

# PERANCANGAN PENILAIAN KINERJA PEGAWAI BERDASARKAN KOMPETENSI SPENCER

**Dayat Hidayat**

PKPPA I Lembaga Administrasi Negara, Jl. Kiara Payung, Sumedang,  
Telp. (022) 7790044, Fax. (022) 7790055,, Email: kang\_dayat@yahoo.com

## *Performance Appraisal through Spencer Competence Model*

*Human resource is one among most important resources within organizations. Leaders of organizations should be able to recognize and utilize their human resource competences in order to develop the organizations. A performance assessment instrument is needed to measure the personels' competence. Within governmental institutions, the conventional way of measuring the civil servants' competence is through DP3. Now, there are some other alternatives in doing so. One of the instruments is based on Spencer Competency Model.*

*Keywords: competence, performance, performance assessment*

### **A. PENDAHULUAN**

Kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang diperlukan untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu instansi. Oleh karena itu diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi tinggi karena keahlian atau kompetensi akan dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja pegawai. Selama ini banyak instansi pemerintah yang belum mempunyai pegawai dengan kompetensi yang memadai. Hal ini dibuktikan dengan rendahnya produktivitas pegawai dan sulitnya mengukur kinerja pegawai di lingkup instansi pemerintahan. Selama ini penilaian pegawai negeri sipil menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang di dalamnya terdapat 8 (delapan) unsur, yaitu Kejujuran, Kesetiaan, Ketaatan, Prestasi Kinerja, Tanggung jawab, Kinerjasama, Kepemimpinan dan Prakarsa.

Dalam rangka meningkatkan kinerja instansi, diperlukan penilaian lain yang dapat mengakomodir kompetensi pegawai. Kompetensi menurut Lyle M. Spencer dan Signe M. Spencer (1993) merupakan bagian dalam dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksi tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan *job tasks*. Faktor-faktor kompetensi sendiri menurut Spencer ada 20 faktor dan hanya ada 7 faktor kompetensi yang dibutuhkan dalam rangka peningkatan produktivitas kinerja. Ketujuh kompetensi itu adalah disiplin, memimpin, berprestasi, komitmen pada organisasi, melayani, **kinerja sama** → **atau kinerjasama?**, dan proaktif. Dengan penilaian kinerja yang tepat, maka produktivitas kinerja pegawai dapat dinilai dan dihargai sesuai dengan usahanya. Sehingga bila diberikan insentif, maka insentif yang diterima akan sesuai dengan **prestasi kinerjanya**. → **prestasi kinerja atau prestasi kerja?**

### **B. KOMPETENSI**

Kompetensi 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. Adapun menurut Spencer (1993): "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*". Sedangkan dalam konteks manajemen, beberapa pakar memaknai sebagai berikut: "Manajemen seharusnya mementingkan kemampuan dalam argumentasi secara efektif dan efisien, manajemen harus mementingkan analisa kemampuan pegawai sekarang dibandingkan dengan kemampuan pegawai yang akan datang di dalam organisasi". (Nurmianto, 2002; Nurmianto dan Terbit Satrio, 2002; Nurmianto dan Wijaya, 2003).

Kompetensi merupakan sekelompok perilaku yang spesifik, dapat dilihat dan dapat diverifikasi; yang secara *reliable* dan logis dapat dikelompokkan bersama; serta sudah diidentifikasi sebagai hal-hal yang berpengaruh besar terhadap keberhasilan **pekinerjaan**. → atau kinerja? Berdasarkan beberapa literatur, jenis-jenis kompetensi ada 3 yaitu kompetensi organisasi, kompetensi **pekinerjaan** → atau kinerja? atau teknis dan kompetensi individual. Sedangkan karakteristik mendasar yang melekat pada kompetensi ada lima yaitu motif, *traits*, konsep diri, pengetahuan, dan *skill*.

Spencer tahun 1989 mengembangkan kamus kompetensi yang berasal dari 20 model kompetensi **pekinerjaan** → atau kinerja? 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 kemudian dikelompokkan dalam beberapa dimensi. Dalam setiap dimensi, indikator diperingkatkan mulai terendah hingga tertinggi sehingga membentuk skala. Dari 20 model kompetensi, kemudian dihasilkan 7 faktor kompetensi yang dibutuhkan dalam rangka peningkatan produktivitas kinerja. Adapun ketujuh faktor dan definisinya tertera pada tabel 1.

**Tabel 1**  
**Faktor Kompetensi**

No	Kompetensi Spencer	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 berkinerja dengan baik sehingga mampu melalui standar. Standar ini dapat berupa hasil kinerja 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	<b>Kinerja sama</b> → atau <b>kerja sama?</b>	Kompetensi untuk melakukan <b>kinerja sama</b> → atau <b>kerja sama?</b> 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

No	Kompetensi Spencer	Definisi
		untuk meningkatkan keberhasilan, mencegah timbulnya permasalahan atau menciptakan peluang
6	Memimpin	Kompetensi untuk mengambil peranan selaku pimpinan kelompok atau tim untuk kemajuan instansi. Ini meliputi juga kompetensi seseorang untuk menggunakan otoritas dan wewenang jabatan yang dimiliki secara proporsional dan efektif
7	Disiplin	Kompetensi untuk selalu mengerjakan sesuatu tepat pada waktu yang telah ditentukan

### C. PENILAIAN PRESTASI KINERJA

Menurut Dessler (1997), penilaian prestasi kinerja adalah suatu proses penilaian prestasi kinerja pegawai yang dilakukan pimpinan secara sistematis berdasarkan **pekerjaan → atau kinerja?** yang ditugaskan kepadanya. Adapun Handoko (1996) penilaian prestasi kinerja adalah: "Proses mengevaluasi dan menilai prestasi kinerja pegawai. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kinerja mereka". Sedangkan Stoner et al (1996) berpendapat bahwa penilaian prestasi kinerja adalah: "Proses yang meliputi: (1) penetapan standar prestasi kinerja; (2) penilaian prestasi kinerja aktual pegawai dalam hubungan dengan standar-standar ini; dan (3) memberi umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan prestasi kinerja. Penilaian kinerja merupakan suatu proses dimana organisasi menilai kinerja individual pegawai yang meliputi produktivitas, sikap, disiplin, dsb. untuk menemukan di level mana seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya".

Dalam kaitannya dengan kinerja, menurut Gomes (1995:142) terdapat beberapa dimensi sebagai berikut: (1) *Quantity of work*, yaitu jumlah kinerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan; (2) *Quality of work*, yaitu kualitas kinerja berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya; (3) *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai **pekerjaan → atau pekerjaan?** dan ketrampilan; (4) *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul; (5) *Cooperation*, yaitu **kesetiaan → atau kesediaan?** untuk **berkinerja sama → atau bekerjasama?** dengan orang lain; (6) *Dependability*, yaitu kesadaran dan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kinerja; (7) *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya; (8) *Personal qualities*, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

Menurut Nurmianto dan Wijaya (2003) tujuan penilaian **prestasi kinerja → atau prestasi kerja?** ada 2 (dua) tujuan pokok, yaitu untuk tujuan administrasi personalia dan untuk tujuan bimbingan dan konseling. Hal-hal yang berkaitan dengan administrasi personalia yaitu: (a) menjadi dasar pembuatan keputusan manajemen mengenai promosi, mutasi, demosi dan pemberhentian pegawai; (b) menjadi dasar dalam pemberian balas jasa; (c) menjadi dasar dalam menetapkan program pendidikan dan pelatihan guna mendukung efektivitas unit kinerja organisasi; (d) menjadi dasar penetapan kriteria-kriteria untuk seleksi dan penetapan pegawai; dan (e) memberikan data mengenai produktivitas organisasi secara keseluruhan atau unit kinerja dan individu pegawai khususnya.

Sedangkan hal-hal yang berkaitan dengan bimbingan dan konseling adalah: (a) merupakan forum pembimbingan dan konseling antara atasan dan bawahannya untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai; (b) mengidentifikasi kelebihan atau kekurangan pegawai yang menjadi salah satu dasar pertimbangan dalam melibatkan pegawai pada program pelatihan dan pengembangan pegawai; (c) sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kinerja pegawai sehingga dapat dicapai kinerja yang baik dalam rangka pencapaian tujuan unit kinerja dan organisasi; dan (d) sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan atau pejabat penilai mengamati perilaku kinerja pegawai sebagai totalitas hingga diketahui minat, kemampuan serta kebutuhan pegawai

Tahapan penilaian kinerja sendiri menurut Dessler (1997), terdiri dari 3 langkah yaitu: (1) mendefinisikan jabatan, yaitu memastikan bahwa penilai dan yang dinilai sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan; (2) menilai kinerja, yaitu membandingkan antara kinerja aktual dengan standar-standar yang telah ditetapkan; dan (3) sesi umpan balik, yaitu saat membahas kinerja dan kemajuan bawahan serta membuat rencana pengembangan.

#### **D. MERANCANG PENILAIAN KINERJA DENGAN KOMPETENSI SPENCER**

Adapun tahapan merancang penilaian kinerja dengan berdasar pada kompetensi Spencer adalah: pengumpulan data, penentuan kompetensi, penentuan model pembobotan kompetensi, penentuan penilai dan metode penilaian, menentukan bobot kriteria kompetensi, penyebaran dan pengumpulan kuesioner, dan menguji konsistensi.

Pada tahap pengumpulan data dilakukan pengumpulan data perancangan sistem penilaian kinerja pegawai yang meliputi penentuan kompetensi umum untuk sistem penilaian kinerja pegawai, penentuan model pembobotan kompetensi, penentuan penilai dan metode penilaian serta penyebaran dan pengumpulan kuesioner.

Pada tahap penentuan kompetensi ditentukan kompetensi untuk sistem penilaian kinerja karyawan menggunakan dimensi-dimensi evaluasi yang menekankan pengukuran kinerja yang didasarkan pada 7 faktor kompetensi Spencer.

Pada tahap penentuan model pembobotan kompetensi ditentukan bagaimana pembobotan dilakukan pada kriteria kompetensi. Penentuan yang penting di sini yaitu apakah setiap pegawai akan memiliki model pembobotan yang tersendiri atau sama.

Pada tahap penentuan penilai dan metode penilaian ditentukan siapa yang akan melakukan penilaian. Penilai adalah mereka yang dianggap ahli dan memahami mengenai jabatan-jabatan yang diteliti (Rais dan Soembodo, 1997). Jika penilaian dilakukan lebih dari satu orang maka ditentukan juga bagaimana metode penentuannya. Dalam hal ini pilihannya yaitu berupa konsensus atau penilaian secara terpisah. Untuk metode penilaian, dapat digunakan metode penilaian Rating Scales dengan skala penilaian seperti terlihat pada tabel 2.

**Tabel 2**  
**Skala Penilaian**

<b>Skala Penilaian</b>	<b>Keterangan</b>
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 (Luar Biasa)</i>
---	---

Tahap penentuan bobot kriteria kompetensi dilakukan untuk menghasilkan bobot masing-masing kriteria kompetensi. Untuk pembobotan dapat dibantu dengan menggunakan software Expert Choice, sehingga didapatkan pembobotan seperti terlihat pada tabel 3.

**Tabel 3**  
**Bobot Kriteria Kompetensi**

Kemampuan Pegawai	Bobot	Kriteria Kompetensi Spencer	Bobot
Teknis	0,800	Disiplin	0,318
		Melayani	0,289
		Berprestasi	0,151
		Proaktif	0,140
		Komitmen pada organisasi	0,102
Manajerial	0,200	Memimpin	0,500
		Kinerjasama	0,500

Pada tahap penyebaran dan pengumpulan kuesioner, kuesioner yang berisi pembobotan tersebut disebarakan kepada responden sesuai dengan yang ditentukan dan kemudian dikumpulkan kembali untuk diolah. Nilai yang didapat dari responden, kemudian dimasukkan pada format penilaian kinerja pegawai seperti terlihat pada tabel 4.

**Tabel 4**  
**Format Penilaian Kinerja**

Faktor Penilaian	Bobot x Nilai	Skor
1. Disiplin	$0,800 \times 0,318 \times \dots\dots\dots$	
2. Melayani	$0,800 \times 0,289 \times \dots\dots\dots$	
3. Berprestasi	$0,800 \times 0,151 \times \dots\dots\dots$	
4. Proaktif	$0,800 \times 0,140 \times \dots\dots\dots$	
5. Komitmen pada organisasi	$0,800 \times 0,102 \times \dots\dots\dots$	
6. Memimpin	$0,200 \times 0,500 \times \dots\dots\dots$	
7. Kinerjasama	$0,200 \times 0,500 \times \dots\dots\dots$	
Nilai Prestasi Kinerja		.....

Dengan format penilaian seperti ini, maka dapat kita peroleh Skor Nilai Prestasi Kinerja pegawai berdasarkan kompetensi Spencer.

Tahap uji konsistensi dilakukan dengan mencari nilai rasio inkonsistensi untuk setiap responden. Pengujian dilakukan jika tim penilai lebih dari satu orang dengan metode terpisah. Pengujian ini dilakukan terhadap kriteria kompetensi Spencer yang telah ditentukan. Jika nilai ratio inkonsistensi kurang atau sama dengan 0,1 berarti penilaian dapat dipertanggungjawabkan.

## E. PENUTUP

Penilaian kinerja pegawai dengan menggunakan kompetensi spencer akan terasa manfaatnya bagi instansi yang menerapkan insentif selain gaji yang diterima. Pemberian

insentif sendiri bisa secara singkat didefinisikan sebagai 'extra pay for extra performance'. Dengan demikian penghasilan yang akan diberikan pada pegawai yang berprestasi akan diformulasikan sebagai berikut: Penghasilan = Gaji + insentif

Perancangan sistem insentif pegawai ini ditentukan dengan menggunakan Metode Pembagian Laba, yaitu satu rencana insentif yang menggabungkan banyak atau semua pegawai dalam satu usaha bersama demi mencapai satu sasaran misalnya produktivitas perusahaan. Untuk mengaplikasikan ada 7 (tujuh) langkah yang harus diperhatikan, yaitu: (1) penetapan sasaran rencana umum; (2) penetapan ukuran prestasi kinerja → atau prestasi kerja/kinerja? Khusus; (3) penetapan sumber dana insentif; (4) penetapan satu metode untuk membagi dan mendistribusikan bagian perolehan pegawai. Metode yang digunakan untuk menghitung insentif karyawan adalah sebagai berikut: (a) persentase kenaikan nilai prestasi kinerja dari standar yang ditetapkan yaitu:

$$\frac{\text{Prestasi kinerja pegawai} \rightarrow \text{atau prestasi kerja/kinerja} - \text{Prestasi kinerja} \rightarrow \text{atau prestasi kerja/kinerja standar}}{\text{Prestasi kerja standar}} \times 100\%$$

(b) Pemberian insentif berdasarkan persentase kenaikan tersebut. Insentif akan diberikan berdasarkan persentase kenaikan nilai prestasi kinerja yang dicapai oleh pegawai. Persentase kenaikan nilai prestasi kerja dari standar yang ditetapkan yang ditunjukkan oleh seorang pegawai akan dibandingkan dengan total persentase kenaikan nilai prestasi kinerja seluruh pegawai. Sehingga akan didapatkan sebuah nilai akhir, yang mana nilai akhir ini akan dikalikan dengan dana yang dialokasikan untuk insentif, untuk mengetahui insentif yang diperoleh seorang pegawai.

Contoh:

Dana yang disediakan untuk insentif di bulan X adalah 10 juta. Dengan nilai prestasi kinerja standar 2,5 dan total persentase kenaikan nilai prestasi kinerja seluruh pegawai 1000%, maka insentif yang diterima seorang pegawai Y yang mempunyai nilai prestasi kinerja 2,709 adalah: (a) % kenaikan nilai prestasi kinerja pegawai Y:  $[(2,709 - 2,5) / 2,5] \times 100\% = 8,36\%$ ; dan (b) Insentif yang diterima pegawai Y :  $(8,36\% / 1000\%) \times \text{Rp. } 10.000.000,- = \text{Rp. } 83.600,00$ ; (5) penentuan pembayaran yang digunakan; (6) penetapan seberapa sering bonus dibayar; dan (7) pengembangan sistem keterlibatan pegawai.

Penelitian mengenai hubungan penilaian kinerja dengan pemberian insentif telah dilakukan oleh Eko Nurmianto, Nurhadi Siswanto dan Sanusi Sapuan. Dalam studinya yang berjudul perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer dengan Metode *Analytical Hierarchy Process* (Studi Kasus di Sub Dinas Pengairan, Dinas Pekerjaan Umum, Kota Probolinggo) dihasilkan bahwa sistem insentif dengan pembagian laba, dengan berdasarkan atas Nilai Prestasi Kinerja Karyawan akan mencerminkan insentif yang sesungguhnya sehingga ketidaktepatan pemberian insentif dapat dikurangi. Kemudian penilaian prestasi kinerja sebaiknya menggunakan kriteria penilaian yang mencerminkan kondisi kerja dan diberikan bobot yang tepat agar mampu untuk memotivasi produktivitas karyawan.

## REFERENSI

Eko Nurmianto, Nurhadi Siswanto dan Sanusi Sapuan. 2006. *Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer dengan Metode Analytical Hierarchy Process (Studi Kasus di Sub Dinas Pengairan, Dinas Pekerjaan Umum, Kota Probolinggo)*.

- Brodjonegoro, Bambang P.S. 1992. AHP. Jakarta: PAU - Studi Ekonomi Universitas Indonesia.
- Gomes, Faustino Cardoso. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko, Hani. 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Rais, Soenyoto dan Soembodo, Ben., 1997. *Analisis Jabatan untuk Meningkatkan Efektivitas Kerja*. Surabaya: Airlangga University Press
- Saaty, T.L. 1993. *Decision Making for Leader: The Analytical Hierarchy Process for Decision in Complex World*. Pittsburgh: Prentice Hall Coy: Ltd.
- Spencer, M.Lely & Signe. 1993. *Competence at Work, Models for Superior Performance*. John Willey & Sons Inc.
- Stoner, James A.F, Freeman Edward, and Daniel Gilbert. 1996. *Manajemen Jilid 1 & Jilid 2*. Alih Bahasa. Jakarta: Simon & Schuster (Asia Pte. Ltd).