

**PENILAIAN KINERJA BERDASARKAN KOMPETENSI
DAN KPI (KEY PERFORMER INDICATOR)
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KABUPATEN SEMARANG**

Isti Mayasari; Kristiana Haryanti, Ferdinandus Hindiarto
Magister Profesi Psikologi Program Pasca Sarjana
Universitas Katolik Soegijapranata Semarang

ABSTRAK

This research aim is about Performance Appraisal at PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum) Kabupaten Semarang. Before this research, employees was not satisfied with performance appraisal that already in use on their company because it is doubtful not objectives, there is no feedback and it cannot use for employees improvement. Performance Appraisal Based on Competencies and KPI (Key Performance Indicator) is designed to increase objectivity of performance appraisal and to maximizing the purpose of performance appraisal itself. Performance Appraisal Based on Competencies and KPI (Key Performance Indicator) is simulated to Branch Manager level and Head of Customer Care Division. This research is qualitative research by objective interview and focus group discussion to collect the datas. The result is shows that reliability, relevance, sensitivity and practicality aspect of performance appraisal based on competencies and KPI is better than performance appraisal that already in use in this company.

Keyword : Performance Appraisal, Competencies, KPI (Key Performance Indicator)

Penilaian kinerja merupakan salah satu cara yang digunakan untuk mengetahui sejauhmana kualitas kerja SDM yang dimiliki oleh perusahaan. Penilaian kinerja ini bermanfaat baik bagi perusahaan maupun pegawai itu sendiri. Adanya penilaian kerja yang sesuai dengan uraian jabatannya akan membuat perusahaan dapat memberikan reward berupa gaji, bonus, bahkan promosi sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Cascio (2006) mengatakan bahwa penilaian kinerja mempunyai beberapa manfaat, yaitu untuk penerapan sistem reward dan punishment, memberikan umpan balik bagi karyawan untuk pengembangan karier, identifikasi kebutuhan pelatihan pengembangan bagi karyawan, dan mendiagnosa masalah dalam organisasi.

Rivai dan Basri (2005) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja yang baik harus memenuhi beberapa syarat seperti berikut:

1. Reliability, yaitu faktor penilaian harus dapat dipercaya. Ukuran kinerja harus

konsisten, jika dua penilai mengevaluasi pekerja yang sama mereka perlu menyimpulkan hal serupa menyangkut hasil mutu pekerja.

2. Relevance, yaitu ada kesesuaian antara penilaian dengan tujuan sistem penilaian, ukuran kinerja harus dihubungkan dengan output riil dari kegiatan yang secara logika itu mungkin.
3. Sensitivity, yaitu beberapa ukuran harus mampu mencerminkan perbedaan antara penampilan tingkat tinggi dan rendah. Penampilan tersebut harus dapat membedakan dengan teliti tentang perbedaan kinerja.
4. Practicality, mudah dipahami dan dapat diterapkan secara praktis dan kekurangan data tidak telalu mengganggu.

PDAM Kabupaten Semarang sebagai perusahaan yang bergerak dibidang jasa selalu berusaha untuk meningkatkan kepuasan para

konsumennya. Karyawan dituntut untuk bekerja secara optimal dalam melayani kebutuhan konsumen, terutama bagian pelayanan pelanggan sebagai gerbang utama perusahaan, dimana bagian pelayanan pelanggan merupakan perantara antara pelanggan dan perusahaan. Bagian ini yang bertemu langsung dengan pelanggan dalam memberikan informasi maupun menerima keluhan dari pelanggan.

Banyaknya komplain pelanggan terhadap pelayanan membuat PDAM Kabupaten Semarang melakukan pengembangan untuk lebih memperbaiki dan meningkatkan performa, namun pengembangan yang diberikan kepada SDMnya kurang sesuai dengan kebutuhan sehingga peningkatan kualitas SDM belum dapat terwujud dengan sempurna. Perusahaan belum memiliki sistem yang mampu melihat kekurangan karyawan secara spesifik sehingga pengembangan yang diberikan bersifat general dan kurang spesifik terhadap kebutuhan karyawan sehingga kurang tepat sasaran. Selama ini PDAM Kabupaten Semarang telah melaksanakan penilaian kinerja bagi karyawannya yang dilaksanakan setahun sekali pada akhir tahun. Penilaian tersebut bertujuan untuk menilai prestasi kerja karyawan dan melihat kekurangan yang dimiliki, namun penilaian tersebut kurang mampu menjadi dasar untuk pengembangan karyawan. Karyawan merasa kurang puas terhadap penilaian kinerja yang diterapkan saat ini.

Dari hasil wawancara dan analisa skala kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja terdahulu yang selama ini dipakai maka didapatkan hasil bahwa karyawan tidak puas dengan penilaian kinerja yang diterapkan karena belum memenuhi persyaratan penilaian kinerja yang ideal:

1. **Reliability:** penilaian kinerja yang sudah ada belum reliabel karena belum memiliki batasan nilai yang jelas dari aspek penilaian kinerja sehingga mengakibatkan rater memiliki cara penilaian yang berbeda.
2. **Relevance:** penilaian kinerja yang sudah ada belum relevan karena belum mengarah pada pekerjaan atau job description karyawan yang dinilai serta belum digunakan untuk pengembangan karyawan.

3. **Sensitivity:** penilaian kinerja yang sudah ada belum bisa mencerminkan perbedaan karyawan dengan kinerja yang baik dan yang kurang karena kurangnya daya beda dalam standar nilai. Ada kecenderungan untuk memberikan nilai aman bagi karyawan.
4. **Practically:** penilaian kinerja yang ada sudah cukup praktis dalam penerapannya, namun hal ini menyebabkan penilaian menjadi kurang obyektif.

Jadi, berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan PDAM Kabupaten Semarang belum memiliki aspek penilaian yang sesuai dengan job description, standar nilai tidak jelas, serta belum memiliki panduan dalam melakukan penilaian kinerja.

Berdasarkan analisa yang dilakukan, PDAM Kabupaten Semarang belum memiliki sistem penilaian kinerja yang obyektif untuk meningkatkan kinerja pegawai oleh sebab itu memerlukan pendamping untuk sistem penilaian kinerja yang digunakan selama ini yaitu daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3). Penilaian kinerja dengan indikator penilaian yang jelas akan memberikan informasi yang bermanfaat bagi perusahaan untuk kemudian menindaklanjuti pengembangan karyawannya dengan tepat (Ambarwati, 2002). Dengan demikian pekerja dapat memperoleh kepuasan dalam bekerja dan yang berprestasi akan merasa dihargai.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan sifat permasalahan, penelitian dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Metode pengambilan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara, Focus Group Discussion (FGD) dan skala. Subyek dalam penelitian ini ada dua yaitu Kepala Cabang PDAM Ungaran dan Kepala Seksi Hubungan Langgan. Dalam penelitian ini, teknik analisa data yang digunakan adalah analisa kualitatif. Metode yang digunakan untuk menganalisa data adalah metode perbandingan tetap (*constant comparative method*).

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Setelah dilakukan uji coba alat penilaian kinerja maka diperoleh hasil diskusi mengenai tanggapan penilaian kinerja berdasarkan kompetensi dan KPI sebagai berikut:

1. Bila ditinjau dari aspek reliability penilaian kinerja yang lama dinilai kurang reliable karena setiap rater bisa saja memiliki kategori dan cara menilai yang berbeda, tidak ada keseragaman dalam memberikan penilaian. Tiap rater memiliki persepsi atau penafsiran tentang kategori penilaian yang berbeda satu sama lain. Hal ini dikarenakan belum adanya standar kinerja yang jelas, batasan aspek yang tidak jelas. Rater tidak mengetahui target kerja karyawan sehingga tiap kriteria penilaian bisa diartikan berbeda oleh setiap rater. Periode penilaian yang satu kali dalam setahun (pada bulan Desember) menyebabkan kecenderungan penilai memberikan penilaian yang berdasar pada peristiwa akhir menjelang penilaian karena keterbatasan daya ingat. Sedangkan pada penilaian baru yang berbasis kompetensi dan KPI periode penilaian akan dilakukan dua kali dalam setahun sehingga dapat mengukur hasil kerja karyawan dengan monitoring secara periodik enam bulanan. Hal tersebut diharapkan mampu mewakili dan merecord penilaian kinerja dimana setiap enam bulan karyawan akan dievaluasi kinerjanya. Penilaian ini lebih mudah karena didukung oleh catatan kritis kompetensi dan monitoring KPI. Pada penilaian kinerja baru yang berbasis kompetensi dan KPI dinilai lebih konsisten dan detail karena ada definisi yang jelas dari aspek dan kategori penilaiannya. Ukuran atau standar kerja dan batasan penilaian sudah jelas serta dilengkapi level perilaku kerja yang dapat tergambar jelas dan nyata serta lebih konsisten dan detail karena mengukur tiap kemampuan yang harus dimiliki oleh masing-masing jabatan secara spesifik. Karena aspek penilaian dan standar nilai yang ditetapkan sudah jelas dan dapat diamati, maka para rater tidak lagi mempunyai cara pandang yang berbeda dalam memberikan penilaian.
2. Dari aspek relevance penilaian kinerja yang lama dianggap kurang relevan karena aspek yang dinilai digeneralisasikan seluruh karyawan, tidak sesuai dengan job description. Pada penilaian yang lama belum pernah dikaji ulang padahal sasaran dan strategi perusahaan mengalami perubahan dan perkembangan sehingga dinilai sudah tidak relevan dengan tujuan penilaian kinerja. Sedangkan penilaian kinerja berbasis KPI dan Kompetensi disesuaikan dengan job description, targetnya baik itu KPI dan standar level kompetensi juga sudah disepakati antara pemegang jabatan/ yang dinilai dengan atasan. Penilaian kinerja yang baru dapat mengukur dengan tepat dan spesifik pada setiap jabatan sesuai dengan target kerja. Sehingga dari hasil penilaian kinerja dapat mengetahui dengan jelas kelebihan dan kekurangan karyawan sebagai dasar pengembangan.
3. Bila ditinjau dari aspek sensitivity penilaian kinerja yang lama dinilai kurang sensitif. Dalam penilaian kinerja yang lama kriteria antara jabatan yang satu dengan yang lain sama walaupun tugas dan tanggung jawabnya berbeda, ukuran dan standar penilaian juga kurang jelas. Aspek penilaian yang sama dan sangat umum tersebut tidak dapat membedakan kinerja yang baik dan buruk sehingga dapat memunculkan bias penilaian halo error dimana dimungkinkan penilai memberikan nilai tinggi atau menilai karyawan di nilai aman (sedang). Penilaian kinerja berbasis KPI dan kompetensi cukup sensitive karena menggunakan kompetensi spesifik yang berbeda antara jabatan yang satu dengan lainnya dan KPI jelas sesuai kriteria keberhasilan jabatan. Pada penilaian berbasis kompetensi dan KPI lebih jelas membedakan karyawan dengan kinerja tinggi dan rendah karena aspek penilaian dapat diukur berdasarkan data-data yang terdokumentasi. Untuk penilaian perilaku diberlakukan 4 level kompetensi sekaligus sebagai skala penilaian.
4. Dari aspek practically, penilaian kinerja yang lama dinilai lebih praktis, tidak perlu membedakan karyawan yang dinilai karena aspek penilaian sama serta hanya

melibatkan satu rater (atasan langsung), tidak perlu menghitung rerata skor penilaian. Akan tetapi kepraktisan ini berbenturan dengan tidak jelasnya aspek yang menjadi daya beda antar karyawan. Pada penilaian kinerja berbasis KPI dan kompetensi data yang termonitoring secara periodik. Petunjuk pengisian form penilaian kinerja juga mempermudah rater dalam melakukan penilaian. Prosedur penilaian juga direspon dengan baik karena melibatkan karyawan yang dinilai serta rekan kerja bukan hanya atasan langsung. Rekapitulasi nilai multireter dinilai kurang praktis karena belum pernah dilakukan sebelumnya akan tetapi perubahan ini dinilai sebagai proses perbaikan penilaian kinerja yang lalu.

Kelemahan yang ada dalam penilaian kinerja ini terdapat pada sisi kepraktisannya, mengingat penilaian kinerja ini menggunakan lebih banyak data dan multirater sehingga membutuhkan lebih banyak proses. Namun kelemahan tersebut sedikit teratasi dengan dibuatnya resume penilaian kinerja dengan menggunakan formula Ms. Excel sehingga cukup memudahkan dalam melakukan rekapitulasi serta mendapatkan nilai akhir dari penilaian kinerja. Oleh karena itu sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi dan KPI yang dibuat oleh peneliti dapat disetujui dan diterima oleh perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja berbasis kompetensi dan KPI yang telah disusun:

1. Dinilai lebih reliabel dan relevan karena lebih konsisten serta aspek yang dinilai lebih dapat diamati karena sesuai dengan job description, terlebih KPI bisa dimonitoring secara periodik. Ukuran dan standar lebih jelas, spesifik dan terukur. Penilaian kinerja ini juga dinilai lebih sensitif karena mampu membedakan karyawan dengan kinerja tinggi maupun rendah berdasarkan nilai yang diperoleh.

2. Prosedur penilaian juga direspon dengan baik karena melibatkan karyawan yang dinilai, dan rekan kerja bukan hanya atasan langsung sehingga penilaian kinerja ini dinilai lebih obyektif.
3. Dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengembangan SDM.
4. Kelemahan dari penilaian kinerja ini adalah metode multireter yang dianggap kurang praktis karena harus melalui proses rekapitulasi dan memerlukan waktu yang lebih lama daripada penilaian satu rater. Proses monitoring KPI membuat pekerjaan karyawan jadi bertambah karena perlu pencatatan rutin tiap harinya. Meskipun demikian pihak manajemen memberikan respon positif.

Saran

1. Peneliti mengajukan beberapa saran, yaitu:
 - a. Mengintegrasikan sistem penilaian kinerja berbasis KPI dan kompetensi pada setiap jabatan yang ada sehingga tujuan penilaian kinerja dapat menjadi maksimal.
 - b. Sebelum menerapkan sistem penilaian ke seluruh jabatan hendaknya melakukan sosialisasi mengenai sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi dan KPI serta melakukan pelatihan untuk para rater agar didapatkan pemahaman yang benar sebagai persiapan.
 - c. Sebagai pelengkap DP3, penilaian kinerja berdasarkan kompetensi dan KPI ini dapat digunakan untuk membuat training need analysis serta bahan tambahan pertimbangan untuk proses pemberian reward, promosi, mutasi, pengembangan karyawan lainnya. Namun apabila dalam praktek hasil penilaian DP3 berbeda dengan penilaian berdasar kompetensi dan KPI maka lebih baik menggunakan sistem penilaian kinerja yang baru sebagai bahan pertimbangan.
 - d. Bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penilaian kinerja berbasis kompetensi diharapkan juga memperhatikan form monitoring yang digunakan, agar lebih sederhana dan praktis digunakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Almigo, N., 2004. Hubungan antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Psyche*. Vol 1 No.1
- Ambarwati, S.D.A., 2002. Managing productive performance appraisal: Sebuah upaya menjawab kebutuhan penilaian kinerja karyawan yang bebas KKN. *Jurnal Siasat Bisnis*. Vol. 1 No. 7. Hal. 93-111
- Cascio, W.F. 2006. *Applied Psychology in Personnel Management*. 3rd edition. New Jersey : Prentice Hall, Inc
- Damayanti, E. 2008. Perancangan sistem pengukuran kinerja dengan metode balanced scorecard. *Jurnal Teknik Industri*. Vol. 9 No.2 Agustus 2008
- Dessler, G. 2003. *Human Resources Management*. New Jersey : Prentice Hall
- Fletcher, C. 2001. Performance appraisal and management :the developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* Vol.74 Issues.4 Page 473-487.
- Gomez, F. C., 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi II. Yogyakarta : Andi Offset
- Ingarianti, T.M., Yuwono, I. 2005. Performance appraisal di PT. Otsuka Indonesia. *Jurnal Psikodinamik*. Vol. 7 No. 2 : 23-40.
- Keeping, L.M. & Levy, P.E. 2000. Performance appraisal reaction: measurement, modeling, and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85 hal 708-723
- Lucia, A. D., Lepsinger, R., 1999. *The Art and Science of Competency Models*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Maltis, R.L., & Jackson, J.H. 2006. *Human Resources Management. Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Diana Angelica.. Edisi 10. Jakarta : Salemba Empat
- Moehersono, 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Mondy.Wayne, R. Alih bahasa Airlangga, R.B. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*: Jilid satu edisi 10 R. Jakarta: Erlangga.
- Mulyana, D. 2001. *Metode Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Noe, R. 2003. *Human Resources Management : Gaining a Competitive Advantage*. United States : The Mc Graw Hill Companies
- 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) : Program Pasca Sarjana, Jurusan Teknik Industri, Institute Teknologi 10 November (ITS) Surabaya. *Journal Teknik Industri* Vol.8 No.1 Juni 2006. Hal 40-53
- Palan, R.. 2007. *Competency Management: Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. Alih bahasa Melia, O. Jakarta : PPM
- Pareke, F.J. 2008. Faktor-faktor penyebab ketidakefektifan penilaian kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. hal 1-15
- Poerwandari, K. 2001. *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Jakarta: Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi (LPSP3) Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Prihadi, S. P. 2004. *Assessment Centre – Identifikasi, Pengukuran, dan Pengembangan Kompetensi*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, V dan Basri, M. F. A. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Rivai, V. dan Sagala, E. J. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Sanghi, S. 2007. *The Handbook of Competency Mapping*. Second Edition. New Delhi: Response Book.
- Spencer, L.,M. & Spencer, S. M., 1993. *Competence At Work, Models for Superior Performance*. Canada :John Wiley & Sons Inc.
- Syafrika, I., Rostiana, Zamralita. 2006. Model kompetensi sebagai solusi terhadap masalah rekrutmen dan seleksi. Studi pada departemen operational PT. MGF. Phronesis, *Jurnal Ilmiah Psikologi Industri dan Organisasi*. Vol.8 No.2