

# Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan pada Operator Divisi *Corrugated Carton Box* Berbasis *Human Resources Scorecard* dan Kompetensi Spencer

Bintang Rachvadani Dzakwan<sup>1</sup>, Susatyo Nugroho Widyo Pramono<sup>\*2</sup>, Rani Rumita<sup>\*3</sup>

<sup>1, 2, 3</sup>Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro,  
Jl. Prof. Soedarto, SH, Kampus Undip Tembalang, Semarang, Indonesia 50275

## Abstrak

*PT. X merupakan perusahaan yang berjalan di bidang produk konversi yang digunakan sebagai kemasan untuk berbagai macam produk dengan Corrugated carton box sebagai produk unggulannya. Para operator dari divisi produksi mengeluhkan sistem pemberian insentif perusahaan yang kurang adil dikarenakan hanya berdasarkan pencapaian target produksi divisi bukan dari pencapaian prestasi masing – masing karyawan. Sistem penilaian kinerja yang digunakan saat ini masih belum dapat dijadikan sebagai dasar pemberian insentif oleh perusahaan karena hanya dipandang sebagai formalitas saja dengan proses penilaian yang masih subjektif dan indikator penilaian yang tidak jelas dan terukur. Penelitian ini bertujuan merancang sistem penilaian kinerja yang lebih objektif dan terukur sehingga dapat dijadikan sebagai dasar pemberian insentif karyawan. Proses perancangan indikator penilaian kinerja dilakukan dengan kombinasi metode Human Resources Scorecard dan Kompetensi Spencer kemudian diolah menggunakan metode AHP untuk menentukan bobot prioritas penilaian antar indikator. Berdasarkan hasil penjabaran visi, misi, dan strategi perusahaan didapatkan 18 KPI untuk menilai prestasi kerja individu dan 16 sub kriteria kompetensi untuk menilai kompetensi para operator produksi. Pada penelitian ini dihasilkan 3 macam form penilaian prestasi kerja individu masing – masing untuk operator departemen produksi, QC, dan Maintenance dan 1 form penilaian kompetensi untuk operator ketiga departemen. Nilai akhir kinerja karyawan didapatkan dengan menggabungkan penilaian prestasi kerja individu dan kompetensi karyawan. Nilai akhir tersebut kemudian dijadikan dasar sebagai sistem pemberian insentif yang baru.*

**Kata kunci:** AHP, Human Resources Scorecard, Insentif, Kompetensi Spencer, Penilaian Kinerja

## Abstract

*PT.X is a company that engaged in corrugated carton box product packaging conversion as their main business model. The operators from their production division claimed that their company incentive system is unfair because it only evaluated division works overall achievement not from workers individual achievement. Their current work assessment system can't be used as the basis of company incentive giving because it was viewed only as a form of formality with their evaluation process is still subjective and their assessment indicators are still unclear and unmeasured. This study has an objective to design a more objectified and measured work assessment so it can be the new base as a company work incentive giving system. The process of designing the new work assessment indicator system will be using a combination of Human Resource Scorecard and Spencer Competence methods, then the results will be analyzed further using AHP to determine the prioritized weight between indicators. Based on the company's vision, mission, and strategy it was obtained 18 KPI to evaluate individual work achievement and 16 competence sub-criterion to assess individual production operator's competence. In this study, it was obtained three kinds of individual work achievement assessment forms for each operator in the department of production, QC, and Maintenance, and one competence assessment form for each department's operators. The final personal's work score is obtained from combining individual work achievement and personal's competence. Those final scores then will be the basis of the new company incentive giving system.*

**Keywords:** AHP, Human Resources Scorecard, Incentive, Spencer Competence, Work Assessment

## 1. Pendahuluan

Pergerakan industri pada zaman globalisasi ini sangatlah cepat dan memiliki dampak yang besar bagi industri – industri modern. Para pelaku di sektor industri dituntut untuk selalu melakukan perbaikan yang berkelanjutan agar dapat bertahan dalam menjalankan bisnisnya dan dapat menghadapi persaingan yang ketat (Gabčanová, 2012). Salah satu

cara mendapatkan keunggulan dalam persaingan ini adalah dengan meningkatkan performa dari sumber daya manusia (SDM) karena SDM memiliki andil yang besar dalam menggerakkan dan melakukan sinergi dengan sumber daya lain yang dimiliki oleh perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, diperlukan manajemen yang baik oleh perusahaan terhadap aset SDM yang dimiliki

Dasar dari manajemen SDM sendiri keyakinan bahwa kontribusi orang terhadap kinerja organisasi sangat penting dan kontribusi tersebut dapat ditingkatkan lagi (Baron, 2011). Berdasarkan kontribusi tersebut, feedback dapat diberikan sebagai bentuk motivasi agar karyawan bekerja dalam *performa* maksimal seperti insentif, promosi jabatan, training, dll. Dasar pemberian insentif bagi karyawan salah satunya dapat dilakukan berdasarkan penilaian kinerja karyawan (Siregar, 2018). Berdasarkan penelitian (Zaputri, et al., 2013) semakin tinggi insentif yang diberikan akan semakin tinggi pula pengaruhnya pada kepuasan kerja dan kinerja dari karyawan. Penilaian kinerja adalah proses identifikasi, evaluasi dan pengembangan kinerja individu dalam organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi secara efektif (Lansbury, 1988).

PT. X merupakan perusahaan yang berjalan di bidang produk konversi yang digunakan sebagai kemasan untuk berbagai macam produk. *Corrugated carton box* merupakan produk unggulan perusahaan karena dalam satu bulan perusahaan dapat menghasilkan 6000 ton box, lebih banyak dibandingkan produk lainnya. PT. X telah mendapatkan banyak kepercayaan dari berbagai perusahaan multinasional dalam melindungi produk – produk mereka. Untuk tetap menjaga hubungan yang telah dibangun sejak lama oleh pihak perusahaan dengan customer, perusahaan dituntut untuk menjaga kualitas produk dan layanannya dengan baik. Kunci kesuksesan yang dipegang perusahaan adalah dengan merangkul nilai-nilai modern inovasi berkelanjutan, efisiensi, dan ketepatan waktu.

Kinerja karyawan yang tidak maksimal menyebabkan peningkatan jumlah *complaint* produk dari pelanggan sebanyak 26 *complaint* dan waste produksi 1,1% dalam 12 bulan terakhir. Hal ini disebabkan karena adanya keluhan dari karyawan terkait sistem pemberian insentif yang tidak adil dikarenakan semua karyawan akan menerima insentif dengan jumlah yang sama meskipun terdapat karyawan dengan kinerja yang buruk. Para karyawan menginginkan sistem pemberian insentif yang dilakukan berdasarkan capaian prestasi kerja mereka masing - masing. Penilaian kinerja karyawan yang digunakan saat ini masih belum dapat dijadikan sebagai dasar pemberian insentif karena sistem penilaian yang subjektif dan indikator penilaian yang belum menyeluruh. Oleh karena itu, diperlukan pembaruan dalam sistem penilaian kinerja karyawan yang lebih objektif berdasarkan prestasi yang diraih oleh masing – masing karyawan dengan indikator penilaian yang lebih luas bukan hanya berdasarkan *jobdesc* karyawan saja.

Berdasarkan permasalahan yang terdapat di perusahaan, dibutuhkan indikator – indikator penilaian kinerja karyawan yang baru dan lebih luas lagi bukan hanya berdasarkan *job-desc* karyawan saja, sekaligus indikator - indikator yang pencapaiannya dapat dinilai berdasarkan tingkat pencapaian karyawan secara nyata

di tempat kerja. Pada penelitian ini akan digunakan metode *human resources scorecard* dan kompetensi spencer untuk merancang sistem penilaian kinerja yang baru kemudian diolah menggunakan metode AHP untuk menentukan bobot prioritas penilaian antar indikator. Alasan dipilihnya metode *human resources scorecard* karena metode ini memiliki indikator penilaian yang diturunkan dari visi, misi, dan strategi perusahaan. Metode ini dapat mengukur praktek – praktek manajemen SDM yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan baik tujuan finansial maupun nonfinansial untuk membuktikan kontribusi sumber daya manusia pada implementasi strategi perusahaan (Ramadhan, et al., 2013).

Lalu, dasar dipilihnya penilaian dengan kompetensi spencer adalah bertujuan untuk menilai bagian dalam diri manusia (sifat dasar/karakteristik) yang sifatnya cenderung tersembunyi, melekat pada kepribadian seseorang, sulit untuk dikembangkan dan mampu memprediksi tingkah laku dan *performansi* secara luas pada semua situasi dan kondisi pekerjaan (Spencer, 1993). Kompetensi sendiri merupakan suatu kumpulan dari pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang terkait dengan pekerjaan serta kemampuan dalam menjalankan pekerjaan – pekerjaan yang diberikan (Koswara & Rasto, 2016).

Dengan melakukan integrasi penilaian kinerja berdasarkan prestasi / hasil kerja dan kompetensi karyawan akan diperoleh *informasi* kinerja maupun prestasi karyawan terhadap kontribusinya dalam pencapaian tujuan perusahaan dan tingkat kompetensi karyawan yang sifatnya tersembunyi dalam diri seseorang. Sehingga rancangan sistem penilaian kerja yang baru ini memiliki indikator penilaian yang lebih luas dan dapat digunakan untuk mengetahui kinerja karyawan dengan prestasi yang baik maupun buruk sekaligus bahan evaluasi bagi pihak manajemen sehingga dapat dijadikan sebagai acuan pemberian insentif bagi para karyawan.

## 2. Kajian Literatur

### *Penilaian Kinerja*

Penilaian kinerja adalah penilaian yang *formal* terkait seberapa baik karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka (Griffin, 2004). Penilaian kinerja diperlukan sebagai alat validasi pemilihan/mengukur dampak dari proram pelatihan dan bersifat administratif bagi perusahaan untuk membantu dalam membuat keputusan terkait kenaikan gaji, promosi atau demosi, dan pelatihan karyawan.

### *Human Resources Scorecard*

Menurut (Becker, et al., 2001) mendefinisikan *Human Resources Scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja yang menilai kontribusi dari sumber daya manusia dalam penciptaan nilai di dalam perusahaan. Apabila fokus dari strategi perusahaan adalah meraih keuntungan dari kompetisi, maka fokus pada strategi sumber daya manusia harus disesuaikan. Hal ini untuk memaksimalkan fungsi

kontribusi dari sumber daya manusia terhadap tujuan organisasi lalu selanjutnya menciptakan nilai bagi pemegang saham.

### Kompetensi Spencer

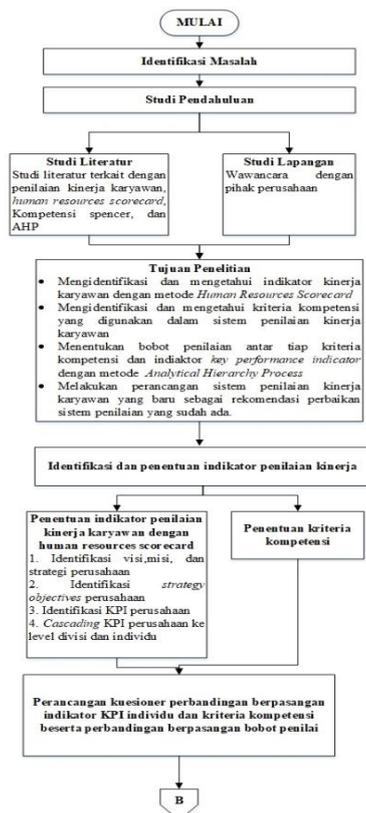
Spencer pada tahun 1993 mengembangkan kamus kompetensi yang bersumber dari 200 model kompetensi pekerjaan yang pernah digunakan dari penelitian terdahulu. Model kompetensi yang telah dihasilkan tersebut kemudian disebut dengan metode *behavioral event interview* yang kemudian dibagi menjadi enam kelompok yang tiap – tiap kelompoknya terdiri dari beberapa kompetensi. Dari tiap kompetensi tersebut memiliki deskripsi naratifnya masing – masing untuk memperjelas penilaian yang dilakukan

### Analytical Hierarchy Process (AHP)

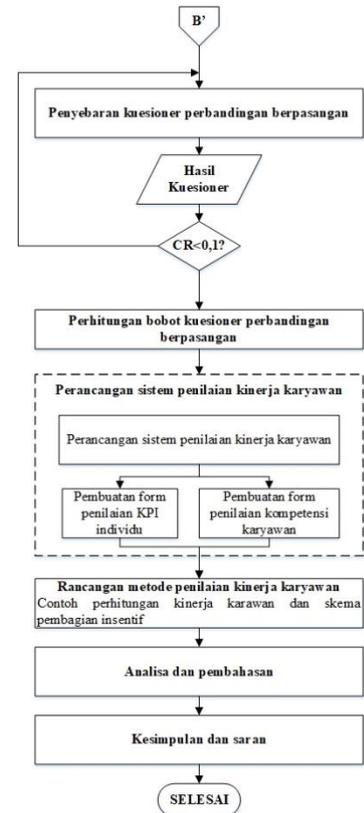
AHP adalah metode pendekatan praktis yang digunakan untuk pemecahan masalah keputusan yang kompleks yang berupa perbandingan alternatif (Badiru & Pulat, 1995). AHP adalah metode prosedur yang terstruktur dan sistematis yang berguna untuk memecahkan masalah multikriteria yang kompleks ke dalam suatu bagian – bagian, menata bagian/variabel inti dalam suatu susunan hierarki dari tingkat tertinggi hingga tingkat terendah.

### 3. Metode Penelitian Alur Penelitian

Diagram alir metode penelitian menjelaskan secara singkat mengenai tahapan atau alur yang akan dilakukan dalam menyelesaikan penelitian.



Gambar 1. Alur Penelitian



Gambar 1. Alur Penelitian (Lanjutan)

### 4. Hasil dan Pembahasan Identifikasi indikator penilaian prestasi kerja Individu terpilih

Berdasarkan penjabaran visi, misi, dan strategi perusahaan. Didapatkan beberapa KPI yang akan dijadikan sebagai indikator penilaian prestasi kerja individu para operator.

Tabel 1. Indikator Penilaian Prestasi Kerja Individu Operator

No	KPI	Departemen
<i>Financial</i>		
1	Manpower productivity	Produksi
2	Jumlah produksi tercapai	Produksi
<i>Customer</i>		
3	Jumlah kecelakaan kerja	Produksi, QC, Maintenance
4	Jumlah absensi karyawan	Produksi, QC, Maintenance
5	Jumlah pelanggaran kedisiplinan	Produksi, QC, Maintenance
6	Jumlah keterlambatan kehadiran karyawan	Produksi, QC, Maintenance
7	Jumlah teguran atas kesalahan pekerjaan	Produksi, QC, Maintenance
8	Jumlah produk cacat	Produksi, QC, Maintenance
<i>Internal business process</i>		
9	Tingkat waste produksi	Produksi
10	Pelaksanaan produksi sesuai SOP	Produksi, QC, Maintenance
11	Penyerahan laporan hasil inspeksi tepat waktu	QC
12	Jumlah maksimum kesalahan inspeksi	QC

13	Menyelesaikan random sampling produk jadi sesuai dengan target yang ditentukan	QC
14	Jumlah kejadian breakdown pada mesin	Maintenance
15	Ketepatan pelaksanaan preventive Maintenance	Maintenance
16	Lama perbaikan mesin	Maintenance
17	Laporan pendataan riwayat mesin	Maintenance
<i>Learning and Growth</i>		
18	Jumlah kehadiran pelatihan	Produksi, QC, Maintenance

yang sebelumnya terdapat 20 indikator kompetensi menjadi 16 indikator saja.

**Tabel 2.** Indikator Penilaian Kompetensi Operator

Kriteria	Sub Kriteria
<i>Achievement and Action</i> (Merencanakan dan Mengimplementasikan)	1. Semangat untuk (ACH)
	2. Perhatian terhadap kejelasan tugas kualitas dan ketelitian kerja (CO)
	3. Proaktif (INT)
	4. Mencari informasi (INFO)
<i>Helping and Human Service</i> (Melayani)	5. Empati (IU)
	6. Berorientasi kepada pelanggan (CSO)
	7. Dampak & pengaruh (IMP)
<i>Leading Others</i> (Memimpin)	8. Kesadaran berorganisasi (OA)
	9. Kerja sama kelompok (TW)
	10. Memimpin kelompok (TL)
<i>Cognitive</i> (Berpikir)	11. Berpikir analitis (AT)
	12. Keahlian teknikal (exp)
	13. Pengendalian diri (SCT)
<i>Personal Effectiveness</i> (Bersikap Dewasa)	14. Percaya diri (SCF)
	15. Fleksibilitas (FLX)
	16. Komitmen terhadap organisasi (OC)

### Identifikasi indikator penilaian kompetensi Operator terpilih

Identifikasi indikator kompetensi yang digunakan dilakukan dengan menyebarkan kuesioner validasi untuk menyesuaikan kebutuhan dari perusahaan dalam menilai kompetensi operator divisi *corrugated carton box*. Berdasarkan kuesioner yang dibagikan, terdapat pengurangan jumlah indikator dari

### Rancangan Form Penilaian Kinerja Karyawan

Berdasarkan kuesioner perbandingan berpasangan yang telah dibagikan sebelumnya, hasil pembobotan yang dilakukan untuk tiap – tiap indikator pada penilaian prestasi kerja karyawan dan kompetensi karyawan menggunakan metode AHP dengan bantuan *software expert choice*, semua hasil pembobotan memiliki nilai inconsistency ratio dibawah 0,1 sehingga semua nilai bobot yang didapatkan dinyatakan sudah konsisten dan valid untuk digunakan. Hasil rancangan *form* penilaian kinerja karyawan yang didapatkan memiliki input berupa indikator penilaian, bobot penilaian serta target pencapaian yang telah diidentifikasi. Untuk lebih lengkapnya *form* penilaian prestasi kerja individu operator produksi dapat dilihat gambar 2, operator *maintenance* pada gambar 3, operator QC pada gambar 4, dan untuk penilaian kompetensi karyawan dapat dilihat pada gambar 5

FORM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN								
NAMA :		Jenis Kelamin :		FOTO KARYAWAN				
NIK :		Pendidikan :						
JABATAN :		Umur :						
BAGIAN :		Tanggal Masuk :						
DIVISI :								
<b>I. Penilaian prestasi kerja karyawan</b>								
No	KPI	Bobot	Satuan	Tipe KPI	Nilai		Score KPI	Score Terbobot
					Target	Aktual		
<i>Financial</i>								
1	<i>Manpower productivity</i>	3,5	%	<i>Higher is Better</i>	100	100	1	3,5
2	Jumlah produksi tercapai	28,0	Ton	<i>Higher is Better</i>	240	240	1	28,0
<i>Customer</i>								
3	Jumlah kecelakaan kerja	3,9	Jumlah kejadian	<i>Must be Zero</i>	0	0	1	3,9
4	Jumlah absensi karyawan	9,6	%	<i>Lower is Better</i>	1	1	1	9,6
5	Jumlah pelanggaran kedisiplinan	7,2	Jumlah pelanggaran	<i>Must be Zero</i>	0	0	1	7,2
6	Jumlah keterlambatan kehadiran karyawan	5,7	Jumlah keterlambatan	<i>Must be Zero</i>	0	0	1	5,7
7	Jumlah teguran atas kesalahan pekerjaan	4,8	Jumlah teguran	<i>Must be Zero</i>	0	0	1	4,8
8	Jumlah produk cacat	5,8	%	<i>Lower is Better</i>	0,1	0,1	1	5,8
<i>Internal business process</i>								
9	Tingkat <i>waste</i> produksi	13,5	%	<i>Lower is Better</i>	7	7	1	13,5
10	Pelaksanaan produksi sesuai SOP	13,5	%	<i>Higher is Better</i>	100	100	1	13,5
<i>Learning and growth</i>								
11	Jumlah kehadiran pelatihan	4,7	%	<i>Higher is Better</i>	100	100	1	4,7
<b>NILAI KPI KARYAWAN</b>								100,0

**Gambar 2.** Form Penilaian Prestasi Kerja Operator Produksi

FORM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN								
NAMA :			Jenis Kelamin :			FOTO KARYAWAN		
NIK :			Pendidikan :					
JABATAN :			Umur :					
BAGIAN :			Tanggal Masuk :					
DIVISI :								
I. Penilaian prestasi kerja karyawan								
No	KPI	Bobot	Satuan	Tipe KPI	Nilai		Score KPI	Score Terbobot
					Target	Aktual		
Customer								
1	Jumlah kecelakaan kerja	2,1	Jumlah kejadian	Must be Zero	0	0	1	2,1
2	Jumlah absensi karyawan	10,9	%	Lower is Better	1	1	1	10,9
3	Jumlah pelanggaran kedisiplinan	3,9	Jumlah pelanggaran	Must be Zero	0	0	1	3,9
4	Jumlah keterlambatan kehadiran karyawan	4,5	Jumlah keterlambatan	Must be Zero	0	0	1	4,5
5	Jumlah teguran atas kesalahan pekerjaan	5,7	Jumlah teguran	Must be Zero	0	0	1	5,7
Internal business process								
6	Pelaksanaan <i>jobdesc</i> sesuai SOP	20,2	%	Higher is Better	100	100	1	20,2
7	Jumlah kejadian <i>breakdown</i> mesin	10,0	Jumlah kejadian	Must be Zero	0	0	1	10,0
8	Pelaksanaan <i>preventive maintenance</i>	17,4	%	Higher is Better	100	100	1	17,4
9	Lama perbaikan mesin	5,0	Jam	Lower is Better	8	8	1	5,0
10	Laporan pendataan riwayat mesin	13,6	%	Higher is Better	100	100	1	13,6
Learning and growth								
11	Jumlah kehadiran pelatihan	6,7	%	Higher is Better	100	100	1	6,7
<b>NILAI KPI KARYAWAN</b>							<b>100,0</b>	

Gambar 3. Form Penilaian Prestasi Kerja Operator Maintenance

FORM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN								
NAMA :			Jenis Kelamin :			FOTO KARYAWAN		
NIK :			Pendidikan :					
JABATAN :			Umur :					
BAGIAN :			Tanggal Masuk :					
DIVISI :								
I. Penilaian prestasi kerja karyawan								
No	KPI	Bobot	Satuan	Tipe KPI	Nilai		Score KPI	Score Terbobot
					Target	Aktual		
Customer								
1	Jumlah kecelakaan kerja	3,8	Jumlah kejadian	Must be Zero	0	0	1	3,8
2	Jumlah absensi karyawan	5,8	%	Lower is Better	1	1	1	5,8
3	Jumlah pelanggaran kedisiplinan	6,9	Jumlah pelanggaran	Must be Zero	0	0	1	6,9
4	Jumlah keterlambatan kehadiran karyawan	6,3	Jumlah keterlambatan	Must be Zero	0	0	1	6,3
5	Jumlah teguran atas kesalahan pekerjaan	9,1	Jumlah teguran	Must be Zero	0	0	1	9,1
6	Jumlah <i>complaint</i> produk cacat	14,2	%	Lower is Better	0,7	0,7	1	14,2
Internal business process								
7	Pelaksanaan <i>jobdesc</i> sesuai SOP	25,4	%	Higher is Better	100	100	1	25,4
8	Penyerahan laporan QC tepat waktu	9,7	%	Higher is Better	100	100	1	9,7
9	Menyelesaikan random sampling produk	11,1	%	Higher is Better	100	100	1	11,1
Learning and growth								
11	Jumlah kehadiran pelatihan	7,7	%	Higher is Better	100	100	1	7,7
<b>NILAI KPI KARYAWAN</b>							<b>100,0</b>	

Gambar 4. Form Penilaian Prestasi Kerja Operator QC

II. Penilaian kompetensi karyawan				
No	Kriteria Penilaian	Bobot	Score Kompetensi Skala (1-5)	Score Terbobot
Merencanakan dan Mengimplementasikan				
1	Semangat berprestasi	2,5	5	12,3
2	Kualitas dan ketelitian kerja	4,3	5	21,5
3	Proaktif	3,1	5	15,5
4	Mencari informasi	4,0	5	19,8
Melayani				
5	Empati	3,7	5	18,3
6	Berorientasi pada sesama	9,0	5	45,2
Memimpin				
7	Dampak dan pengaruh	3,9	5	19,6
8	Kesadaran berorganisasi	6,7	5	33,4
Mengelola				
9	Kerjasama Kelompok	5,9	5	29,4
10	Memimpin Kelompok	17,0	5	85,1
Berpikir				
11	Berpikir Analitis	11,5	5	57,4
12	Keahlian Teknikal	10,0	5	50,1
Bersikap dewasa				
13	Pengendalian diri	3,2	5	16,2
14	Percaya diri	2,6	5	13,1
15	Fleksibilitas	5,5	5	27,4
16	Komitmen terhadap organisasi	7,2	5	35,9
Total		100,0		500
<b>NILAI KOMPETENSI KARYAWAN</b>				<b>100,0</b>
<b>NILAI AKHIR KARYAWAN</b>				<b>100</b>
<b>(Nilai KPI *70%+Nilai Kompetensi*30%)</b>				

Gambar 5. Form Penilaian Kompetensi Karyawan

Rancangan *form* penilaian kompetensi karyawan untuk ketiga departemen menggunakan *form* yang sama karena adanya kesamaan indikator penilaian dan bobot yang digunakan merupakan bobot gabungan yang telah diolah menggunakan software expert choice.

Perhitungan score KPI dilakukan dengan berdasarkan rumus pencapaian *higher is better*, *lower is better*, *must be zero*, dan *must be one*. Setelah didapatkan score KPI yang akan dihitung, selanjutnya untuk mendapatkan score terbobot dihitung dengan *formulasi* sebagai berikut:

$$\text{Score Terbobot} = \text{Score KPI} \times \text{Bobot Global KPI}$$

Sedangkan untuk perhitungan *score* kompetensi dilakukan nilai yang diberikan pihak penilai (dalam skala 1-5). Setelah didapatkan score kompetensi yang akan dihitung, selanjutnya untuk mendapatkan *score* terbobot dihitung dengan *formulasi* sebagai berikut:

$$\text{Score Terbobot} = \text{Score Kompetensi} \\ \times \text{Bobot Global Subkriteria}$$

Berdasarkan *form* penilaian kinerja karyawan yang telah dirancang, perhitungan nilai kinerja untuk operator departemen produksi, QC, dan *Maintenance* dapat dilakukan. Nilai akhir kinerja karyawan dihitung berdasarkan bobot persentase penilaian antara prestasi karyawan dan kompetensi dengan nilai KPI karyawan dan nilai kompetensi karyawan.

$$\text{Nilai Akhir} = (70\% \times \text{Nilai KPI karyawan}) + (30\% \\ \times \text{Nilai kompetensi karyawan})$$

Berikut merupakan contoh perhitungan nilai akhir yang dilakukan untuk operator 1:

$$\begin{aligned} \text{Nilai Akhir} &= (70\% \times 79) + (30\% \times 98) \\ &= 84,7 \end{aligned}$$

### Penentuan Skala Penilaian Kompetensi Karyawan

Dalam melaksanakan penilaian kompetensi karyawan, penilai menggunakan panduan skala kompetensi dari 1 hingga 5. Masing – masing skala dari tiap subkriteria tersebut ditentukan dan dirancang berdasarkan panduan kamus Kompetensi Spencer yang juga sebelumnya telah didiskusikan dan disetujui oleh pihak perusahaan. Berdasarkan panduan skala yang telah diidentifikasi untuk masing – masing subkriteria, diharapkan dapat mengurangi sifat subyektifitas. Pada tabel 3 menunjukkan sampel uraian skala penilaian kompetensi yang mengacu pada teori Kompetensi Spencer.

**Tabel 3. Skala Penilaian Kompetensi Karyawan**

No	Subkriteria	Skala Penilaian
1.	Semangat untuk beprestasi atau untuk mencapai target kerja (ACH)	1 Berfokus hanya pada tugas yang diberikan
		2 Bermotivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan cara yang lebih baik
		3 Selalu berusaha untuk menyamai standar orang lain/prestasi rata – rata
		4 Terus berusaha untuk memperbaiki kinerja tanpa menetapkan suatu targer tertentu pada awal kerjanya
		5 Menetapkan suatu tindakan untuk mencapai tujuan – tujuan yang menantang baik menurut standar diri sendiri maupun standar orang lain
2.	Perhatian terhadap kejelasan tugas kualitas dan ketelitian kerja (CO)	1 Menjaga tempat kerja selalu terorganisir
		2 Memperlihatkan perhatian umum terhadap aturan dan kejelasan tugas
		3 Mengecek ulang pekerjaan sendiri
		4 Memonitor pekerjaan orang lain. Memonitor kualitas pekerjaan orang lain untuk meyakinkan bahwa prosedur yang berlakuka sudah dilaksanakan
		5 Memonitor data, menemukan kelemahan/kehilangan data, dan memberikan perhatian besar terhadap peningkatan keteraturan suatu sistem.

### Penentuan Jumlah Insentif

Sistem pemberian insentif yang digunakan pada penelitian ini mengacu pada penelitian Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer dengan Metode *Analytical Hierarchy Process* (Nurmianto & Siswanto, 2006) dan penelitian “*Design of mathematical models assessment of working achievements based on spencer competency in PT. Z*” (Siregar & Siregar, 2018). Pada kedua penelitian tersebut menjadikan prestasi kinerja yang diperoleh dari penilaian kinerja karyawan sebagai dasar pemberian insentif sebagai bentuk rewarding dan motivasi bagi para karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Penentuan jumlah insentif yang akan diterima oleh para karyawan dihitung berdasarkan nilai akhir prestasi kerja individu dan nilai kompetensi karyawan. Prestasi kerja dihitung berdasarkan persentase nilai selisih kinerja akhir yang didapatkan oleh karyawan dibandingkan dengan nilai standar yang telah ditetapkan dahulu sebelumnya, yang mana nilai standar yang telah ditetapkan oleh pihak penilai/perusahaan adalah 60. Untuk mendapatkan nilai selisih kinerja karyawan digunakan rumus:

$$\text{Selisih Kinerja} = \frac{\text{nilai akhir} - \text{nilai kinerja standar}}{\text{nilai kinerja standar}}$$

Berikut ini merupakan contoh perhitungan nilai selisih kinerja operator 1:

$$\begin{aligned} \text{Selisih Kinerja} &= \frac{84,7 - 60}{60} \\ &= 0,412 \end{aligned}$$

Setelah mendapatkan nilai selisih kinerja karyawan untuk menentukan besaran insentif yang diterima dihitung dengan rumus:

$$\text{Insentif} = \left( \frac{\text{selisih kinerja karyawan}}{\text{selisih kinerja seluruh karyawan}} \right) \times \text{dana insentif}$$

Berikut ini merupakan contoh perhitungan insentif yang akan didapatkan oleh operator 1 berdasarkan nilai selisih kinerja terhadap standar nilai karyawan jika dana insentif yang dibagikan adalah Rp. 140.400.000

$$\begin{aligned} \text{Insentif} &= \frac{0,412}{49,89} \times \text{Rp. 140.400.000} \\ &= \text{Rp. 1.158.509} \end{aligned}$$

Karyawan yang akan mendapatkan insentif hanya karyawan yang mendapatkan nilai akhir diatas 60, untuk karyawan yang mendapatkan nilai sama dengan 60 atau dibawahnya tidak akan mendapatkan insentif. Pada tabel 4 secara singkat menunjukkan hasil nilai prestasi kerja individu, kompetensi, nilai akhir, dan total insentif yang didapatkan oleh para operator divisi *corrugated carton box* PT.X:

**Tabel 4.** Pembagian Insentif Berdasarkan Penilaian Kinerja Karyawan

Nama	Departemen	KPI	Nilai		Selisih Kinerja	Insentif
			Kompetensi	Akhir		
Operator 1	Maintenance	79	98	84,7	0,412	Rp. 1.158.509
Operator 2	Maintenance	90	94	91,2	0,520	Rp. 1.463.379
Operator 8	QC	100	96	98,8	0,647	Rp. 1.819.844
Operator 9	QC	70	89	75,7	0,262	Rp. 736.380
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
Operator 117	Produksi	87	70	81,9	0,365	Rp. 1.027.180
Total					49,89	Rp. 140.400.000

Berdasarkan tabel 4 dapat disimpulkan jika semakin tinggi nilai kinerja karyawan yang didapatkan maka insentif yang diperoleh akan semakin besar.

## 5. Kesimpulan

Berdasarkan pengolahan data dan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, beberapa kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Kriteria indikator penilaian prestasi kinerja karyawan yang telah diidentifikasi dengan metode *human resources scorecard* berdasarkan visi, misi, dan strategi perusahaan untuk departemen produksi didapatkan 11 *key performance indikator* (KPI) yang terdiri dari 4 perspektif, untuk departemen *Maintenance* terdapat 11 KPI yang terdiri dari 3 perspektif, dan untuk departemen QC didapatkan 10 KPI yang terdiri dari 3 perspektif.
2. Berdasarkan hasil identifikasi yang dilakukan, didapatkan 16 sub – kriteria dari 20 sub - kriteria kompetensi spencer yang akan digunakan sebagai dasar penilaian kompetensi karyawan. Terjadi pengurangan empat sub – kriteria kompetensi karena sub – kriteria tersebut tidak relevan untuk penilaian kompetensi karyawan pada level operator.
3. Dari hasil pembobotan yang dilakukan untuk tiap – tiap indikator pada penilaian prestasi kerja karyawan dan kompetensi karyawan menggunakan metode AHP dengan bantuan *software expert choice*, semua hasil pembobotan memiliki nilai inconsistency ratio dibawah 0,1 sehingga semua nilai bobot yang didapatkan dinyatakan sudah konsisten dan valid untuk digunakan. Bobot tiap indikator kerja yang didapatkan merupakan tingkat prioritas penilaian yang akan digunakan untuk menilai prestasi kerja dan kompetensi para karyawan.
4. *Form* penilaian kinerja karyawan dibagi menjadi dua macam yaitu *form* penilaian prestasi kinerja individu dan penilaian kompetensi karyawan untuk menghitung nilai akhir kinerja karyawan. Tiap – tiap departemen memiliki *form* penilaian prestasi kerja individu yang berbeda – beda menyesuaikan *jobdesc*

dan tugas para operatornya, sedangkan untuk *form* penilaian kompetensinya disamakan. Lalu nilai akhir kinerja karyawan yang didapatkan dijadikan sebagai dasar rekomendasi sistem pemberian insentif yang baru. Semakin tinggi nilai akhir yang didapatkan, maka akan semakin tinggi pula insentif yang didapatkan oleh karyawan.

## 6. Daftar Pustaka

- Badiru, A. B. & Pulat, P. S., 1995. *Comprehensive Project Management: Integrating Optimization Models, Management Principles, and Computers*. 25th penyunt. s.l.:Prentice Hall.
- Baron, A., 2011. Measuring human capital. *Strategic HR Review*, 10(2), pp. 30-35.
- Becker, B., Huselid, M. A. & Ulrich, D., 2001. *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Gabčanová, I., 2012. Human Resources Key Performance Indicators. *ournal of Competitiveness*, pp. 117-128.
- Griffin, R., 2004. *Manajemen*. 7 penyunt. Jakarta: Erlangga.
- Koswara, K. & Rasto, R., 2016. Kompetensi dan kinerja guru berdasarkan sertifikasi profesi. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran (JPManper)*, 1(1), pp. 61-71.
- Lansbury, R., 1988. Performance Management: A Process Approach. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 26(2), pp. 46-54
- Nurmianto, E. & Siswanto, N., 2006. PERANCANGAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN BERDASARKAN KOMPETENSI SPENCER DENGAN METODE ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (Studi Kasus di Sub Dinas Pengairan, Dinas Pekerjaan Umum, Kota Probolinggo). *JURNAL TEKNIK INDUSTRI*, 8(1), pp. 40-53.
- Ramadhan, D. G., Setyanto, N. W. & Efranto, R. Y., 2013. Perancangan Dan Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Metode Human Resources Scorecard (Hrsc)(Studi Kasus Pg. Kreet Baru, Bululawang). *Jurnal Rekayasa*

- dan Manajemen Sistem Industri*, 1(1), pp. 152-162.
- Siregar, K. S. & Siregar, S., 2018. Design of mathematical models assessment of working achievements based on spencer competency in PT. Z. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*.
- Spencer, L. M., 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons Inc..
- Zaputri, A. R., Rahardjo, K. & Utami, H. N., 2013. Pengaruh Insentif Material Dan Non Material Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 2(2), pp. 174-181.