

Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Karyawan Berbasis *Spencer* dengan Metode *Analitycal Hierarcy Process* (Studi Kasus BAPERJAKAT Universitas Trunojoyo Madura)

Bain Khusnul Khotimah

Prodi Teknik Informatika, Fakultas Teknik, Universitas Trunojoyo Madura

Jl. Raya Telang , PO BOX 2 Kamal, Bangkalan

E-mail: bainkk@yahoo.com

Abstrak

Dalam penentuan karyawan berprestasi pada bagian kepegawaian khususnya Universitas Trunojoyo (BAPERJAKAT) terdapat beberapa faktor yang menjadi penilaian. Penelitian ini melakukan penilaian kinerja karyawan dengan berbasis *Competencies for Executive Leadership Development* yakni pengetahuan tentang pekerjaan, kreativitas, perencanaan, pelaksanaan instruksi, pelaksanaan deskripsi tugas, kualitas kerja, kerja sama dan sikap terhadap karyawan lain, inisiatif, kehandalan, kehadiran, sikap pekerjaan, keuletan, dan kejujuran. Kompetensi tersebut dirangkum oleh *spencer* menjadi standart penilaian yang akan dibandingkan dengan penilaian DP3 untuk membangun sebuah sistem pendukung keputusan yang mempunyai kemampuan analisa pemilihan karyawan berprestasi. Metode yang digunakan untuk perhitungan pembobotan menggunakan metode *Analytic Hierarchy Process (AHP)*, di mana masing-masing kriteria dihitung berdasarkan uji konsistensi untuk dijadikan pembobotan pada setiap karyawan. Sedangkan hasilnya berupa perangkingan untuk pengambil keputusan yang terkait dengan masalah pemilihan karyawan berprestasi, sehingga akan didapatkan karyawan yang paling layak diberi rekomendasi ke jenjang selanjutnya. Untuk mengambil suatu keputusan tergantung dari kuota yang ada dan urutan tertinggi dari perangkingan sebagai prioritas yang paling diutamakan. Pada perhitungan menggunakan kriteria kompetensi *Spencer* menghasilkan skor 3.1 dan *AHP* 2.94 . dan Metode *Spencer* merupakan metode penilaian yang terbaik karena mempunyai rentang pembobotan yang kecil karena kriteria lebih banyak.

Kata kunci: *AHP*, kompetensi *Spencer*, kinerja karyawan, pembobotan

Abstract

The determination of employees on the personnel, especially the University Trunojoyo (Baperjakat) there are several factors that assessment. This study assessed the performance-based employees with the Executive Leadership Development Competencies for the knowledge of the work, creativity, planning, implementation instructions, the implementation of job descriptions, work quality, cooperation and attitude toward other employees, initiative, reliability, attendance, work attitude, tenacity, and honesty. Competencies are summarized by Spencer become standard assessment will be compared with the assessment DP3 to build a decision support system that has the ability to analyze the selection of employees. The method used separately weighting calculations using the method of Analytic Hierarchy Process (AHP), in which each criterion was calculated based on the consistency test to be used as the weighting on each employee. While the result is a ranking for decision-makers on issues related to the selection of employees, so will the employees get the most feasible given the recommendation kejenjang next. To take a decision depending on the existing quotas and the highest order of priority ranking as the most preferred. In calculations using the criteria of competence Spencer generate AHP score 3.1 and 2.94. and the method of Spencer is the best method of valuation because it has a small weighting range for more criteria.

Key words: *AHP*, *Spencer* competency, employees evaluation, weighting range.

Pendahuluan

Selama ini beberapa Perguruan Tinggi belum mempunyai karyawan dengan kompetensi yang memadai, hal tersebut dibuktikan dengan rendahnya produktivitas karyawan dan sulitnya mengukur kinerja karyawan di lingkup instansi pendidikan. Selama ini penilaian prestasi kinerja karyawan di Perguruan

Tinggi terutama Universitas Trunojoyo Madura yang belum dilaksanakan secara optimal terutama dalam menilai kinerja karyawan kontrak. Penilaian karyawan kontrak/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 di dalam terdapat 8 (delapan) unsur, yaitu kejujuran,

kesetiaan, ketaatan, prestasi kerja, tanggung jawab, kerja sama, kepemimpinan dan prakarsa. Namun DP3 tersebut tidak digunakan oleh Perguruan Tinggi dalam menilai kinerja karyawan kontraknya. Oleh karena itu dalam penelitian ini akan dikembangkan penilaian kinerja karyawan honorer berdasarkan kompetensi, di mana mampu mengakomodir kinerja karyawan kontrak. Kompetensi itu 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* [1]. Adapun faktor-faktor kompetensi berjumlah 20 faktor kompetensi [1], dari kedua puluh faktor kompetensi tersebut hanya ada 7 (tujuh) faktor kompetensi yang dibutuhkan oleh Perguruan Tinggi dalam rangka peningkatan produktivitas kinerja, khususnya untuk karyawan kontrak. Ketujuh kompetensi tersebut adalah disiplin, memimpin, berprestasi, komitmen pada organisasi, melayani, kerja sama dan proaktif. Sedangkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) adalah pedoman yang dipakai oleh Perguruan Tinggi untuk menilai prestasi karyawannya. Pedoman penilaian terhadap karyawan didasarkan atas Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 10 Tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

Beberapa masalah yang sering terjadi dalam proses penilaian kinerja karyawan di antaranya adalah subjektivitas pengambilan keputusan, terutama jika beberapa karyawan yang ada memiliki kemampuan yang tidak jauh berbeda. Penggunaan sistem pendukung keputusan, diharapkan mengurangi subjektivitas dalam pengambilan keputusan. Sebagai gantinya akan dilakukan perhitungan terhadap seluruh kriteria untuk seluruh karyawan, sehingga diharapkan karyawan dengan kemampuan terbaiklah yang terpilih. Proses penilaian karyawan berupa perankingan karyawan. Ranking ini merupakan dasar rekomendasi bagi pengambil keputusan untuk memilih karyawan yang cocok pada jabatan yang kosong tersebut.

Penelitian ini akan menentukan nilai prioritas atau bobot dari masing-masing faktor penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi *Spencer* dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk menghasilkan urutan atau ranking. Penilaian kinerja yang akan diusulkan menggunakan kompetensi *Spencer* akan dibandingkan dengan kinerja karyawan tetap berdasarkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Sedangkan manfaat penelitian dapat digunakan oleh BAPERJAKAT untuk menilai

prestasi kinerja karyawan kontrak dan untuk melandasi pengambilan keputusan dalam hal sistem pemberian imbalan (kompensasi), penempatan (promosi, mutasi, demosi dan pensiun), pelatihan, perencanaan karir, penentuan kriteria seleksi, dan lain-lain.

Metodologi Penelitian

Penilaian prestasi kinerja adalah suatu proses penilaian prestasi kinerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya [2]. Menurut Handoko (1996) penilaian prestasi kinerja adalah proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. 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 [3].

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

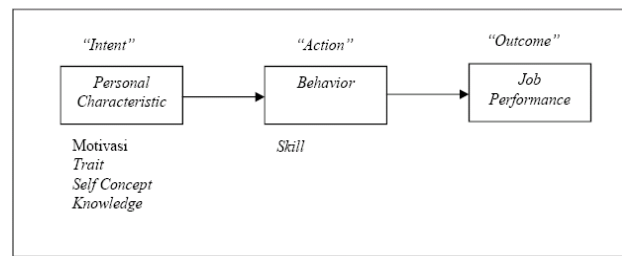
1. *Quantity work*; jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work*; kualitas kerja berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job knowledge*; luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness*; Keaslian gagasan-gagasan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

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 tiga 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.

Sebab akibat dari penilaian kinerja menunjukkan bahwa kompetensi menyebabkan atau memprediksi perilaku dalam berbagai situasi dan performansi. Kompetensi motif, ciri pembawaan, dan konsep diri memprediksi perilaku tindakan yang kemudian memprediksi hasil performansi pekerjaan, yang secara jelas dapat dilihat pada Gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1. Klausul Aliran Kompetensi

Kompetensi Berbasis Spencer

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* [1]. Kompeten adalah berasal dari kata *competence* yang berarti mampu. Pengertian kompetensi menurut AZ/N2S ISO 9000 : 2000 ialah *demonstrated 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

Tabel 1. Definisi Kriteria Kompetensi *Spencer*

| No. | Kompetensi <i>Spencer</i> | 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 kerja sama dengan sesama, menjadi bagian dari tim. Keanggotaan tim tidak harus secara formal namun bisa jadi berasal dari berbagai fungsi dan tingkatan di mana 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 proporsional dan efektif. |
| 7. | Disiplin | Kompetensi untuk selalu mengerjakan sesuatu tepat pada waktu yang telah ditentukan. |

kemampuan dalam argumentasi secara efektif dan efisien, manajemen harus mementingkan analisa kemampuan karyawan sekarang dibandingkan dengan kemampuan karyawan yang akan datang di dalam organisasi [4,5].

Jenis-jenis kompetensi ada tiga 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*. *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 dikelompokkan. 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 diperingkat mulai terendah hingga tertinggi sehingga membentuk skala. Spesifikasi indikator yang dipakai dalam kompetensi *Spencer* ditunjukkan pada Tabel 1.

AHP (Analytical Hierarchy Process)

AHP (Analytical Hierarchy Process) adalah salah satu bentuk model sistem pengambilan keputusan mengenai pembobotan yang masukannya dapat berupa kuantitatif maupun kualitatif [6]. Metode ini dikembangkan pada tahun 70-an oleh Saaty [7]. Model ini dapat membantu kerangka berpikir manusia karena memasukkan persepsi manusia sebagai masukan kualitatif. Persepsi manusia yang dimasukkan di sini 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.

Prosedur AHP

Pada dasarnya langkah-langkah dalam metode AHP meliputi:

1. Menyusun hierarki dari permasalahan yang dihadapi.
2. Penilaian kriteria dan alternatif
Kriteria dan alternatif dinilai melalui perbandingan berpasangan. Untuk berbagai persoalan, skala 1 sampai 9 adalah skala terbaik dalam mengekspresikan pendapat [7]. Nilai dan definisi pendapat kualitatif dari skala perbandingan Saaty dapat dilihat pada Tabel 2.
Perbandingan dilakukan berdasarkan kebijakan pembuat keputusan dengan menilai tingkat kepentingan satu elemen terhadap elemen lainnya.
3. Penentuan prioritas
Untuk setiap kriteria dan alternatif, perlu dilakukan perbandingan berpasangan (*pairwise comparisons*). Nilai-nilai perbandingan relatif kemudian diolah untuk menentukan peringkat alternatif dari seluruh alternatif.
Baik kriteria kualitatif, maupun kriteria kuantitatif, dapat dibandingkan sesuai dengan penilaian yang telah ditentukan untuk menghasilkan bobot dan prioritas. Bobot atau prioritas dihitung dengan manipulasi matriks atau melalui penyelesaian persamaan matematik.
4. Konsistensi Logis
Semua elemen dikelompokkan secara logis dan diperingatkan secara konsisten sesuai dengan suatu kriteria yang logis. Matrik bobot yang diperoleh dari hasil perbandingan secara berpasangan tersebut harus mempunyai hubungan kardinal dan ordinal.

Tabel 2. Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

| Intensitas Kepentingan | Keterangan |
|-----------------------------------|--|
| 1 | Kedua elemen sama pentingnya |
| 3 | Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya |
| 5 | Elemen yang satu lebih penting daripada yang lainnya |
| 7 | Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya |
| 9 | Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya |
| 2,4,6,8 | Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan-pertimbangan yang berdekatan |

Tabel 5. Matrik Perbandingan Kriteria

| | Disiplin | Berprestasi | Melayani | Komitmen | Proaktif | Memimpin | Kerja sama |
|-------------|----------|-------------|----------|----------|----------|----------|------------|
| Disiplin | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Berprestasi | 0.3333 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Melayani | 0.3333 | 0.3333 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Komitmen | 0.3333 | 0.3333 | 0.3333 | 1 | 3 | 3 | 3 |
| Proaktif | 0.3333 | 0.3333 | 0.3333 | 0.3333 | 1 | 3 | 3 |
| Memimpin | 0.3333 | 0.3333 | 0.3333 | 0.3333 | 0.3333 | 1 | 3 |
| Kerja sama | 0.3333 | 0.3333 | 0.3333 | 0.3333 | 0.3333 | 0.3333 | 1 |
| | 2.9998 | 5.6665 | 8.3332 | 10.999 | 13.666 | 16.3333 | 19 |

Tabel 6. Tiap Kolom Kriteria / Σkolom Kriteria Kinerja Karyawan

| | Disiplin | Berprestasi | Melayani | Komitmen | Proaktif | Memimpin | Kerja sama |
|-------------|-----------|-------------|-----------|------------|------------|-----------|------------|
| Disiplin | 1/2.9998 | 3/5.3332 | 3/8.3332 | 3/10.99 | 3/13.66 | 3/16.33 | 3/19 |
| Berprestasi | 0.33/2.99 | 1/5.3332 | 3/8.3332 | 3/10.99 | 3/13.66 | 3/16.33 | 3/19 |
| Melayani | 0.33/2.99 | 0.33/5.33 | 1/8.3332 | 3/10.99 | 3/13.66 | 3/16.33 | 3/19 |
| Komitmen | 0.33/2.99 | 0.33/5.33 | 0.33/8.33 | 1/10.99 | 3/13.66 | 3/16.33 | 3/19 |
| Proaktif | 0.33/2.99 | 0.33/5.33 | 0.33/8.33 | 0.33/10.99 | 1/13.66 | 3/16.33 | 3/19 |
| Memimpin | 0.33/2.99 | 0.33/5.33 | 0.33/8.33 | 0.33/10.99 | 0.33/13.66 | 1/16.33 | 3/19 |
| Kerja sama | 0.33/2.99 | 0.33/5.33 | 0.33/8.33 | 0.33/10.99 | 0.33/13.66 | 0.33/16.3 | 1/19 |

Tabel 7. Σbaris / n Kriteria Kinerja Karyawan

| | Disiplin | Berprestasi | Melayani | Komitmen | Proaktif | Memimpin | Kerja sama | TPV |
|-------------|----------|-------------|----------|----------|----------|----------|------------|----------|
| Disiplin | 0.3333 | 0.5625 | 0.3600 | 0.2727 | 0.2195 | 0.1836 | 0.1578 | 2.0894/7 |
| Berprestasi | 0.1111 | 0.1875 | 0.3600 | 0.2727 | 0.2195 | 0.1836 | 0.1578 | 1.4922/7 |
| Melayani | 0.1111 | 0.0624 | 0.1200 | 0.2727 | 0.2195 | 0.1836 | 0.1578 | 1.1271/7 |
| Komitmen | 0.1111 | 0.0624 | 0.0399 | 0.0909 | 0.2195 | 0.1836 | 0.1578 | 0.8652/7 |
| Proaktif | 0.1111 | 0.0624 | 0.0399 | 0.0303 | 0.0731 | 0.1836 | 0.1578 | 0.6582/7 |
| Memimpin | 0.1111 | 0.0624 | 0.0399 | 0.0303 | 0.0243 | 0.0161 | 0.1578 | 0.4419/7 |
| Kerja sama | 0.1111 | 0.0624 | 0.0399 | 0.0303 | 0.0243 | 0.0204 | 0.0526 | 0.3936/7 |

Tabel 8. Bobot Kriteria Kinerja Karyawan

| Kriteria | Bobot |
|-------------|--------|
| Disiplin | 0.2984 |
| Berprestasi | 0.2131 |
| Melayani | 0.1610 |
| Komitmen | 0.1236 |
| Proaktif | 0.0940 |
| Memimpin | 0.0631 |
| Kerja sama | 0.0562 |

Langkah ketiga yaitu melakukan pembagian penilaian perbandingan dengan jumlah kolom dapat dilihat pada Tabel 6.

Langkah keempat adalah hasil pembagian pada setiap kolom seperti pada Tabel 5, maka kriteria pembagian pada setiap kolom ditambahkan untuk mendapatkan hasil *TPV*, dapat dilihat pada Tabel 7.

Langkah kelima *TPV (Total Priority Value)* / bobot prioritas pada Tabel 7 digunakan sebagai bobot kriteria seperti terlihat pada Tabel 8.

Analisa dan Perhitungan 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

Tabel 9. Skala Penilaian Kinerja

| Skala | 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) |

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 9.

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 system 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 dimenis 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. Skala penilaian yang telah ditentukan pada Tabel 9 dikalikan dengan bobot dari kriteria kompetensi *Spencer* yang telah diperoleh.

Simulasi Perhitungan Menggunakan Kompetensi *Spencer*

Karyawan Kontrak 1

Perhitungan skor berdasarkan bobot kriteria yang diperoleh menggunakan kompetensi *Spencer* sesuai pada Tabel 11.

Tabel 10. Penilaian Karyawan berdasarkan Kompetensi *Spencer*

| No. | Kriteria | Nilai Skala |
|-----|--------------------------|-------------|
| 1. | Disiplin | 4 |
| 2. | Melayani | 3 |
| 3. | Berprestasi | 4 |
| 4. | Proaktif | 3 |
| 5. | Komitmen pada Organisasi | 3 |
| 6. | Memimpin | 1 |
| 7. | Kerja sama | 1 |

Tabel 11. Perhitungan Pembobotan berdasarkan Kompetensi *Spencer*

| Kriteria | Bobot × nilai | Nilai |
|--------------------------|------------------------------|--------|
| Disiplin | $0.8 \times 0.2984 \times 4$ | 0.9548 |
| Melayani | $0.8 \times 0.2131 \times 3$ | 0.5114 |
| Berprestasi | $0.8 \times 0.1610 \times 4$ | 0.5152 |
| Proaktif | $0.8 \times 0.1236 \times 3$ | 0.2966 |
| Komitmen pada Organisasi | $0.8 \times 0.0940 \times 3$ | 0.0752 |
| Memimpin | $0.2 \times 0.0631 \times 1$ | 0.0126 |
| Kerja sama | $0.2 \times 0.0562 \times 1$ | 0.0112 |
| Total | | 2.3771 |

Tabel 12. Penilaian Karyawan berdasarkan DP3

| No. | Kriteria | Nilai Skala |
|-----|-----------------------------------|-------------|
| 1. | Kesetiaan, Ketaatan dan Kejujuran | 3 |
| 2. | Prestasi Kerja | 4 |
| 3. | Tanggung Jawab | 3 |
| 4. | Kerja sama | 1 |
| 5. | Prakarsa | 3 |
| 6. | Kepemimpinan | 1 |

Perhitungan Menggunakan DP3

Pada perhitungan ini menggunakan criteria seperti pada karyawan lainnya baik PNS maupun CPNS artinya penilaiannya disamakan.

Tabel 13. Perhitungan Pembobotan berdasarkan DP3

| Kriteria | Bobot × nilai | Nilai |
|-----------------------------------|-----------------------------|--------|
| Kesetiaan, Ketaatan dan Kejujuran | $0.8 \times 0.334 \times 3$ | 0.8016 |
| Prestasi Kerja | $0.8 \times 0.230 \times 4$ | 0.7360 |
| Tanggung Jawab | $0.8 \times 0.167 \times 3$ | 0.4008 |
| Kerja sama | $0.8 \times 0.122 \times 1$ | 0.0976 |
| Prakarsa | $0.8 \times 0.086 \times 3$ | 0.2064 |
| Kepemimpinan | $0.2 \times 0.057 \times 1$ | 0.0456 |
| Total | | 2.2880 |

Berdasarkan kebijakan yang ada dari hasil penilaian maka hasil rekomendasi berdasarkan urutan tertinggi.

Untuk mengambil suatu keputusan maka tergantung dari kuota yang ada dan urutan tertinggi menjadi prioritas yang paling diutamakan.

Simpulan

Adapun kesimpulan-kesimpulan yang didapatkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Interval bobot yang dipakai dalam penilaian karyawan ini adalah 1–5, di mana 5 adalah sangat baik, 4 adalah baik, 3 adalah sedang, 2 adalah jelek, dan 1 adalah sangat jelek. Semakin tinggi nilai bobot penilaian dokumen maka semakin tinggi pula nilai intensitas total penilaian karyawan.
- Hasil perhitungan AHP yang diterapkan ini akan menghasilkan keluaran nilai intensitas prioritas karyawan tertinggi sehingga karyawan yang memiliki nilai tertinggi layak untuk mendapatkan rekomendasi.

- Metode usulan yaitu metode *Spencer* merupakan metode penilaian yang terbaik karena mempunyai rentang pembobotan yang kecil karena kriteria lebih banyak.

Daftar Pustaka

- [1] Spencer, M. L. dan Signe, 1993, "*Competence At Work, Models for Superior Performance*", John Wiley & Sons Inc.
- [2] Dessler, G., 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-7, Alih bahasa, Jilid 1 & Jilid 2, Prenhallindo, Jakarta.
- [3] Stoner, J.A.F., Edward, F. and Gilbert, D., 1996, *Manajemen*. Alih Bahasa. Jilid 1 & Jilid 2, *Asia Pte. Ltd.*, Jakarta.
- [4] Nurmianto, E., 2002, "Pengaruh Kemampuan, Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan", *Proceedings Seminar Nasional Pasca Sarjana*, ITS, 4 September 2002, Surabaya.
- [5] Nurmianto, E. dan Wijaya, F.H., 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*, 23 Juli 2003, Surabaya.
- [6] Brodjonegoro, B.P.S., 1992, *AHP*. PAU-Studi Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- [7] Saaty, T.L. 1988. *Multicriteria Decision Making: The Analytic Hierarchy Process*. University of Pittsburgh, RWS Publication, Pittsburgh
- [8] Suryadi, K. dan Ramdhani, M.A., 1998, "Sistem Pendukung Keputusan", *PT Remaja Rosdakarya*, Bandung.

Tabel 14. Hasil Simulasi Data berdasarkan Penilaian Kompetensi Spenser

| ID | Score Spenser | Score DP3 | Keputusan | Keterangan |
|-----------|---------------|-----------|--------------|-------------|
| K1000001 | 3.10 | 2.94 | Layak | Rekomendasi |
| K1000002 | 3.02 | 2.78 | Layak | Rekomendasi |
| K1000003 | 2.98 | 2.60 | Layak | Rekomendasi |
| K1000004 | 2.70 | 2.34 | Layak | Rekomendasi |
| K1000005 | 2.45 | 2.05 | Layak | |
| K1000006 | 2.37 | 1.98 | Kurang Layak | |
| K1000007 | 2.12 | 1.87 | Kurang Layak | |
| K1000008 | 1.85 | 1.67 | Kurang Layak | |
| K1000009 | 1.70 | 1.35 | Kurang Layak | |
| K10000010 | 1.55 | 1.20 | Kurang Layak | |