

Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi *Spencer* dengan Metode AHP dan *Graphic Rating Scale* dalam Menentukan Besaran Bonus Tahunan

Dwi Ufa Putri*, Yan Orgianus, Hirawati Oemar

Prodi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Islam Bandung, Indonesia.

*dwiufaputri@gmail.com, yorgianus@yahoo.co.id, hirawatio@yahoo.co.id

Abstract. XYZ Cooperative is a cooperative engaged in retail. In addition to salary, employees as members of the cooperative get the remaining operating results and bonuses from the profits earned by the cooperative. Bonuses and the remaining operating results are distributed based on the employee's service period. Giving this bonus has not had an impact on employee performance, so it is necessary to find a more appropriate bonus distribution system in order to motivate employees to provide better performance. The purpose of this study was to identify the appropriate competence of Spencer to be used as an employee performance appraisal, to design an employee performance appraisal using the graphic rating scale method, to determine the amount of bonus for each employee. The AHP method is used to determine the priority weights on the criteria. While the graphic rating scale method is used to assess the performance of each employee. The assessment indicator uses Spencer's competence. Based on the results of the selection of questionnaires to experts, it was identified that there were nine indicators of employee performance appraisal of twenty Spencer competencies, namely 1) the ability to achieve enthusiasm, 2) the ability to focus on tasks, quality and thoroughness in work, 3) the ability to take initiative, 4) the ability to seek information, 5) ability to empathize, 6) the ability to be customer-oriented, 7) the ability to control themselves, 8) the ability to be confident and 9) the ability to commit to the organization. Employee performance appraisal scores are used as the basis for calculating employee bonuses. The bonuses distributed by employees ranged from Rp1,957,392 to Rp3,220,486.

Keywords: *Performance Assessment, AHP, Graphic Rating Scale, Spencer Competence.*

Abstrak. Koperasi XYZ merupakan koperasi yang bergerak dibidang ritel. Selain gaji, karyawan sebagai anggota koperasi mendapatkan sisa hasil usaha dan bonus dari keuntungan yang di peroleh koperasi. Bonus dan sisa hasil usaha di bagikan berdasarkan masa kerja karyawan. Pemberian Bonus ini belum berdampak pada kinerja karyawan sehingga perlu dicarikan sistem pembagian bonus yang lebih tepat agar dapat memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja yang lebih baik. Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi kompetensi Spencer yang sesuai untuk dijadikan penilaian kinerja karyawan, merancang penilaian kinerja karyawan dengan metode graphic rating scale, menentukan besaran bonus setiap karyawan. Metode AHP digunakan untuk menentukan bobot prioritas pada kriteria. Sedangkan metode graphic rating scale digunakan untuk menilai kinerja masing masing karyawan. Indikator penilaiannya menggunakan kompetensi Spencer. Berdasarkan hasil pemilihan kuesioner kepada pakar diidentifikasi ada sembilan indikator penilaian kinerja karyawan dari dua puluh kompetensi Spencer yaitu 1) kemampuan semangat berprestasi, 2) kemampuan fokus terhadap tugas, kualitas dan ketelitian dalam kerja, 3) kemampuan berinisiatif, 4) kemampuan mencari informasi, 5) kemampuan berempati, 6) kemampuan berorientasi kepada pelanggan, 7) kemampuan pengendalian diri, 8) kemampuan percaya diri dan 9) kemampuan komitmen terhadap organisasi. Skor penilaian kinerja karyawan dijadikan sebagai dasar perhitungan bonus karyawan. Bonus yang dibagikan karyawan berkisar antara Rp1.957.392 hingga Rp3.220.486.

Kata Kunci: *Penilaian Kinerja, AHP, Graphic Rating Scale, Kompetensi Spencer.*

A. Pendahuluan

Koperasi XYZ mempunyai bidang usaha retail yang menyediakan makanan dan minuman halal, perlengkapan sholat, alat tulis, souvenir kampus, kebutuhan mahasiswa dan jamaah masjid. Karyawan yang telah memenuhi persyaratan masa kerja, secara otomatis terdaftar sebagai anggota koperasi yang tergabung dalam serikat karyawan Koperasi XYZ. Sebagai anggota koperasi, karyawan akan mendapatkan gaji pokok, bonus, dan Sisa Hasil Usaha (SHU) bagi yang telah memenuhi persyaratan.

Pembagian bonus dan SHU pada Koperasi XYZ saat ini terbagi menjadi beberapa golongan yang ditentukan berdasarkan masa kerja diantaranya, masa kerja golongan A adalah untuk karyawan yang telah bekerja lebih dari 5 tahun, masa kerja golongan B adalah untuk karyawan yang bekerja 2-5 tahun, dan masa kerja golongan C adalah untuk karyawan yang telah bekerja 1-2 tahun. Bonus dibagikan dalam bentuk uang tunai pada awal Ramadhan dan Idul Adha. Sementara itu, Sisa Hasil Usaha (SHU), akan dibagikan dalam bentuk uang tunai maupun simpanan atau tabungan. Setiap karyawan dengan golongan yang berbeda akan mendapatkan besaran bonus yang berbeda pula baik pada bonus Ramadhan maupun Idul Adha, begitupula dengan besaran SHU.

Pengurus dan manajemen melihat pembagian bonus yang hanya ditentukan berdasarkan masa kerja karyawan seperti saat ini menjadikan beberapa karyawan baru yang sebelumnya memiliki kinerja baik mengalami penurunan kinerja. Pengurus dan manajemen Koperasi XYZ menginginkan besaran bonus yang dibagikan dihitung berdasarkan penilaian kinerja sehingga lebih adil dan dapat memotivasi karyawan, karenanya diperlukan perancangan penilaian kinerja berdasarkan kompetensi Spencer agar pembagian bonus dapat diberikan sesuai kinerja masing-masing individu [1]. Metode *graphic rating scale* digunakan untuk menilai kinerja karyawan [2]. Metode *graphic rating scale* dapat memudahkan proses penilaian kinerja dan mendapatkan hasil yang akurat [3]. Metode *graphic rating scale* digunakan untuk menilai kinerja karyawan [2]. Metode *graphic rating scale* adalah metode penilaian kinerja yang menggunakan skala untuk mengukur indikator – indikator kinerja karyawan dengan skala ditetapkan dari yang terendah sampai yang tertinggi [4]. Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat ditentukan rumusan masalah dan tujuan penelitian sebagai berikut:

Rumusan masalah:

1. Apa saja indikator kompetensi Spencer yang sesuai untuk dijadikan penilaian kinerja karyawan di Koperasi XYZ?
2. Bagaimana perancangan penilaian kinerja karyawan yang sesuai untuk karyawan di Koperasi XYZ?
3. Berapa besaran bonus yang diberikan kepada masing-masing karyawan di Koperasi XYZ?

Adapun tujuan dalam penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi indikator kompetensi Spencer yang sesuai untuk dijadikan penilaian kinerja karyawan di Koperasi XYZ.
2. Merancang penilaian kinerja karyawan berbasis kompetensi Spencer berdasarkan metode AHP dan *graphic rating scale*.
3. Menentukan besaran bonus masing-masing karyawan di Koperasi XYZ

B. Metodologi Penelitian

Jenis penelitian yaitu penelitian deskriptif karna penelitian ini menggambarkan permasalahan yang ada di Koperasi XYZ. Data yang didapat yaitu berdasarkan hasil observasi serta wawancara kepada kepala koperasi dan asisten kepala koperasi XYZ. Data yang digunakan yaitu data kuantitatif yaitu hasil kuesioner dalam menentukan bobot pada indikator penilaian dan karyawan. Objek yang dijadikan penelitian yaitu Koperasi XYZ yang berlokasi di Jalan Jln. Gelap Nyawang No. 4 Kota Bandung, Jawa Barat.

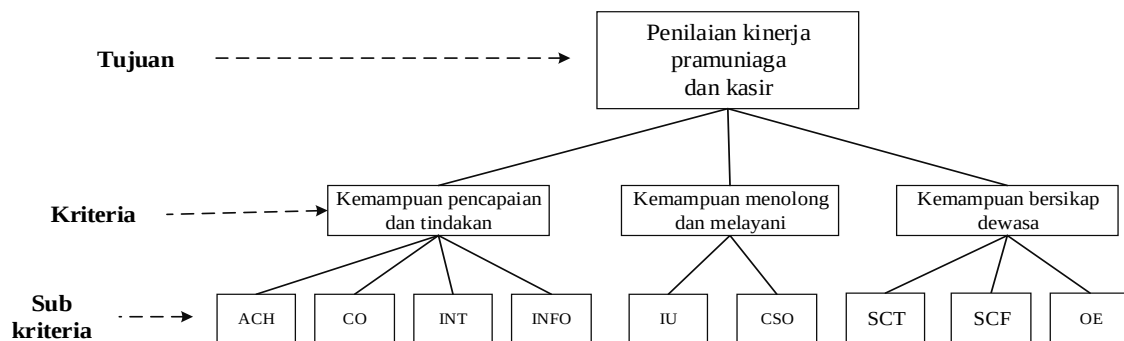
C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil pemilihan indikator penilaian berdasarkan kompetensi Spencer berdasarkan kesepakatan dari kedua pakar maka terpilihlah 9 kompetensi Spencer dari 20 kompetensi Spencer.

Tabel 1. Indikator penilaian kinerja berdasarkan kompetensi Spencer

No	Kriteria	Kode	Sub Kriteria
1	Kemampuan pencapaian dan tindakan	ACH	Kemampuan semangat berprestasi
		CO	Kemampuan untuk fokus terhadap tugas, kualitas dan ketelitian dalam kerja.
		INT	Kemampuan berinisiatif
		INFO	Kemampuan mencari informasi
2	Kemampuan menolong dan melayani	IU	Kemampuan berempati
		CSO	Kemampuan berorientasi kepada pelanggan
3	Kemampuan bersikap dewasa	SCT	Kemampuan pengendalian diri
		SCF	Kemampuan percaya diri
		OC	Komitmen terhadap organisasi

Apabila telah mendapatkan indikator penilaian maka selanjutnya membuat struktur hirarki.. Struktur hirarki terdiri dari bagian tujuan, kriteria dan sub kriteria. Berikut adalah penyajian struktur hirarki penilaian kinerja karyawan di Koperasi XYZ yang ditunjukkan pada Gambar 1



Gambar 1. Struktur hirarki penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer di Koperasi XYZ

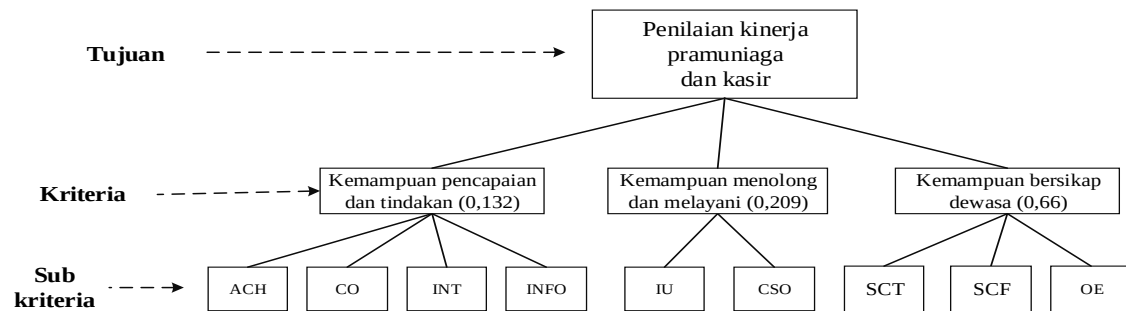
Tabel 2. Keterangan sub kriteria struktur hirarki penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer di Koperasi XYZ

Keterangan	Sub Kriteria
ACH	Kemampuan semangat berprestasi
CO	Kemampuan untuk fokus terhadap tugas, kualitas dan ketelitian dalam kerja.
INT	Kemampuan berinisiatif
INFO	Kemampuan mencari informasi
IU	Kemampuan berempati
CSO	Kemampuan berorientasi kepada pelanggan
SCT	Kemampuan pengendalian diri
SCF	Kemampuan percaya diri
OE	Komitmen terhadap organisasi

Tabel 3. Bobot prioritas global

Bobot kriteria (A)	Kriteria	Sub kriteria	Bobot sub kriteria (B)	Bobot sub kriteria C= A x B
0,13	Kemampuan Pencapaian dan Tindakan	Kemampuan Semangat Berprestasi	0,14	0,018
		Kemampuan untuk Fokus Tugas, Kualitas dan Ketelitian Kerja	0,46	0,061
		Kemampuan Berinisiatif	0,28	0,036
		Kemampuan Mencari Informasi	0,13	0,017
0,210	Kemampuan Menolong dan Melayani	Kemampuan Berempati	0,24	0,050
		Kemampuan Berorientasi Kepada Pelanggan	0,76	0,160
0,66	Kemampuan Bersikap Dewasa	Kemampuan Pengendalian Diri	0,25	0,165
		Kemampuan Percaya Diri	0,15	0,099
		Kemampuan Komitmen Terhadap Organisasi	0,60	0,396

Setelah didapat bobot prioritas global maka digambarkan kembali hasil bobot prioritas tersebut kedalam struktur hirarki AHP.



Gambar 2 Struktur hirarki dan bobot prioritas penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer di Koperasi XYZ

Tabel 4. Keterangan sub kriteria dan bobot prioritas global pada struktur hirarki penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer di Koperasi XYZ

Keterangan	Sub Kriteria
ACH	Kemampuan semangat berprestasi (0,018)
CO	Kemampuan untuk fokus terhadap tugas, kualitas dan ketelitian dalam kerja (0,061)
INT	Kemampuan berinisiatif (0,036)
INFO	Kemampuan mencari informasi (0,017)
IU	Kemampuan berempati (0,050)
CSO	Kemampuan berorientasi kepada pelanggan (0,160)
SCT	Kemampuan pengendalian diri (0,165)
SCF	Kemampuan percaya diri (0,099)
OE	Komitmen terhadap organisasi (0,396)

Setelah didapatkan hasil bobot prioritas global maka dilakukan penilaian kinerja dengan metode *graphic rating scale*. Dimana metode *graphic rating scale* melibatkan skala dalam penilaian karyawan berikut adalah skala pada metode *graphic rating scale*

Tabel 5. Skala *Graphic rating scale*

Skala Penilaian	Keterangan
1	(Tidak Memuaskan) <i>Unsatisfactory Performance</i>
2	(Perlu Perbaikan) <i>Improvement Desire</i>
3	(Memenuhi Harapan) <i>Meet Expectation</i>
4	(Melebihi Harapan) <i>Exceed Expectation</i>
5	(Luar Biasa) <i>Outstanding Performance</i>

Penilaian *graphic rating scale* dapat diisi pada form penilaian kinerja karyawan yang ditunjukkan ada Tabel 6. Form perancangan penilaian kinerja karyawan berisi 9 indikator kompetensi Spencer yang terpilih serta melibatkan metode bobot AHP dan skala *graphic rating scale*. Dimana skor perancangan penilaian kinerja karyawan dihitung dengan mengalikan bobot AHP dengan skala *graphic rating scale*. Skor perancangan penilaian kinerja tersebut akan digunakan sebagai input dalam menentukan bonus tahunan.

Tabel 6. Form perancangan penilaian kinerja karyawan

Nama :				
Form Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan				
Kriteria	Sub kriteria	Bobot sub kriteria AHP (A)	Nilai Skala Graphic rating scale (B)	Skor $C = A \times B$
Kemampuan pencapaian dan tindakan	Kemampuan semangat berprestasi			
	Kemampuan untuk fokus tugas, kualitas dan ketelitian kerja			
	Kemampuan berinisiatif			
	Kemampuan mencari informasi			
Kemampuan menolong dan melayani	Kemampuan berempati			
	Kemampuan berorientasi kepada pelanggan			
Kemampuan bersikap dewasa	Kemampuan pengendalian diri			
	Kemampuan percaya diri			
	Kemampuan komitmen terhadap organisasi			
Total skor penilaian kinerja karyawan				

Tabel 7. Rekapitulasi skor perancangan penilaian kinerja karyawan

	EL	WI	GI	RM	ED	IM	IK	ND
Total skor	2,144	2,034	2,217	2,653	2,718	1,652	1,808	1,652

Perhitungan Bonus Penilaian Kinerja Karyawan

Besaran bonus dihitung berdasarkan skor perancangan penilaian kinerja karyawan. Total besaran bonus yang dibagikan untuk seluruh karyawan adalah Rp 20.000.000. Adapun tahapan perhitungan besaran bonus untuk setiap karyawan yaitu sebagai berikut:

Jumlah skor penilaian keseluruhan

$$= 2,144 + 2,034 + 2,217 + 2,653 + 2,718 + 1,652 + 1,808 + 1,652$$

$$= 16,88$$

% Kinerja EL

$$= \frac{2,144}{16,88} \times 100\% = 12,71\%$$

Jumlah Bonus pada EL

$$= \frac{12,71}{100} \times \text{Rp } 20.000.000$$

$$= \text{Rp } 2.541.184$$

Perhitungan bonus untuk karyawan lainnya dihitung dengan cara yang sama seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Hasil perhitungan bonus untuk setiap karyawan ditunjukkan pada Tabel 8

Tabel 8. Rekapitulasi hasil perhitungan bonus

	Jumlah Skor Penilaian	Jumlah Keseluruhan	% Kinerja	Jumlah bonus yang dibagikan	Jumlah bonus masing - masing
EL	2,144	16,88	12,71	Rp20.000.000	Rp2.541.184
WI	2,034	16,88	12,05	Rp20.000.000	Rp2.410.553
GI	2,217	16,88	13,13	Rp20.000.000	Rp2.626.610
RM	2,653	16,88	15,72	Rp20.000.000	Rp3.144.247
ED	2,718	16,88	16,10	Rp20.000.000	Rp3.220.486
IM	1,652	16,88	9,79	Rp20.000.000	Rp1.957.392
IK	1,808	16,88	10,71	Rp20.000.000	Rp2.142.138
ND	1,652	16,88	9,79	Rp20.000.000	Rp1.957.392

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Sembilan indikator penilaian kinerja karyawan dari dua puluh kompetensi Spencer adalah kemampuan semangat berprestasi, kemampuan fokus terhadap tugas, kualitas dan ketelitian dalam kerja, kemampuan berinisiatif, kemampuan mencari informasi, kemampuan berempati, kemampuan berorientasi kepada pelanggan, kemampuan mengendalikan diri, kemampuan percaya diri dan kemampuan memiliki komitmen

- terhadap organisasi
2. Perancangan penilaian kinerja karyawan melibatkan bobot penilaian kinerja dan *graphic rating scale*. Setiap karyawan mendapatkan bonus yang berbeda berdasarkan kinerjanya. Skor penilaian kinerja mulai dari 1,652 hingga 2,718 dengan total keseluruhan skor penilaian kinerja karyawan adalah 16,88
 3. Berdasarkan perhitungan bonus yang telah dilakukan maka setiap karyawan mendapatkan bonus yang berbeda. Bonus tertinggi diperoleh oleh karyawan ED dengan bonus Rp 3.220.486, dan Bonus terendah didapat oleh IM Rp1.957.392

Acknowledge

Terima kasih kepada Dr. Yan Orgianus, Ir., M.Sc. dan Ibu Hirawati Oemar, Dra., MT., yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran dalam membimbing penelitian ini. Selain itu juga saya ucapkan terima kasih kepada kepala koperasi dan asisten kepala Koperasi XYZ yang telah membantu memberikan informasi tentang koperasi XYZ serta membantu dalam pengisian kuesioner pada penelitian ini.

Daftar Pustaka

- [1] Saaty, T. L. 1993. Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin. Jakarta Pusat: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- [2] Ludfiandini, K. dan Nugroho. S. 2016. Analisis dan Penilaian Kinerja Karyawan pada Operator Dump Truck KOPERASI Pertambangan Menggunakan Metode AHP dan Rating Scale (Studi Kasus pada PT. Pama Indo Mining). [online] , 4(1).1-12. Tersedia pada <<https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/ieoj/article/view/8135>> [Diakses 19 Maret 2022]
- [3] Putri, D. A. dkk. 2021. Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Guru Terbaik pada TK IT ANNUR Menggunakan Metode Graphic Rating Scales. [online] ,2(1). 57-61. Tersedia pada < <https://ejurnalunsam.id/index.php/jicom/article/view/3990/2825>> [Diakses 23 Maret 2022]
- [4] Zainal, V. R. dkk. 2018. Manajemen Sumber Daya MAnusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik. 3rd edn. Depok: Rajawali Pers.
- [5] Widiyanti, Gemilang Sekar, Satori, Mohamad. (2022). *Perancangan Usaha Rintisan Berkelanjutan dengan Pendekatan Sistem Dinamis*. Jurnal Riset Teknik Industri, 2(2), 57-64.