

Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer dengan Metode Analytical Hierarchy Process di Pd Kebersihan Kota Bandung

Designing Employee Performance Assessment Based on Spencer Competence with Analytical Hierarchy Process Method in Pd Hygiene Bandung

Idham Zainurrachman

Prodi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Islam Bandung,

Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116

email: idhamzainurrachman@gmail.com

Abstract. Quality Human Resources (HR) is one important factor to improve the productivity of an organization's performance. Therefore, it is necessary Human Resources (HR) who have high competence because of the expertise or competence will be able to support the improvement of employee performance. The importance of the active role of human resources, it is necessary for the management of human resources so as to provide optimal performance results for the company. The acceptance of waste management services obtained is not in accordance with the established targets and the more severe occurrence of the presenting from the year 2013-2015. Assessment of performance by PD Cleanliness Bandung only refers to the work program that is already available, methods competence Spencer used for this study will look at the performance characteristics of the individual (employee PD Hygiene Bandung) Analytical Hierarchy Process (AHP) is used for research data inputs given in the form Qualitative data. Data collection techniques used in this study are questionnaires, interviews, observation, and literature study. The data analysis techniques used in this research are technical descriptive analysis and inferential analysis techniques. The results of this study are: (1) The value of the weight of the core competencies showed that the results of the technical capability has the greatest weight, ie 75.67%, and 24.33% of managerial ability. (2) The ability of managerial had five elements of the criteria of competence, namely flexibility with weights 16:53% confident with the weight of 53.92%, group collaboration by weight 11.72%, empathy 9:08%, and self-control with a weighting of 8.75%. (3) The technical ability as criteria with emphasis, has five elements of competency criteria, namely analytical thinking with weights 11:17%, proactive / initiatives with a weight of 60.31%, commitment to the organization with weights 7:51%, the orientation of customer satisfaction with weights 9:18%, and the spirit of achievement with a weight of 11.83% . (4) Valuers are those who are considered experts and understand about the positions examined. In PD. The cleanliness of Bandung City which acts as an appraiser is the head of the billing field. Performance appraisal employee performance rating scales using methods that facilitate appraiser assess employees based on the weight of each - each competency criteria.

Keywords: Performance Assessment, Analithichal Hierarchy Process, PD.kebersihan.

Abstrak. 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. Pentingnya peran aktif SDM, maka perlu adanya pengelolaan SDM sehingga dapat memberikan hasil kinerja yang optimal bagi perusahaan. Penerimaan jasa pelayanan pengelolaan sampah yang didapat tidak sesuai dengan target yang ditetapkan dan lebih parahnya terjadi penerunan dari tahun 2013-2015. Penilaian kinerja oleh PD Kebersihan Kota Bandung hanya mengacu pada program kerja yang sudah tersedia, Metode kompetensi Spencer digunakan karena pada penelitian ini akan melihat karakteristik kinerja individu (karyawan PD Kebersihan Kota Bandung) *Analitycal Hierarchy* Proses (AHP) digunakan karena data penelitian masukan yang diberikan berupa data kualitatif . Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, wawancara, observasi, dan studi pustaka. Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknis analisis deskriptif dan teknik analisis inferensial. Hasil dari penelitian ini adalah: (1) Nilai bobot dari kompetensi utama menunjukkan bahwa hasil kemampuan teknis memiliki bobot terbesar, yaitu 75,67 % , dan kemampuan manajerial sebesar 24,33 % . (2) Kemampuan manajerial memiliki lima unsur kriteria kompetensi, yaitu fleksibilitas dengan bobot 16,53 % , percaya diri dengan bobot 53,92 % , kerjasama kelompok dengan bobot 11,72 % , empati 9,08 % , dan pengendalian diri dengan bobot 8,75 % .(3) Kemampuan teknis sebagai kriteria dengan penekanan lebih, memiliki lima unsur kriteria kompetensi , yaitu berpikir analitis dengan bobot 11,17 % , proaktif / inisiatif

dengan bobot 60.31 %, komitmen terhadap organisasi dengan bobot 7.51 %, orientasi kepuasan pelanggan dengan bobot 9.18 %, dan semangat berprestasi dengan bobot 11.83 %. (4) Penilai adalah mereka yang dianggap ahli dan memahami mengenai jabatan – jabatan yang diteliti. Pada PD. Kebersihan Kota Bandung yang bertindak sebagai penilai adalah kepala bidang penagihan. Penilaian prestasi kinerja karyawan menggunakan metode *rating scales* yang memudahkan penilai menilai karyawan dengan berdasarkan nilai bobot dari masing – masing kriteria kompetensi.

Kata Kunci: Penilaian Kinerja, *Analithichal Hierarchy Process*, 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. Pentingnya peran aktif SDM, maka perlu adanya pengelolaan SDM sehingga dapat memberikan hasil kinerja yang optimal bagi perusahaan. Penerimaan jasa pelayanan pengelolaan sampah yang didapat tidak sesuai dengan target yang ditetapkan dan lebih parahnya terjadi penerunan dari tahun 2013-2015. Penilaian kinerja oleh PD Kebersihan Kota Bandung hanya mengacu pada program kerja yang sudah tersedia

Metode kompetensi Spencer digunakan karena pada penelitian ini akan melihat karakteristik kinerja individu (karyawan PD Kebersihan Kota Bandung) *Analitical Hierarchy Proses* (AHP) digunakan karena data penelitian masukan yang diberikan berupa data kualitatif .

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.

Untuk mengetahui dan menetapkan kompetensi-kompetensi utama yang dibutuhkan perusahaan dalam hal perencanaan dan pengembangan kinerja

Menetapkan factor-fakor yang mempengaruhi terhadap penilaian kinerja karyawan di PD.Kebersihan Kota Bandung

Mengukur kinerja karyawan bidang penagihan seksi penagihan sektor informal dan angkutan umum

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 Nurmianto (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 perti mbangan 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 indicator 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.

Salah satu metode penilaian kinerja adalah metode AHP. Metode AHP dikembangkan oleh Thomas L. Saaty, seorang ahli matematika. Metode ini adalah sebuah kerangka untuk mengambil keputusan dengan efektif atas persoalan yang kompleks dengan menyederhanakan dan mempercepat proses pengambilan keputusan dengan memecahkan persoalan tersebut kedalam bagian-bagiannya, menata bagian atau variabel dalam suatu susunan hirarki, memberi nilai numerik pada pertimbangan subjektif tentang pentingnya tiap variabel dan mensintesis berbagai pertimbangan ini untuk menetapkan variabel yang mana yang memiliki prioritas paling tinggi dan bertindak untuk mempengaruhi hasil pada situasi tersebut. Menurut Saaty dalam (Sumiati, 2007) metode AHP membantu memecahkan persoalan yang kompleks dengan menstrukturkan suatu hirarki kriteria, pihak yang berkepentingan, hasil dan dengan menarik berbagai pertimbangan guna mengembangkan bobot atau prioritas. Metode ini juga menggabungkan kekuatan dari perasaan dan logika yang bersangkutan pada berbagai persoalan, lalu mensintesis berbagai pertimbangan yang beragam menjadi hasil yang cocok dengan perkiraan kita secara intuitif sebagaimana yang dipresentasikan pada pertimbangan yang telah dibuat.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Analisa Kriteria-kriteria dan Pembobotan Kriteria

Analisa kriteria-kriteria dan pembobotan kriteria dilakukan agar perusahaan mengetahui sejauh mana faktor-faktor kompetensi berpengaruh terhadap prestasi karyawan. Dari hasil pengolahan data yang dilakukan, maka diperoleh bobot masing-masing kriteria dan besarnya pengaruh tiap-tiap kriteria terhadap prestasi kerja karyawan. yang dapat dilihat pada Tabel 1. berikut:

Tabel 1. Peringkat dan Bobot Elemen Level 2

Peringkat	Elemen	Bobot Elemen/Prioritas	Persentase (%)
1	Manajerial	0,2433	24,33 %
2	Teknis	0,7567	75,67 %

Elemen yang memiliki bobot terbesar dan yang paling berpengaruh terhadap penilaian prestasi kinerja pada level 2 adalah kemampuan teknis, yaitu 75,67 %, ini berarti seorang karyawan harus memiliki kemampuan teknis yang besar untuk melaksanakan pekerjaannya.

Sedangkan kriteria kompetensi untuk kelompok teknis, kriteria yang mempunyai bobot terbesar adalah kriteria kompetensi proaktif / inisiatif. Hal tersebut dikarenakan, setiap karyawan dituntut untuk lebih memupuk kreatifitas, untuk melakukan lebih dari yang diperlukan (proaktif), mengambil inisiatif, dan untuk mendapat lebih banyak informasi. Ini dilakukan untuk meningkatkan keberhasilan, mencegah timbulnya permasalahan atau menciptakan peluang.

Untuk kriteria kompetensi kelompok manajerial dengan bobot 24,33 % dimana pada kriteria ini karyawan terletak pada *low management*. Sehingga kemampuan manajerial yang dimilikinya bukan merupakan tuntutan utama.

Analisis Hasil Pembobotan Level 3 (unsur)

Analisis dari hasil pembobotan level 3 (unsur) yaitu :

1. Pembobotan Pada Kriteria Manajerial

Bobot prioritas yang mempengaruhi kriteria manajerial terhadap penilaian kinerja menurut pembobotan level 3 dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Bobot Kriteria Manajerial

Unsur	Bobot	Persentase
Fleksibilitas	0.0402	16.53%
Percaya Diri	0.1312	53.92%
Pengendalian Diri	0,0285	8.75%
Kerjasama Kelompok	0.0213	11.72%
Empati	0.0221	9.08%
Jumlah	0.2433	100%

Hasil pembobotan terlihat bahwa bobot terbesar pada kriteria kompetensi utama manajerial yaitu :

- a. Percaya diri sebesar 53,92 %. Percaya diri sangat penting untuk dinilai dari segi manajemen, peningkatan kinerja karyawan diperlukan keyakinan seseorang karyawan terhadap kemampuan diri sendiri dalam melakukan pekerjaan. Percaya diri merupakan kriteria utama yang harus dinilai perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya.
 - b. Fleksibilitas yaitu sebesar 16,53 %. Fleksibilitas adalah kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja secara efektif dalam berbagai situasi. Diperhatikan bahwa seorang karyawan harus bias menghadapi dalam berbagai situasi orang dan berbagai keadaan apapun dia sanggup bekerja secara efektif.
 - c. Kerjasama kelompok yaitu 11.72 %. Kerjasama kelompok adalah prioritas ketiga untuk dinilai. Kerjasama Kelompok (*Teamwork, TW*) yaitu keinginan untuk bekerjasama dengan orang lain atau menjadi bagian dari suatu kelompok.
 - d. Empati dengan persentase 9.08%. Empati (*Interpersonal Understanding, IU*) yaitu kemampuan untuk mendengarkan dan memahami hal – hal yang tidak diungkapkan. Hal ini bisa dalam bentuk pemahaman dalam perasaan, pemikiran dan keinginan orang lain. Penilaian yang dilakukan adalah bagaimana karyawan tersebut membaca pikiran orang lain, mengerti kemauan orang lain tanpa harus diungkapkan atau diutarakan
 - e. Sedangkan bobot terkecil dari kemampuan manajerial adalah Pengendalian diri dengan persentase sebesar 8.75 %. Pengendalian Diri (*Self Control, SCT*) yaitu kemampuan untuk mengendalikan emosi diri agar terhindar dari berbuat sesuatu yang negatif saat situasi tidak sesuai harapan saat berada dibawah tekanan.
2. Pembobotan Pada Kriteria Teknis
- Tabel 1.3 memperlihatkan persentase dari bobot kemampuan teknis. Kemampuan ini terdiri dari unsur kriteria kompetensi seperti yang terlihat pada tabel 3

Tabel 3. Bobot Lokal Kriteria Teknis

Unsur	Bobot	Persentase
Berpikir Analitis	0.0845	11.17%
Proaktif / Inisiatif	0.4564	60.31%
Komitmen Terhadap Organisasi	0.0568	7.51%
Orientasi Kepuasan Pelanggan	0.0695	9.18%
Semangat Berprestasi	0.0895	11.83%
Jumlah	0.757	100%

Hasil pembobotan terlihat bahwa bobot terbesar pada kriteria kompetensi utama manajerial yaitu :

- a. Proaktif / inisiatif merupakan bobot prioritas dari kemampuan teknis dengan persentase sebesar 60.31 %. Inisiatif / proaktif yaitu melakukan sesuatu tanpa menunggu. Ini adalah prioritas utama dalam penilaian kinerja dari seorang karyawan. Karyawan harus lebih proaktif dalam menjalankan tugas, jangan pernah menunggu untuk diperintah baru dijalankan.
- b. Bobot prioritas kedua dalam kemampuan teknis adalah semangat berprestasi. Persentase semangat berprestasi adalah 11,83 %. Yaitu derajat kepedulian seseorang terhadap pekerjaannya, sehingga ia akan melakukan pekerjaan dengan baik atau melebihi standar yang telah ditentukan.
- c. Bobot prioritas ketiga dalam kemampuan teknis adalah berpikir analitis. Persentase unsur berpikir analitis adalah 11,17 %. Yaitu usaha untuk memahami situasi dengan cara memecahkannya menjadi bagian – bagian yang lebih kecil atau mengamati implikasi suatu keadaan tahap demi tahap berdasarkan pengalaman masa lalu
- d. Bobot prioritas keempat dalam kemampuan teknis adalah orientasi kepuasan pelanggan dengan persentase 9.18 %. Yaitu keinginan untuk menolong dan melayani orang lain atau pelanggan dalam memenuhi keinginannya.
- e. Bobot yang terkecil adalah unsur kriteria kompetensi orientasi kepuasan pelanggan dengan persentase 7.51%. Yaitu keinginan untuk menolong dan melayani orang lain / pelanggan dalam memenuhi keinginannya. Ini menjadi bobot terkecil dan menjadi prioritas terakhir dalam penilaian kinerja seorang karyawan.

Analisis Terhadap Perancangan Penilaian Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Penilaian Rating Scales.

Setelah didapatkan bobot kriteria kompetensi umum, maka dirancang format penilaian kinerja karyawan yang mampu mengurangi kelemahan dan memberikan kemudahan jika dibandingkan dengan skala penilaian pada penilaian kinerja karyawan sebelumnya. Hal ini akan memudahkan penilai untuk memberikan nilai kepada karyawan secara lebih objektif. Adapun skala penilaian yang diusulkan berdasarkan atas metode penilaian *Rating Scales*, dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4. 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 4. di atas dikalikan dengan bobot dari kriteria kompetensi Spencer yang telah diperoleh. Adapun contoh format penilaian kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 5.

dibawah ini :

Tabel 5. Contoh Format Penilaian Kinerja Karyawan Yang Diusulkan

Faktor Penilaian Kriteria Kompetensi :	Bobot x Nilai	Skor
1. Fleksibel	0,2533 xx
2. Percaya Diri	0,2533 xx
3. Pengendalian Diri	0,2533 xx
4. Kerjasama Kelompok	0,2533 xx
5. Empati	0,2533 xx
6. Berpikir Analitis	0,7466 x x
7. Proaktif / Inisiatif	0,7466 x x
8. Komitmen Terhadap Organisasi	0,7466 x x
9. Orientasi Kepuasan Pelanggan	0,7466 x x
10. Semangat Berprestasi	0,7466 x x

Dari tabel 5. diatas dapat dilihat bahwasanya untuk mendapatkan nilai skor dari setiap karyawan adalah dengan mengalikan masing – masing nilai bobot nilai dari kompetensi utama dengan nilai bobot masing – masing kriteria kompetensi dan skala penilaian. Kemudian dari hasil nilai prestasi tersebut dapat digunakan untuk menghitung jumlah insentif dari masing – masing karyawan dalam sebulan disesuaikan dengan dana anggaran perusahaan. Dapat kita ambil contoh untuk karyawan 1 dengan menggunakan nilai hasil bobot kriteria kompetensi adalah seperti yang terlihat pada tabel 6. dibawah ini :

Tabel 6. Penilaian Kinerja Pada Karyawan 1

Faktor Penilaian Kriteria Kompetensi :	Bobot x Nilai	Skor
1. Fleksibel	0,2433 x 0,0501 x 3	0,0381
2. Percaya Diri	0,2433 x 0,1211 x 3	0,0920
3. Pengendalian Diri	0,2433 x 0,0295 x 4	0,0299
4. Kerjasama Kelompok	0,2433 x 0,0312 x 3	0,0238
5. Empati	0,2433 x 0,0214 x 3	0,0162
6. Berpikir Analitis	0,7567 x 0,0955 x 2	0,1427
7. Proaktif / Inisiatif	0,7567 x 0,5359 x 3	1,2003
8. Komitmen Terhadap Organisasi	0,7567 x 0,0076 x 2	0,0113
9. Orientasi Kepuasan Pelanggan	0,7567 x 0,0191 x 3	0,0428
10. Semangat Berprestasi	0,7567 x 0,0885 x 3	0,1982
Jumlah		17,654

Analisa contoh penilaian kinerja pada karyawan 1 diatas adalah dari hasil penjumlahan dari setiap masing – masing nilai skor kriteria kompetensinya yaitu (1,7654) yang nilai ini nantinya akan dimasukkan kedalam perhitungan jumlah insentif karyawan tersebut. Pada langkah ini ditentukan siapa yang akan melakukan penilaian. Seperti yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya penilai adalah mereka yang dianggap ahli dan memahami mengenai jabatan – jabatan yang di teliti. Pada kasus ini orang yang menilai adalah Kepala Bidang Penagihan PD. Kebersihan Kota Bandung

Penilaian kinerja yang selama ini banyak digunakan oleh perusahaan perusahaan hanya dengan melihat kedisiplinan karyawan , loyalitas karyawan terhadap perusahaan yang merupakan salah satu kriteria kinerja kondisi internal dan didasarkan pada program kerja saja. Anggapan seperti ini tidak dapat digunakan lagi pada masa sekarang ini, karena kriteria tersebut tidak dapat mewakili kepribadian seorang karyawan secara lengkap. Kompetensi lah yang dapat memprediksikan tingkah laku yang ada didalam kepribadian seseorang

D. Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya dapat diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Nilai bobot dari kompetensi utama menunjukkan bahwa hasil kemampuan teknis memiliki bobot terbesar, yaitu 75,67 %, dan kemampuan manajerial sebesar 24,33 %.
2. Nilai bobot dari Indikator-indikator (unsur) yang mempengaruhi masing-masing kriteria kompetensi adalah :
 - a. Kemampuan manajerial memiliki lima unsur criteria kompetensi, yaitu fleksibilitas dengan bobot 16.53 %, percaya diri dengan bobot 53.92 %, kerjasama kelompok dengan bobot 11.72 %, empati 9.08 %, dan pengendalian diri dengan bobot 8.75 %.
 - b. Kemampuan teknis sebagai kriteria dengan penekanan lebih, memiliki lima unsur kriteria kompetensi , yaitu berpikir analitis dengan bobot 11.17 %, dan kemampuan teknis dengan bobot 13.40 %.

proaktif / inisiatif dengan bobot 60.31 %, komitmen terhadap organisasi dengan bobot 7.51 %, orientasi kepuasan pelanggan dengan bobot 9.18 %, dan semangat berprestasi dengan bobot 11.83 %.

3. Penilai adalah mereka yang dianggap ahli dan memahami mengenai jabatan – jabatan yang diteliti. Pada PD. Kebersihan Kota Bandung yang bertindak sebagai penilai adalah kepala bidang penagihan. Penilaian prestasi kinerja karyawan menggunakan metode *rating scales* yang memudahkan penilai menilai karyawan dengan berdasarkan nilai bobot dari masing – masing kriteria kompetensi.

E. Saran

Saran dalam penelitian ini adalah :

1. Perusahaan hendaknya menggunakan metode penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* berdasarkan kompetensi Spencer.
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

- Asra dan sumiati. 2007. *Metode Pembelajaran Pendekatan Individual*. Bandung: Rancagek Kencana.
- Nurmianto, E., 2006. Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer dengan Metode *Analytical Hierarchy Process*. *Jurnal Teknik Industri*. 8(1),h.40- 45.
- Mangkunegara, A.P., 2009. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : PT. Refika Aditama & Fresh di Jakarta dan Sekitarnya dengan Menggunakan *Consumer Decision Model*. *Jurnal Ekonomi Perusahaan*. Volume IV Nomor