka karyawan juga akan melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan target perusahaan dan dapat meningkatkan produktivitas kinerja perusahaan.

Hasil penilaian kinerja karyawan diperoleh dengan cara mengalikan bobot kriteria yang diperoleh dari ANP dengan nilai karyawan berdasarkan *rating scale* untuk kriteria tersebut. Selanjutnya, dilakukan penjumlahan terhadap nilai kompetensi yang telah dihitung bobotnya sehingga diperoleh nilai untuk keseluruhan kriteria kompetensi karyawan.

Berdasarkan hasil skala penilaian kinerja karyawan, dapat diketahui bahwa total skor penilaian kinerja karyawan pada seksi penyelenggara teknis sebesar 0,7436 dan total skor penilaian kinerja karyawan pada seksi layanan sebesar 0,7338. Hal tersebut menunjukkan bahwa nilai yang diperoleh karyawan pada masing-masing jabatan fungsional di Balai Litbang Struktur Jembatan memiliki kinerja yang standar. Dengan begitu, kinerja karyawan perlu ditingkatkan agar produktivitas kinerja Pusjatan (khususnya Balai Litbang Struktur Jembatan) tidak menurun. Sehubungan dengan hal tersebut, maka dapat dibuat rancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi yang dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3 Rancangan Penilaian Kinerja Karyawan berdasarkan Kompetensi**

YANG DINILAI				
1	Nama	:.....		
2	NIP	:.....		
3	Jabatan	:.....		
PENILAI				
1	Nama	:.....		
2	NIP	:.....		
3	Jabatan	:.....		
KRITERIA & SUB KRITERIA YANG DINILAI				
NO	KRITERIA PENILAIAN	SUB KRITERIA KOMPETENSI	BOBOT x NILAI	SKOR
1	Orientasi Pelayanan	Frekuensi/jumlah audit keahlian dalam satu periode	0,0112 x ... x ...	...
2	Integritas	Bertindak sesuai kode etik dan prinsip moral yang tinggi	0,0379 x ... x ...	...
3	Komitmen	Keinginan untuk mencapai target perusahaan	0,1540 x ... x ...	...
		Keinginan berusaha keras dalam bekerja	0,1540 x ... x ...	...
4	Disiplin	Kehadiran Jam Kerja	0,3140 x ... x ...	...
		Kehadiran Hari Kerja	0,3140 x ... x ...	...
5	Kerjasama	Ide atau saran yang membangun	0,2038 x ... x ...	...
		Diskusi dan memutuskan masalah dalam pekerjaan	0,2038 x ... x ...	...
		Sikap saling memiliki dalam kelompok	0,2038 x ... x ...	...
6	Kepemimpinan	Memotivasi tim	0,2792 x ... x ...	...
		Menjelaskan informasi yang relevan	0,2792 x ... x ...	...
		Mengarahkan untuk menjalankan prosedur dan aturan	0,2792 x ... x ...	...
<b>Jumlah</b>				...
<b>Nilai Prestasi Kerja</b>				...

#### D. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Dari 6 kriteria penilaian kinerja karyawan yang sudah diberdayakan di Balai Litbang Struktur Jembatan membutuhkan 12 subkriteria kompetensi untuk penilaian kinerja karyawan yang di antaranya adalah:
  - a. Frekuensi/jumlah audit keahlian dalam satu periode dengan bobot sebesar 0,0112.
  - b. Bertindak sesuai kode etik dan prinsip moral yang tinggi dengan bobot sebesar 0,0379.
  - c. Keinginan untuk mencapai target perusahaan dengan bobot sebesar 0,1151 dan keinginan berusaha keras dalam bekerja dengan bobot sebesar 0,0389.
  - d. Kehadiran jam kerja dengan bobot sebesar 0,1049 dan kehadiran hari kerja dengan bobot sebesar 0,2091.
  - e. Diskusi dan memutuskan masalah dalam bekerja dengan bobot sebesar

0,0924, ide atau saran yang membangun dengan bobot sebesar 0,0767, serta subkriteria sikap saling memiliki dalam kelompok memiliki bobot sebesar 0,0347.

- f. Mengarahkan untuk menjalankan prosedur dan aturan dengan bobot sebesar 0,1356, menjelaskan informasi yang relevan dengan bobot sebesar 0,1001, serta subkriteria memotivasi tim memiliki dalam kelompok, memiliki bobot sebesar 0,0435.
2. Penilaian prestasi kerja yang masih bersifat subjektif di Balai Litbang Struktur Jembatan dikarenakan kriteria pada penilaian tersebut masih kurang rinci dan kurang jelas spesifikasinya serta kriteria penilaian tersebut belum adanya tingkat prioritas dalam penilaian kinerja karyawan. Hal tersebut menyebabkan menurunnya produktivitas kinerja karyawan, seperti menurunnya semangat kinerja karyawan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya, serta menimbulkan keluhan terhadap tunjangan karyawan tersebut.
3. Berdasarkan hasil pembobotan melalui metode *Analytic Network Process* dan skala penilaian melalui metode *Rating Scale*, maka diusulkan sistem penilaian kinerja karyawan yang lebih objektif di Balai Litbang Struktur Jembatan.

#### Daftar Pustaka

- Asri, L., 2015. *Metode ANP (Analytic Network Process) dalam Evaluasi*. Available at: [http://www.kompasiana.com/leginaasri/metode-anp-analytic-network-process-dalam-evaluasi\\_553024556ea83496358b4567](http://www.kompasiana.com/leginaasri/metode-anp-analytic-network-process-dalam-evaluasi_553024556ea83496358b4567). [Diakses Tanggal 3 Maret 2017].
- Herry, Tjahjono. 2011. *Penyusunan Kompetensi Nilai*.
- Jainuri, 2014. *Skala Bertingkat (Rating Scale)*. Available at: <http://bolehsaja.net/skala-bertingkat-rating-scale/#.WLMfNtLyjIU>. [Diakses tanggal 3 Maret 2017].
- Prabowo. 2015. *Indikator Komitmen Organisasi*.
- Purnaya, Gusti Ketut. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. [ebook] Yogyakarta: CV ANDI Offset. Tersedia pada: Google Books. <[https://books.google.co.id/books?id=OC03DgAAQB-AJ&pg=PR4&dq=buku+purnaya+2016&hl=id&sa=X&ved=0ahUKEwio8Jfa-d\\_VAhUBgI8KHebGBcsQ6AEILTAB#v=onepage&q=buku%20purnaya%202016&f=false](https://books.google.co.id/books?id=OC03DgAAQB-AJ&pg=PR4&dq=buku+purnaya+2016&hl=id&sa=X&ved=0ahUKEwio8Jfa-d_VAhUBgI8KHebGBcsQ6AEILTAB#v=onepage&q=buku%20purnaya%202016&f=false)> [Diakses Tanggal 17 April 2017].
- Sedarmayanti. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Wibisono, Dermawan. 2011. *Manajemen Kinerja Korporasi dan Organisasi: Panduan Penyusunan Indikator*. Jakarta: Erlangga
- Yulianti, M., 2013. *Penerapan Metode Analytic Network Procces (ANP) dan Technique For Order Preference by Similarity To Idel Solution (TOPSIS) dalam Pemilihan Supplier Universitas Pendidikan Indonesia*.