

# **Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi Bagi Karyawan Universitas Widyatama**

**Studi Karyawan di Universitas Widyatama**

*Dibuat Oleh*

Dr. Dyah Kusumastuti, Ir., M.Sc.,  
Elisabeth Koes Soedijati, Dra., M.Si.,  
Johannes Alfred Andries, S.T., M.M.



**Magister Manajemen  
Fakultas Bisnis dan Manajemen  
Universitas Widyatama  
Bandung  
2005**

# **Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi Bagi Karyawan Universitas Widyatama**

**Studi Karyawan di Universitas Widyatama**

*Dibuat Oleh*

Dr. Dyah Kusumastuti, Ir., M.Sc.,  
Elisabeth Koes Soedijati, Dra., M.Si.,  
Johannes Alfred Andries, S.T., M.M.



**Magister Manajemen  
Fakultas Bisnis dan Manajemen  
Universitas Widyatama  
Bandung  
2005**

LAPORAN PENELITIAN

Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Berbasis  
Kompetensi Bagi Karyawan Universitas Widyatama

Disampaikan oleh:

Dr. Dyah Kusumastuti, Ir., M.Sc.,  
Elisabeth Koes Soedijati, Dra., M.Si.,  
Johannes Alfred Andries, S.T., M.M.

Bandung, Desember 2005

Diketahui oleh:



Prof. Dr. H. Surachman Sumawihardja, S.E.,  
Dekan Fakultas Bisnis & Manajemen



H. Muh. Allan Jayaatmaja, S.E., M.M., Ak.,  
Kepala Bagian P.P.M



Diterima di Perpustakaan  
Universitas Widyatama  
Lia Amaliawati, S.E., M.Si.,  
Kepala Perpustakaan

UPT PERPUSTAKAAN  
UNIVERSITAS  
WIDYATAMA

## ABSTRAK

Dalam situasi persaingan global yang semakin ketat ini, organisasi menuntut kinerja yang tinggi pada karyawan-karyawannya. Bersamaan dengan itu karyawan membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman dan motivasi untuk unjuk kerja selanjutnya. Selama ini, penilaian kinerja fokus pada hasil kerja yang terkuantifisir, spesifik pada pencapaian melakukan efektivitas dalam keuangan, peningkatan profit, ukuran produktivitas, hingga pada kualitas hasil kerja yang telah ditentukan ukuran kuantitatifnya.

Universitas Widyatama merupakan suatu insititusi yang menyediakan jasa layanan pendidikan tinggi. Dengan berbekal Sertifikasi ISO 9001: 2000, Universitas Widyatama mengarahkan organisasinya sebagai organisasi yang memberikan layanan yang berkualitas agar dapat bersaing dengan perguruan tinggi lainnya. Dalam mengelola SDM dengan menjalankan berbagai fungsinya, Universitas Widyatama perlu membentuk suatu Sistem Penilaian Kinerja bagi para karyawannya yang dapat mendukung pengembangan kinerja organisasi

Yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah bagaimana rancangan sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi bagi karyawan yang diharapkan akan dapat mendukung pencapaian kinerja Universitas Widyatama. Untuk mencapainya maka dibentuk dua langkah sistematis. Bagian pertama membentuk model kebutuhan kompetensi karyawan Universitas Widyatama, berikutnya merancang dan membentuk kerangka penerapan sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi bagi karyawan

Penelitian ini menghasilkan model kompetensi yang dilihat dari aspek Knowledge, Attitude dan Skill. Model kompetensi ini terbentuk dari hasil identifikasi nilai-nilai organisasi, proses bisnis organisasi, dan referensi-referensi organisasi yang mendukung pembentukan kompetensi ini. Dengan mengacu dari model kompetensi spencer, model kompetensi widyatama terbagi atas: 25 kompetensi Knowledge, 16 kompetensi Attitude, dan 16 kompetensi Skill. Setiap kompetensi terbentuk atas 5 tingkatan indikator perilaku.

Setelah pembentukan model kebutuhan kompetensi karyawan maka dilakukan perancangan sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi. Dalam penilaian kinerja yang dirancang ini, kinerja dinilai dari hasil kerja dan kompetensi yang ditunjukkan berdasarkan atas kebutuhan kompetensi jabatannya. Proporsi bobot penilaian antara kompetensi dan hasil dalam penelitian ini didapatkan sebesar 60:40. Karena dalam pemodelan kompetensi di Universitas Widyatama dibentuk dari tiga aspek, *Knowledge, Attitude, Skill*, maka ketiga aspek kompetensi (*Knowledge, Attitude, Skill*) yang dinilai memiliki setiap bobot tersendiri. Dalam penilaian hasil kerja yang diproporsikan 40 dari keseluruhan, hasil kerja ditentukan berdasarkan atas program kerja unit dan personal. Penilaian hasil disepakati sebelum berjalannya periode penilaian kinerja. Hasil penilaian keseluruhan menjadi gambaran kinerja individu dan input bagi kebijakan pimpinan dalam memberikan imbal balik atas kinerja yang telah ditunjukkan karyawan.

**Keyword:** *Penilaian Kinerja, Hasil Kerja (Result), Kompetensi, Knowledge, Attitude & Skill.*

# DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	1
DAFTAR ISI .....	2
DAFTAR TABEL .....	6
DAFTAR GAMBAR.....	14
BAB I PENDAHULUAN.....	I-1
I.1    LATAR BELAKANG PENELITIAN.....	I-1
I.2    IDENTIFIKASI DAN PERUMUSAN MASALAH.....	I-3
I.3    TUJUAN PENELITIAN.....	I-6
I.4    MANFAAT PENELITIAN .....	I-6
I.5    FOKUS DAN ASUMSI PENELITIAN.....	I-7
I.6    KERANGKA PEMIKIRAN PENELITIAN.....	I-8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	II-1
II.1    KINERJA (PERFORMANCE) .....	II-1
II.2    PERFORMANCE APPRAISAL ( <i>PENILAIAN KINERJA</i> ) .....	II-2
II.2.1    DEFINISI.....	II-3
II.2.2    PROSES PENILAIAN KINERJA .....	II-3
II.2.3    LANGKAH DALAM PENILAIAN KINERJA.....	II-4
II.2.4    PEMBANGUNAN SISTEM PENILAIAN KINERJA .....	II-5
II.3    KOMPETENSI.....	II-8

II.3.1	KARAKTERISTIK DASAR.....	II-9
II.3.2	HUBUNGAN KAUSAL.....	II-11
II.3.3	MEMBANGUN MODEL KOMPETENSI.....	II-12
II.3.4	GAMBARAN MODEL KOMPETENSI.....	II-24
II.4	PROSES BISNIS.....	II-30
II.4.1	KOMPONEN PROSES BISNIS.....	II-31
II.4.2	KARAKTERISTIK PROSES BISNIS.....	II-35
II.5	SISTEM PENILAIAN KINERJA BERBASIS KOMPETENSI.....	II-39
II.5.1	LANGKAH-LANGKAH PENGEMBANGAN SISTEM PENILAIAN KINERJA BERBASIS KOMPETENSI.....	II-41
<b>BAB III</b>	<b>OBJEK DAN METODE PENELITIAN.....</b>	<b>III-1</b>
III.1	METODE PENELITIAN.....	III-1
III.2	OBJEK PENELITIAN.....	III-3
III.3	POPULASI DAN TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL.....	III-3
III.3.1	POPULASI.....	III-3
III.3.2	TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL.....	III-6
III.4	PROSEDUR PENELITIAN.....	III-11
III.4.1	STUDI PENDAHULUAN DAN STUDI PUSTAKA.....	III-11
III.4.2	PERUMUSAN MASALAH DAN PENENTUAN TUJUAN PENELITIAN.....	III-12
III.4.3	PEMBENTUKAN MODEL KOMPETENSI JABATAN UNIVERSITAS WIDYATAMA.....	III-13

III.4.4 PERANCANGAN SISTEM PENILAIAN KINERJA BERBASIS KOMPETENSI .....	III-14
III.4.5 KESIMPULAN DAN SARAN .....	III-17
III.5 PENGEMBANGAN INSTRUMEN PENELITIAN .....	III-17
III.5.1 Matrik Pengembangan Instrumen .....	III-17
III.6 TEKNIK PENGUMPULAN DAN ANALISIS DATA .....	III-18
III.6.1 TEKNIK PENGUMPULAN DATA .....	III-18
III.6.2 PENGOLAHAN DAN ANALISIS DATA .....	III-19
<b>BAB IV PENGOLAHAN DATA DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>IV-1</b>
IV.1 INTERAKSI PROSES UNIVERSITAS WIDYATAMA .....	IV-1
IV.1.1 PEMETAAN PROSES KERJA UNIT UNIVERSITAS WIDYATAMA .....	IV-1
IV.2 IDENTIFIKASI KOMPETENSI UNIVERSITAS WIDYATAMA.....	IV-3
IV.2.1 SKALA PENGUKURAN KOMPETENSI.....	IV-11
IV.2.2 IDENTIFIKASI KEBUTUHAN KOMPETENSI JABATAN.....	IV-17
IV.3 PERANCANGAN SISTEM PENILAIAN KINERJA BERBASIS KOMPETENSI .....	IV-48
IV.3.1 KRITERIA DAN PARAMETER PENILAIAN KINERJA.....	IV-58
IV.3.2 STRATEGI IMPLEMENTASI.....	IV-63
IV.3.3 SIMULASI RANCANGAN.....	IV-75
IV.3.4 ANALISIS PERANCANGAN.....	IV-83
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>V-1</b>

V.1	KESIMPULAN.....	V-1
V.2	SARAN PENGEMBANGAN.....	V-3
	DAFTAR PUSTAKA.....	16
	LAMPIRAN.....	18

## DAFTAR TABEL

Tabel II.1 Gambaran Penjabaran Penilaian .....	II-4
Tabel II.2 Perbedaan Metode CI dan BEI.....	II-17
Tabel III.1 Ringkasan Sudut Pandang Penelitian.....	III-2
Tabel III.2 Unit-unit dalam Universitas Widyatama.....	III-5
Tabel III.3 Kuantitas Kelompok Jabatan di Bagian Sentralisasi Administrasi Universitas Widyatama.....	III-6
Tabel III.4 Kelompok Jabatan Bagian Desentralisasi Akademik Universitas Widyatama .....	III-6
Tabel III.5 Hasil Perhitungan jumlah sampel individu di Sampel Daerah Bagian Sentralisasi Administrasi.....	III-10
Tabel III.6 Hasil Perhitungan jumlah sampel individu di Sampel Daerah Bagian Desentralisasi Akademik.....	III-10
Tabel III.7 Matrik Pengembangan Instrumen.....	III-18
Tabel IV.13 Kompetensi Universitas Widyatama dari Aspek Pengetahuan ( <i>Knowledge</i> ).....	IV-5
Tabel IV.14 Kompetensi Universitas Widyatama dari Aspek Sikap ( <i>Attitude</i> ).....	IV-8
Tabel IV.15 Kompetensi Universitas Widyatama dari Aspek Keterampilan ( <i>Skill</i> ) .....	IV-9
Tabel IV.16 Kelompok Kompetensi Jabatan untuk Kompetensi Aspek Knowledge.....	IV-18
Tabel IV.17 Identifikasi Kebutuhan Kompetensi Aspek Knowledge Kelompok Jabatan.....	IV-28
Tabel IV.18 Identifikasi Kebutuhan Kompetensi Aspek Attitude Kelompok Jabatan.....	IV-29

Tabel IV.19 Identifikasi Kebutuhan Kompetensi Aspek Skill Kelompok Jabatan.....	IV-30
Tabel IV.20 Bentuk Pertanyaan Kuesioner untuk mengidentifikasi kompetensi jabatan aspek pengetahuan .....	IV-32
Tabel IV.21 Bentuk Pertanyaan Kuesioner untuk mengidentifikasi kompetensi jabatan aspek Sikap.....	IV-35
Tabel IV.22 Bentuk Pertanyaan Kuesioner untuk mengidentifikasi kompetensi jabatan aspek keterampilan.....	IV-37
Tabel IV.23 gambaran pengolahan data kuesioner identifikasi level kompetensi untuk kelompok jabatan staf administrasi.....	IV-40
Tabel IV.24 hasil pengolahan dan penentuan level kompetensi aspek knowledge.....	IV-40
Tabel IV.25 hasil identifikasi dan penentuan level kompetensi aspek attitude.....	IV-42
Tabel IV.26 Hasil identifikasi dan prediksi level Kompetensi Aspek Skill .....	IV-44
Tabel IV.27 Contoh hasil pengisian Responden dan perhitungan bobot. ....	IV-53
Tabel IV.28 bobot masing-masing aspek kompetensi untuk setiap kelompok jabatan .....	IV-54
Tabel IV.29 Bobot Kompetensi Kelompok Jabatan Aspek Pengetahuan.....	IV-55
Tabel IV.30 Bobot Kompetensi Kelompok Jabatan Aspek Sikap.....	IV-56
Tabel IV.31 Bobot Kompetensi Kelompok Jabatan Aspek Keterampilan.....	IV-57
Tabel IV.32 Kriteria penilaian level kompetensi pemegang jabatan .....	IV-58
Tabel IV.33 Kriteria penilaian Hasil/sasaran kinerja pemegang jabatan.....	IV-59
Tabel IV.34 Parameter penilaian kompetensi pemegang jabatan .....	IV-59
Tabel IV.35 Parameter penilaian Hasil/sasaran kinerja pemegang jabatan .....	IV-60
Tabel IV.36 Parameter penilaian kinerja individu keseluruhan.....	IV-60

Tabel IV.37 Contoh Keputusan penentuan imbalbalik untuk hasil kerja karyawan yang dinilai .....	IV-71
Tabel IV.38 Tabel kebutuhan kompetensi Kelompok jabatan aspek pengetahuan .....	IV-72
Tabel IV.39 Tabel Kebutuhan Kompetensi kelompok Jabatan Aspek Sikap .....	IV-73
Tabel IV.40 Tabel Kebutuhan Kompetensi Kelompok Jabatan Aspek Keterampilan.....	IV-74
Tabel V.1 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Sikap Berorientasi pada Prestasi (A1).....	21
Tabel V.2 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Sikap Perhatian terhadap kualitas, order, dan ketepatan (A2).....	22
Tabel V.3 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Sikap Inisiatif (A3).....	22
Tabel V.4 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Sikap Memahami Kepribadian Seseorang (A4) .....	23
Tabel V.5 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Sikap Berorientasi pada pelayanan pelanggan (A5) .....	23
Tabel V.6 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Sikap Kesadaran berorganisasi (A6).....	24
Tabel V.7 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Sikap Membangun hubungan (A7).....	24
Tabel V.8 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Sikap Mengembangkan orang lain (A8).....	25
Tabel V.9 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Sikap Memberikan pengarahan (A9).....	25
Tabel V.10 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Sikap Kerjasama (A10).....	26
Tabel V.11 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Sikap Pemikiran Konseptual (A11).....	26

Tabel V.12 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Sikap Pemikiran Analisis (A12).....	27
Tabel V.13 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Sikap Kepakaran (A13).....	27
Tabel V.14 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Sikap Fleksibel (A14).....	28
Tabel V.15 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Sikap Komitmen Organisasi (A15).....	28
Tabel V.16 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Sikap Integritas (A16).....	29
Tabel V.17 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Pengetahuan Quality Management System Widyatama (K1).....	30
Tabel V.18 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Pengetahuan System & Procedure Knowledge (K2).....	31
Tabel V.19 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Pengetahuan Budgeting (K3).....	31
Tabel V.20 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Pengetahuan Scheduling (K4).....	32
Tabel V.21 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Pengetahuan Corporate Culture & Organization Knowledge (K5).....	32
Tabel V.22 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Pengetahuan Lay Out Lecturing (Tata Ruang Perkuliahan) (K6).....	33
Tabel V.23 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Pengetahuan Regulation on Intern and External Higher Education (K7).....	33
Tabel V.24 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Pengetahuan Consumer Behavior (K8).....	34
Tabel V.25 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Pengetahuan Developing Market, & Service (K9).....	34
Tabel V.26 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Pengetahuan Product Knowledge (K10).....	35

Tabel V.27 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Pengetahuan Financial Management (K11).....	35
Tabel V.28 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Pengetahuan Accounting (K12).....	36
Tabel V.29 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Pengetahuan Tax Knowledge and Regulation (K13).....	36
Tabel V.30 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Pengetahuan Human Resource Management (K14).....	37
Tabel V.31 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Pengetahuan Carrer Management (K15).....	37
Tabel V.32 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Pengetahuan Training & Development Management (K16).....	38
Tabel V.33 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Pengetahuan Recruitment & Selection Human Resources (Pengadaan dan penyeleksian SDM) (K17).....	38
Tabel V.34 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Pengetahuan Maintenance & Repair Management (Pengelolaan Perawatan dan perbaikan) (K18).....	39
Tabel V.35 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Pengetahuan Inventory management (Management persediaan) (K19).....	40
Tabel V.36 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Pengetahuan Procurement management (manajemen Pengadaan ) (K20).....	40
Tabel V.37 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Pengetahuan Organisational Staregy (Strategi Organisasi) (K21).....	41
Tabel V.38 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Pengetahuan Information Technology & System (Sistem Informasi dan Teknologi) (K22).....	42
Tabel V.39 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Pengetahuan Database Management (Manajemen Database) (K23).....	42

Tabel V.40 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Pengetahuan Computer Networking (Jaringan Komputer) (K24) .....	43
Tabel V.41 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Pengetahuan ISO 9001: 2000 Quality Management System (Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2000) (K25) .....	44
Tabel V.42 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Keterampilan dalam mengelola administrasi ( <i>Administration Skill</i> ) (S1) .....	45
Tabel V.43 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Keterampilan dalam membuat laporan ( <i>Making Report Skill</i> ) (S2) .....	46
Tabel V.44 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Keterampilan membuat Proposal ( <i>making proposal skill</i> ) (S3) .....	46
Tabel V.45 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Keterampilan melakukan presentasi ( <i>Presentation Skill</i> ) (S4) .....	47
Tabel V.46 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Keterampilan Aplikasi Computer dan Internet ( <i>Computer &amp; Internet Application Skill</i> ) (S5) .....	47
Tabel V.47 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Keterampilan Berbahasa Inggris ( <i>English Language Skill</i> ) (S6) .....	48
Tabel V.48 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Keterampilan Statistik ( <i>Statistical Skill</i> ) (S7) .....	48
Tabel V.49 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Keterampilan Marketing ( <i>Marketing Skill</i> ) (S8) .....	49
Tabel V.50 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Keterampilan dalam membuat Pelaporan Keuangan ( <i>Financial Report</i> ) (S9) .....	49
Tabel V.51 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Keterampilan Pengembangan Sistem Informasi dan Aplikasi ( <i>Developing Information System / Application</i> ) (S10) .....	50
Tabel V.52 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Keterampilan Pemograman ( <i>Programming Skill</i> ) (S11) .....	50
Tabel V.53 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Keterampilan Instalasi Jaringan ( <i>Installing Networking</i> ) (S12) .....	51

Tabel V.40 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Pengetahuan Computer Networking (Jaringan Komputer) (K24) .....	43
Tabel V.41 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Pengetahuan ISO 9001: 2000 Quality Management System (Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2000) (K25) .....	44
Tabel V.42 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Keterampilan dalam mengelola administrasi ( <i>Administration Skill</i> ) (S1) .....	45
Tabel V.43 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Keterampilan dalam membuat laporan ( <i>Making Report Skill</i> ) (S2) .....	46
Tabel V.44 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Keterampilan membuat Proposal ( <i>making proposal skill</i> ) (S3) .....	46
Tabel V.45 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Keterampilan melakukan presentasi ( <i>Presentation Skill</i> ) (S4) .....	47
Tabel V.46 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Keterampilan Aplikasi Computer dan Internet ( <i>Computer &amp; Internet Application Skill</i> ) (S5) .....	47
Tabel V.47 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Keterampilan Berbahasa Inggris ( <i>English Language Skill</i> ) (S6) .....	48
Tabel V.48 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Keterampilan Statistik ( <i>Statistical Skill</i> ) (S7) .....	48
Tabel V.49 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Keterampilan Marketing ( <i>Marketing Skill</i> ) (S8) .....	49
Tabel V.50 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Keterampilan dalam membuat Pelaporan Keuangan ( <i>Financial Report</i> ) (S9) .....	49
Tabel V.51 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Keterampilan Pengembangan Sistem Informasi dan Aplikasi ( <i>Developing Information System / Application</i> ) (S10) .....	50
Tabel V.52 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Keterampilan Pemograman ( <i>Programming Skill</i> ) (S11) .....	50
Tabel V.53 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Keterampilan Instalasi Jaringan ( <i>Installing Networking</i> ) (S12) .....	51

Tabel V.54 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Keterampilan Teknikal Perbaikan dan Perawatan ( <i>Technical Repairing &amp; Maintenance</i> ) (S13).....	51
Tabel V.55 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Keterampilan Mengemudi ( <i>Driving vehicle Skill</i> ) (S14).....	52
Tabel V.56 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Keterampilan Merawat Ruangan (S15).....	52
Tabel V.57 Indikator Skala Pengukuran Kompetensi Keterampilan Merawat Taman (S16).....	53
Tabel V.58 Proses kerja, Indikator Kinerja, dan Sasaran Mutu Unit Biro Akademik – Bagian Pelayanan Administrasi Akademik ( <i>Sumber: Data Pusat Pengendalian Mutu Widayatama, 2005</i> ) .....	57
Tabel V.59 Proses kerja, Indikator Kinerja, dan Sasaran Mutu Unit Biro Akademik – Bagian Perkuliahan Dasar Umum ( <i>Sumber: Data Pusat Pengendalian Mutu Widayatama, 2005</i> ).....	58
Tabel V.60 Proses kerja, Indikator Kinerja, dan Sasaran Mutu Unit Biro Akademik – Bagian Penelitian dan Pengabdian Masyarakat ( <i>Sumber: Data Pusat Pengendalian Mutu Widayatama, 2005</i> ).....	62
Tabel V.61 Proses Kerja Jabatan Kepala Biro Administrasi Akademik .....	63
Tabel V.62 Proses Kerja Jabatan Kepala Bagian Pelayanan Administrasi Akademik.....	63
Tabel V.63 Proses Kerja Jabatan Kepala Sub Bagian Perkuliahan dan Ujian .....	64
Tabel V.64 Proses Kerja Jabatan Kepala Sub Bagian Registrasi.....	65
Tabel V.65 Proses Kerja Jabatan Kepala Sub Bagian LDE Akademik .....	66
Tabel V.66 Proses Kerja Jabatan Kepala Bagian Perkuliahan Dasar Umum (PDU) .....	67
Tabel V.67 Proses Kerja Jabatan Kepala Sub Bagian Perkuliahan Dasar Umum (PDU) .....	68
Tabel V.68 Proses Kerja Jabatan Kepala Sub Bagian Laboratorium Umum .....	69

Tabel V.69 Proses Kerja Jabatan Kepala Bagian Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (PPM).....	70
---	----

## DAFTAR GAMBAR

Gambar I.1 Permasalahan yang akan dipecahkan dalam tesis ini.....	I-5
Gambar I.2 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	I-9
Gambar II.1 Karakteristik Kompetensi.....	II-11
Gambar II.2 Proses pembentukan Model Kompetensi ( <i>Spencer, Competency At Work, 1993:95</i> ).....	II-15
Gambar II.3 Kategori Komponen <i>Endpoints</i> Proses Bisnis.....	II-33
Gambar II.4 Penilaian Kinerja dengan melihat hasil kerja dan Berbasis Kompetensi ( <i>Competence at Work, Spencer &amp; Spencer, 1993</i> ).....	II-40
Gambar III.1 Tahapan Penelitian.....	III-15
Gambar III.2 Tahapan Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi.....	III-16
Gambar III.3 Gambaran Output Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi.....	III-16
Gambar IV.2 Tahapan dalam identifikasi kompetensi level.....	IV-39
Gambar IV.3 Gambaran pertimbangan dalam Penilaian Kinerja dengan melihat hasil kerja dan Kompetensi (disadur dari: <i>Competence at Work, Spencer &amp; Spencer, 1995, 266</i> ).....	IV-49
Gambar IV.4 Model Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi Universitas Widyatama.....	IV-51
Gambar IV.5 Peta Kinerja Individu.....	IV-61
Gambar IV.6 Peta Kinerja individu dalam selang beberapa kali periode penilaian.....	IV-61
Gambar IV.7 Peta Kinerja keseluruhan karyawan di organisasi.....	IV-62

<b>Gambar V.1 Interaksi Proses-proses Universitas Widyatama</b> (Sumber: Data Pusat Pengendalian Mutu Widyatama, 2005) .....	55
<b>Gambar V.2 Struktur Organisasi Biro Administrasi Akademik Universitas Widyatama</b> (Sumber: Struktur Organisasi Universitas Widyatama, dikondisikan 2005).....	56

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I.1 LATAR BELAKANG PENELITIAN**

Penilaian kinerja merupakan faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi, karena penilaian kinerja merefleksikan kemampuan organisasi dalam pengukuran seberapa baik karyawan-karyawannya berkarya dan menggunakan informasi untuk memastikan bahwa pelaksanaan kerja memenuhi standar-standar sekarang dan meningkat sepanjang waktu.

Penilaian kinerja merupakan alat untuk mereview kinerja karyawan atas apa yang telah dan sedang dilakukannya yang dikaitkan dengan standar kinerja. Dalam penilaian kinerja mencakup proses: penyusunan/perencanaan standar kerja, penilaian yang berkaitan dengan standar kerja yang telah disusun/direncanakan, dan penyediaan tindak lanjut dari hasil penilaian berupa konseling, kompensasi atau pelatihan pengembangan kepada karyawan yang bertujuan untuk memotivasi karyawan agar mengeliminir kinerja yang kurang baik serta meningkatkan kinerja yang sudah baik menjadi lebih baik.

Dalam situasi persaingan global yang semakin ketat ini, organisasi menuntut kinerja yang tinggi pada karyawan-karyawannya. Bersamaan dengan itu karyawan membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman dan motivasi untuk unjuk kerja selanjutnya.

Selama ini, penilaian kinerja fokus pada hasil kerja yang terkuantifisir, spesifik pada pencapaian melakukan efektivitas dalam keuangan, peningkatan profit, ukuran produktivitas, hingga pada kualitas hasil kerja yang telah ditentukan ukuran kuantitatifnya (bdk. Spencer & Spencer, 1993). Bagaimanapun, berbagai professional yang menekuni bidang SDM mengetahui bahwa untuk mencapai hasil kerja yang sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan itu seringkali sulit dan bahkan menyakitkan, hal ini terjadi karena tidak dikelola dengan baik. (<http://www.horizonleadership.com/Competency Based Performance Managements Systems.htm>).

Untuk itu penilaian kinerja SDM, dinilai tidak hanya pada hasil kerja saja, melainkan perlu penilaian terhadap proses bagaimana mencapai kinerja tersebut. Proses dalam mencapai hasil kinerja yang diharapkan memerlukan penerapan kompetensi sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan dalam jabatan dan yang dimiliki karyawan.

Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi merupakan bagian dari Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi (seringkali dikatakan *Mix Models Performance Management* atau *Total Performance Management Approach* (Spencer & Spencer, 1993)) yang prosesnya mengevaluasi kinerja SDM tidak hanya pada *Hasil* kinerja saja akan tetapi menilai pula *Bagaimana* cara SDM menghasilkan kinerja tersebut.

Universitas Widyatama merupakan suatu insititusi yang menyediakan jasa layanan pendidikan tinggi. Dengan berbekal Sertifikasi ISO 9001: 2000, Universitas Widyatama mengarahkan organisasinya sebagai organisasi yang memberikan layanan yang berkualitas agar dapat bersaing dengan perguruan tinggi lainnya.

*Sejauh ini Universitas Widyatama dapat dikatakan belum memiliki Sistem Penilaian Kinerja bagi para karyawannya yang dapat mendukung pengembangan kinerja Universitas.* Berbagai ketidakseimbangan terjadi dalam lingkup organisasi yang tidak memiliki penilaian kinerja, hal ini membuat tidak adanya suatu imbalbalik bagi SDM sendiri untuk memahami apakah telah memberikan kinerja yang positif atau negatif bagi perkembangan kinerja organisasi. Disamping itu, penilaian kinerja yang hanya menilai saja tanpa ditindaklanjuti guna mencerahkan dan memotivasi karyawannya akan menjadi sistem penilaian kinerja yang tidak efektif, dianggap suatu latihan birokrasi tertulis saja yang diterapkan secara periodik (bdk. Spencer & Spencer 1993, Bab. 9 *Performance Management*).

Agar keseluruhan sumber daya manusia pada organisasi dapat mendukung perkembangan kinerja organisasi, perlunya suatu pengelolaan tidak hanya fungsi-fungsi: Perencanaan, pengadaan, penyeleksian, penempatan, kompensasi, penjaluran karir, dan pensiun, yang menjadi perhatian utama; akan tetapi sistem penilaian kinerja yang merupakan bagian dari Manajemen Kinerja perlu dikelola dengan tepat yang nantinya akan dapat memberikan dampak jangka panjang bagi masa depan perusahaan dan membantu dalam pengelolaan kinerja yang lebih baik (bdk. Dessler, 2003, *Human Resource Management*).

## **I.2 IDENTIFIKASI DAN PERUMUSAN MASALAH**

Teridentifikasi bahwa permasalahan dalam penelitian ini adalah:

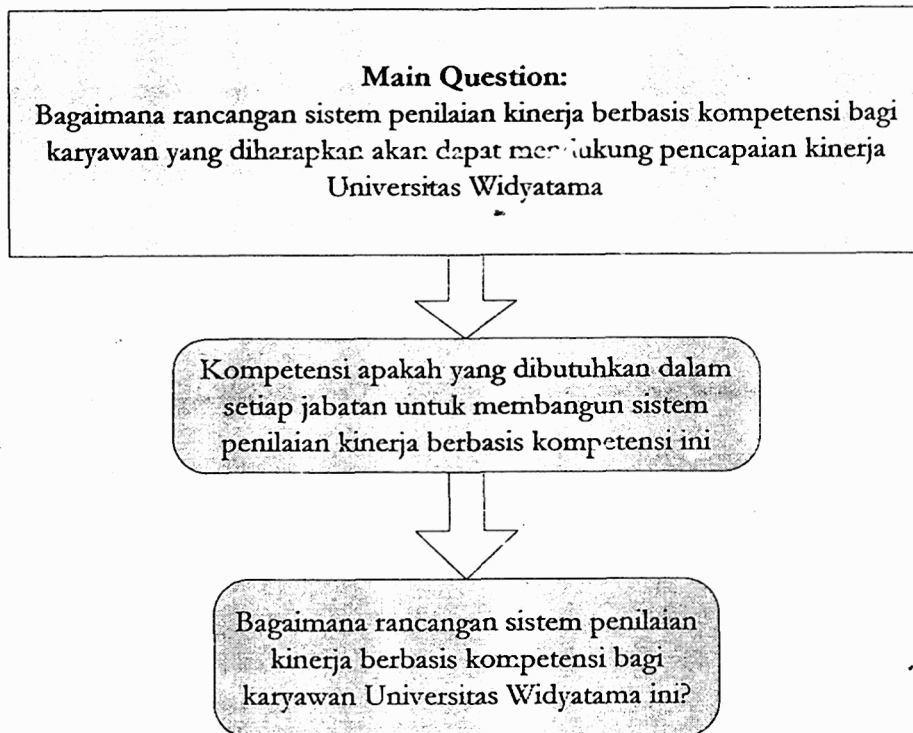
Selama ini karena Universitas Widyatama dapat dikatakan belum memiliki sistem penilaian kinerja bagi para karyawannya yang dapat mendukung pengembangan kinerja universitas. Guna menyikapi perlunya suatu penilaian kinerja terhadap karyawan, Universitas Widyatama menggunakan sistem penilaian kinerja

yang dikenal dengan istilah DP3 yang kepanjangan dari Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan. Pada sistem penilaian kinerja ini, unsur-unsur yang dinilai adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan. Penilaian unsur-unsur ini bersifat umum dan digunakan untuk semua spesifik jabatan. Ditinjau pada spesifik jabatan, penilaian ini tidak dapat menyikapi kinerja-kinerja yang spesifik yang berbeda satu sama lain dari berbagai jabatan-jabatan yang ada dalam organisasi karena dalam penilaian ini hanya terfokus pada ketujuh unsur tersebut. Dengan penilaian seperti demikian tidak menunjukkan upaya-upaya karyawan sebagai suatu kinerja yang nyata yang mendukung peningkatan kinerja organisasi.

Karena belum adanya sistem penilaian kinerja bagi karyawan di Widyatama yang dapat mendukung pengembangan dan peningkatan kinerja organisasi, maka dalam penelitian ini dilakukan perancangan sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi bagi karyawan yang diharapkan akan dapat mendukung pencapaian kinerja Universitas Widyatama.

Dalam sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi ini dirancang untuk menilai hasil kerja sebagai wujud kinerja dan kompetensi sebagai cara mencapai kinerja tersebut.

Dari identifikasi masalah tersebut maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan seperti dalam gambar berikut ini:



Gambar I.1 Permasalahan yang akan dipecahkan dalam tesis ini

Dari gambaran diatas menunjukkan bahwa yang menjadi permasalahan utama adalah bagaimana rancangan sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi bagi karyawan yang diharapkan akan dapat mendukung pencapaian kinerja Universitas Widyatama. Untuk menjawab pertanyaan utama (*Main Question*), maka dibentuk dua pertanyaan yang membangun jawaban tersebut. Bagian pertama menjelaskan "Kompetensi apakah yang dibutuhkan dalam membangun sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi?" Berikutnya menjelaskan bagaimana rancangan dan penerapan sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi bagi karyawan Universitas Widyatama ini?

### **I.3 TUJUAN PENELITIAN**

Adapun Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

- ❖ Adanya model kompetensi yang diperlukan sebagai pembentuk sistem penilaian kinerja berbasis Kompetensi di Universitas Widyatama agar Sistem ini dapat diterapkan.
- ❖ Terbentuknya rancangan sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi bagi karyawan yang diharapkan akan dapat mendukung pencapaian kinerja Universitas Widyatama.

### **I.4 MANFAAT PENELITIAN**

Penelitian ini bermanfaat bagi Universitas Widyatama untuk mendukung peningkatan kinerja yang dibutuhkan Universitas Widyatama agar dapat menjaga dan mengembangkan kualitas SDM-nya serta unggul di persaingan globalisasi sekarang ini.

Mendapatkan suatu sistem dari fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang berbasis kompetensi yang dapat dikembangkan dan disesuaikan seiring tuntutan kinerja organisasi.

Adanya suatu sistem penilaian yang dapat mendukung peningkatan motivasi kerja dan pengembangan diri dalam mencapai kinerja organisasi yang diharapkan.

## I.5 FOKUS DAN ASUMSI PENELITIAN

Agar diperoleh suatu hasil pemecahan masalah yang terarah dan terlaksana dengan baik serta dikarenakan luasnya bidang penelitian dan banyaknya keterbatasan maka perlu adanya fokus penelitian. Adapun fokus dalam penelitian ini yaitu:

- Sistem penilaian kinerja yang dirancang adalah penilaian kinerja berbasis kompetensi.
- Lingkup pembahasan dan simulasi Sistem penilaian kinerja yang dirancang adalah pada lingkup administrasi (Biro) dan lingkup Akademik (Fakultas) dengan mengambil masing-masing 1 sampel unit di kedua bagian tersebut (1 biro dan 1 fakultas).
- Dari sampel sistem penilaian kinerja tersebut akan menjadi suatu kerangka pembentukan Sistem Penilaian Kinerja bagi unit-unit lainnya.
- Sebelum melakukan perancangan sistem penilaian kinerja terlebih dahulu dilakukan studi kompetensi jabatan Universitas Widyatama yang akan dijadikan salah satu landasan pembentukan sistem penilaian kinerja. Dalam hal ini cakupan studi untuk semua kelompok jabatan yang ada di organisasi Universitas Widyatama (dilingkup administrasi dan lingkup akademik).

Sedangkan asumsi-asumsi yang dipergunakan sebagai pemikiran, teori di awal dalam penelitian ini adalah:

- Kompetensi yang dilihat dari 3 kelompok utama yaitu: *Knowledge, Skill dan Attitude*. Dari ketiga kelompok utama ini, akan dibentuk model kompetensi Universitas Widyatama.
- Kompetensi dapat dilihat sebagai karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal dengan kesesuaian kriteria yang efektif dan

kinerja yang unggul di tempat kerja atau pada situasi tertentu (bdk. Spencer, 1995). Kompetensi ini bersumber dari lima jenis karakter individu, yaitu:

- Motif,
  - Bawaan,
  - Konsep diri,
  - Pengetahuan,
  - Keahlian
- Kompetensi dapat diidentifikasi dari proses bisnis perusahaan kemudian proses bisnis tiap unit.
  - Dalam Perancangan Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi ini, kinerja dinilai pada hasil kerja sebagai wujud kinerja dan kompetensi sebagai cara mencapai kinerja tersebut.
  - Penilaian kinerja mencakup proses-proses: penyusunan/perumusan, penetapan standar kinerja, penilaian kinerja berdasarkan standar kinerja yang ditetapkan, penyediaan tindak lanjut hasil penilaian kinerja
  - Hasil penilaian kinerja perlu ditindak lanjuti dengan tujuan untuk memotivasi karyawan agar mengeliminir kinerja yang kurang baik serta meningkatkan kinerja yang sudah baik menjadi lebih baik.

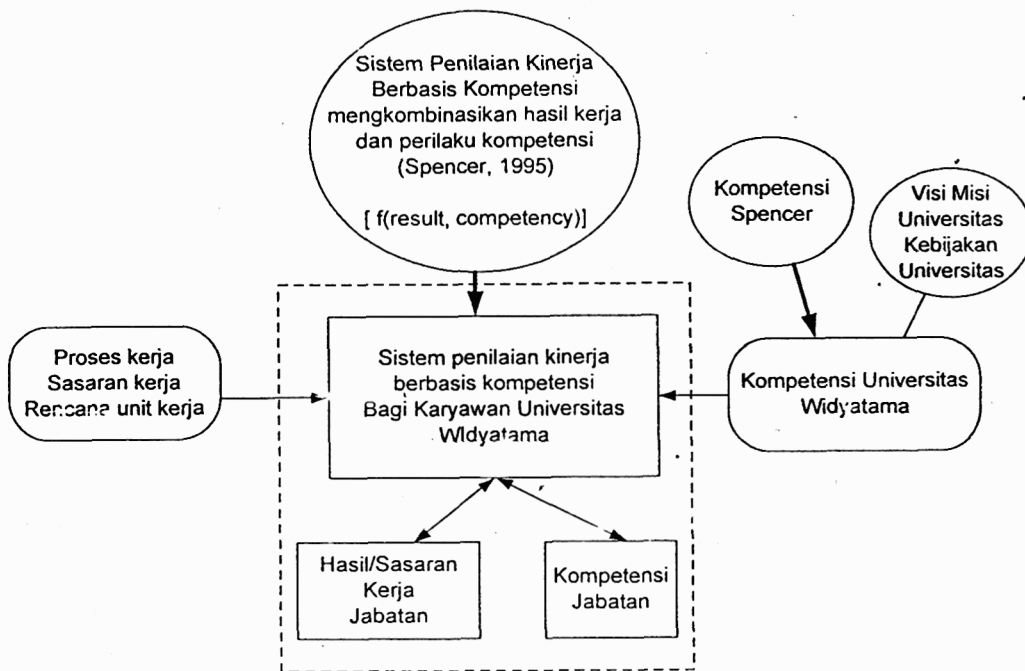
## I.6 KERANGKA PEMIKIRAN PENELITIAN

Dengan melihat bahwa Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi mengkombinasikan hasil kerja dan perilaku kompetensi (Spencer, 1995) yang dapat difungsikan bahwa sistem penilaian kinerja merupakan fungsi dari result (hasil kerja) dan Kompetensi:

$$\text{Sistem Penilaian Kinerja} = f(\text{result}, \text{competency})$$

Untuk itu perlu diidentifikasi proses-proses yang ada dalam setiap jabatan dan unit kerja jabatan tersebut yang akan dapat menentukan hasil yang harus dicapai jabatan tersebut agar dapat dinilai. Selain itu, perlu ada model kompetensi universitas widyatama yang dibutuhkan agar dapat menjalankan proses-proses tersebut.

Gambaran Kerangka pemikiran Perancangan ini adalah sebagai berikut:



Gambar I.2 Kerangka Pemikiran Penelitian

