

**PENILAIAN KINERJA KARYAWAN BAGIAN PERSONALIA  
BERDASARKAN KOMPETENSI DENGAN MENGGUNAKAN  
METODE *ANALYTIC NETWORK PROCESS* (ANP) DAN  
*RATING SCALE* (STUDI KASUS DI PG.PESANTREN BARU,  
KEDIRI)**

***COMPETENCY- BASED PERFORMANCE APPRAISAL  
FOR HUMAN RESOURCES DEPARTEMENT'S STAFFS WITH  
ANALYTIC NETWORK PROCESS (ANP) METHOD AND  
RATING SCALE (CASE STUDY AT PG PESANTREN BARU  
KEDIRI)***

Tenny Sylvia<sup>1)\*</sup>, Arif Hidayat<sup>2)</sup>, Shyntia Atica Putri<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup>Alumni Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fak. Tek. Pertanian, Universitas Brawijaya

<sup>2)</sup>Staf Pengajar Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fak. Tek. Pertanian, Universitas Brawijaya

\*tennysylvia @ymail.com

**Abstrak**

Tujuan dari penelitian ini yaitu mendapatkan bobot kriteria kompetensi dengan metode ANP dan mendapatkan hasil penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan *rating scale*. *Analytic Network Process* (ANP) merupakan salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengukur bobot kriteria kompetensi penilaian kinerja karyawan dengan melibatkan keterkaitan antar kriteria. Dari hasil pembobotan dengan ANP, diperoleh bobot untuk kelompok kompetensi keterampilan teknis (0.079), kelompok kompetensi kepribadian/penampilan (0.339), kelompok kompetensi keterampilan mengurus tugas (0.069), dan kelompok kompetensi hubungan kerja (0.513). Berdasarkan hasil penilaian terhadap 7 karyawan bagian personalia didapatkan hasil bahwa 4 karyawan memiliki kinerja tinggi sedangkan 3 karyawan lainnya memiliki kinerja sesuai standar.

**Kata kunci :** *Analytical Network Process*, karyawan, kinerja, *rating scale*

**Abstract**

*The purpose of this research is to get the weight criteria for competence with ANP method and get the employee's performance appraisal using the rating scale. Analytic Network Process (ANP) is one method that can be used to measure the competency criteria weights with performance appraisal involves the relationship between the criteria. From the results of the ANP weighting, obtained weight for technical skills competency group (0.079), personality/appearance competency group (0.339), task manage skills competency group (0.069), and labor relations competency group (0.513). Based on an assessment of 7 employees of human resources departement department showed that 4 employees have high performance while the 3 other employees have adequate performance.*

**Keywords :** *Analytical Network Process, employee, performance, rating scale*

**PENDAHULUAN**

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi seperti saat ini. Menurut Mursidi (2009), sumber

daya manusia merupakan faktor kendali yang dapat menentukan keberlangsungan sebuah perusahaan. Perusahaan dituntut untuk dapat selalu mempertahankan dan mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas

guna menghadapi segala macam kemungkinan perubahan yang akan terjadi.

PG Pesantren Baru merupakan pabrik gula yang berlokasi di Kediri yang berada dibawah naungan PT Perkebunan Nusantara X (PTPN X). PG Pesantren Baru memiliki kapasitas giling sebesar 5.678 *ton cane day* (TCD). PG Pesantren Baru adalah salah satu perusahaan yang memiliki jumlah sumber daya manusia yang banyak yaitu berjumlah 1.215 karyawan pada musim giling bulan Juni 2012. Dengan jumlah karyawan yang banyak dibutuhkan tenaga kerja bagian personalia yang memiliki kinerja yang baik sehingga dapat mengelola karyawan yang ada di perusahaan dengan baik.

Penilaian kinerja karyawan khususnya bagian personalia yang dilakukan oleh PG Pesantren Baru belum cukup optimal dikarenakan belum adanya pembobotan terhadap kriteria penilaian kinerja karyawan. Oleh karena itu, perlu dilakukan pembobotan kriteria penilaian kinerja karyawan untuk mengetahui komponen penilaian mana yang lebih penting atau sebaliknya. Selain itu, juga dibutuhkan suatu skala penilaian agar memudahkan proses penilaian kinerja karyawan. Skala penilaian yang digunakan adalah *rating scale*. Sistem penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan ANP dan *rating scale* merupakan sistem penilaian yang lebih baik dan komprehensif.

*Analytic Network Process* (ANP) adalah suatu metode yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan pengambilan keputusan yang tidak bisa

dibuat struktur hirarkinya. Hal tersebut dikarenakan melibatkan interaksi dan ketergantungan elemen-elemen level atas pada elemen-elemen level bawah serta terdapatnya hubungan saling mempengaruhi antar kriteria pada level tertentu (Basuki, 2008). Keterkaitan pada metode ANP ada 2 (dua) jenis yaitu keterkaitan dalam satu set elemen (*inner dependence*) dan keterkaitan antar elemen yang berbeda (*outer dependence*) (Vanany, 2003). Menurut Agarwal *et al.* (2006), ANP menyediakan pendekatan yang lebih akurat untuk lingkungan model yang lebih kompleks.

Metode *rating scale* merupakan pendekatan yang digunakan untuk melakukan penilaian terhadap karyawan berdasarkan faktor-faktor tertentu. Penilai akan menilai kinerja karyawannya dengan menggunakan skala yang sesuai dengan kriteria kinerja tertentu. Skala yang ditetapkan dari yang terendah sampai dengan tertinggi (Kleynhans *et al.*, 2006).

## BAHAN DAN METODE

Penelitian ini dilakukan dalam tiga tahap, yaitu survei pendahuluan, pengumpulan data, dan analisis. Metode ANP dimulai dari tahap pemodelan, pembobotan, pengolahan hasil pembobotan, dan normalisasi dari *limit matrix*. Setelah dilakukan survei pendahuluan, diperoleh beberapa kelompok kriteria kompetensi. Adapun kriteria kompetensi kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 1.

Pembobotan kriteria dihitung berdasarkan kuesioner pembobotan kompetensi perusahaan yang telah disebarkan kepada responden. Tahap

pemodelan akan menjadi dasar pada pembuatan kuesioner untuk menentukan bobot prioritas pada seluruh keterkaitan yang ada.

**Tabel 1.** Kriteria Kompetensi Karyawan

No	KriteriaKompetensi
1	Keterampilan Teknis (KT) Kecakapan/kemampuan teknis pelaksanaan tugas (KT1)(Gomes, 2003) Kecepatan penyelesaian tugas(KT2) (Gomes, 2003) Pelaksanaan tugas sesuai instruksi, pedoman dan metode kerja (KT3) (Nuraida, 2008) Ketekunan/kerajinan(KT4) (Purwanto, 2006)
2	Kepribadian/Penampilan(KP) Kelakuan/kejujuran(KP1) (Martoyo, 2007) Loyalitas dan disiplin (KP2) (Ardana <i>et al.</i> , 2012 ) Kesehatan dan penampilan (KP3) (Prasetyo, 2004) Presensi (KP4) (Martoyo, 2007)
3	Keterampilan Mengurus Tugas (KMT) Kepemimpinan (KMT1) (Rivai dan Sagala, 2009) Tanggungjawab(KMT2) (Ardana <i>et al.</i> , 2012 ) Kreativitas/inisiatif(KMT3) (Sonnetag, 2003) Kesanggupan mengorganisir/koordinasi jenis-jenis kerja lain (kuantitas) (KMT4) (Siswoutomo, 2005)
4	Hubungan Kerja (HK) Hubungan Kerja Terhadap Atasan(HK1) (Ardana <i>et al.</i> , 2012 ) Hubungan Kerja Terhadap teman sederajat(HK2) (Ardana <i>et al.</i> , 2012 ) Hubungan Kerja Terhadap bawahan/lintas departemen(HK3) (Ardana <i>et al.</i> , 2012 )

Tahap pemodelan terdiri dari beberapa langkah yaitu menentukan *cluster* dan *node* yang digunakan. Menentukan

keterkaitan yang terjadi antar *cluster* dan *node* yang telah teridentifikasi serta dilakukan penggambaran model jaringan. Keterkaitan *node* dalam *cluster* kompetensi (*inner depedence*) yaitu hubungan yang terjadi dalam satu *cluster*, sedangkan keterkaitan yang terjadi antar *node* dan *cluster* (*outer dependence*).

Tahapan setelah penyusunan jaringan adalah tahap pembobotan. Pembobotan dilakukan pada seluruh keterkaitan antar *cluster* dan antar *node* yang memiliki lebih dari satu keterkaitan pada setiap *cluster*. Pembobotan ANP menggunakan metode perbandingan berpasangan antar dua elemen dengan 9 (sembilan) skala hingga semua elemen yang ada tercakup. Skala yang digunakan dapat dilihat pada Tabel 2.

Untuk mendapatkan suatu nilai tertentu dari semua nilai responden dilakukan perhitungan rata-rata geometrik, secara sistematis dapat dituliskan dalam persamaan berikut :

$$g_{ij} = \sqrt[m]{\prod_{k=1}^m a_{ij}}$$

(1)

Keterangan :

$g_{ij}$ : rata-rata geometrik pendapat gabungan

$a_{ij}$ : nilai skala perbandingan antara kriteria ke i dan ke j

m: jumlah responden

Langkah selanjutnya adalah menghitung bobot prioritas. Bobot prioritas yang diperoleh dari keterkaitan antar *node* dan *cluster* akan disusun pada *clustermatrix*.

**Tabel 2.** Skala Dasar Perbandingan Berpasangan

Tingkat Kepentingan	Definisi	Penjelasan
1	Sama penting-nya	Dua elemen mempunyai pengaruh yang sama
3	Sedikit lebih penting	Pengalaman dan penilaian sedikit memihak satu Elemen dibandingkan pasangannya
5	Lebih penting	Pengalaman dan penilaian dengan kuat memihak satu elemen dibandingkan pasangannya
7	Sangat jelas lebih penting	Satu elemen sangat disukai dan secara praktis dominasinya terlihat
9	Mutlak penting	Satu elemen terbukti mutlak lebih disukai dibandingkan dengan pasangannya
2,4,6,8	Nilai tengah diantara dua nilai keputusan yang berdekatan	Nilai ini diberikan bila ada kompromi diantara dua pilihan

Sumber: Bayazit (2006)

Berikut adalah cara menghitung bobot prioritas keterkaitan antar *node* dan *cluster* ( $V_{pi}$ ):

$$\text{Bobot relatif dinormalkan} = \frac{g_{ij}}{\sum_{i=1}^n g_{ij}}$$

(2)

Keterangan:

$g_{ij}$ : arata-rata geometrik pendapat gabungan

$n$ : jumlah matriks perbandingan suatu kriteria

$$V_{pi} = \frac{j}{j_{total}}$$

(3)

Keterangan:

$V_{pi}$ : bobot prioritas

$j$  : bobot tiap variabel

Setelah didapatkan  $V_{pi}$ , dilakukan perhitungan nilai eigen maksimum ( $\lambda$  maks) dengan rumus:

$$\lambda_{maks} = \sum (jumlah\ kolom\ ke-j \times V_{pi}\ \text{untuk}\ i=j)$$

(4)

Untuk mengukur konsistensi hasil perbandingan berpasangan dilakukan perhitungan nilai *consistency ratio* (CR), yaitu:

$$\text{Consistency Ratio (CR)} = \frac{CI}{RI}$$

(5)

$$\text{Consistency Index (CI)} = \frac{\lambda_{maks} - n}{n - 1}$$

(6)

Keterangan:

RI: *Random Index*

$\lambda$  maks : nilai *eigen* maksimum

$n$ : jumlah matriks perbandingan kriteria

Matriks perbandingan dapat diterima jika nilai rasio konsistensi (CR)  $\leq 0,1$ . Jika nilai CR  $> 0,1$  maka pertimbangan yang dibuat perlu diperbaiki.

Hasil bobot prioritas dari pembobotan keterkaitan antar cluster disusun pada *cluster matrix*. Setelah penyusunan pada *cluster matrix*, pembobotan dilanjutkan pada keterkaitan antar *node* yang disusun pada *matrix* yang sesuai selnya. *Supermatrix* yang diperoleh merupakan *supermatrix* yang masih belum terbobot (*unweighted supermatrix*) sehingga perlu dilakukan pembobotan untuk mendapatkan *supermatrix* yang terbobot (*weighted supermatrix*). Cara mendapatkan *weighted supermatrix* adalah dengan mengalikan nilai dari sel *cluster matrix* dengan nilai di setiap sel *unweighted supermatrix*.

Setelah diperoleh *weighted supermatrix*, langkah selanjutnya adalah mencari *limiting matrix* untuk mendapatkan nilai prioritas stabil dengan cara memangkatkan *supermatrix* dengan dirinya sendiri. Tahap akhir adalah dengan menormalisasi *limiting matrix*. Normalisasi dilakukan untuk mengetahui kontribusi nilai bobot prioritas akhir seluruh *node* pada *clusternya* masing-masing.

Bobot dari masing-masing kriteria tersebut akan digunakan dalam menilai kinerja karyawan. Penilaian dilakukan oleh penilai (atasan) terhadap kinerja karyawannya dengan menggunakan skala penilaian kinerja (*rating scale*). Skala penilaian kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 3. Tanggapan-tanggapan penilai diberikan dengan nilai numerik agar memungkinkan skor rata-rata dihitung dan dibandingkan dengan karyawan lainnya.

**Tabel 3.**Skala Penilaian Kinerja Karyawan

Skala Penilaian	Keterangan
1	Tidak memuaskan/Sangat Jelek
2	Perlu perbaikan/Jelek
3	Memenuhi harapan/Cukup
4	Melebihi harapan/Baik
5	Luar biasa/Amat baik

Sumber:Nurmianto dan Siswanto (2006)

Bobot kriteria yang didapatkan akan dikalikan dengan nilai dari setiap kriteria. Perhitungan untuk mendapatkan skor dari tiap kriteria kompetensi adalah sebagai berikut:

$$\text{Skor} = \text{bobot} \times \text{nilai} \quad (7)$$

Selanjutnya dihitung nilai prestasi kinerja karyawan dengan rumus:

$$\text{Nilai prestasi kinerja} = \sum \text{skor} \\ (\text{skor tiap kriteria Kompetensi}) \quad (8)$$

Skala nilai yang digunakan dalam penilaian dapat dilihat pada Tabel 4

**Tabel 4.** Skala Nilai yang digunakan dalam Penilaian

No	Skala Nilai	Kategori	Interval Nilai
1	A	Kinerja sangat tinggi	$4,20 < n \leq 5,00$
2	B	Kinerja tinggi	$3,40 < n \leq 4,20$
3	C	Kinerja sesuai standar	$2,60 < n \leq 3,40$
4	D	Kinerja rendah	$1,80 < n \leq 2,60$
5	E	Kinerja tidak efektif	$1 \leq n \leq 1,80$

Sumber: Waryanto dan Millafati (2006)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Perusahaan

PG Pesantren Baru merupakan salah satu dari anak perusahaan milik PTPN X yang bergerak di bidang industri gula. PG Pesantren Baru memiliki kapasitas giling sebesar *5678 ton cane day* (TCD) dan memiliki 1215 karyawan pada bulan Juni 2012. PG Pesantren Baru memiliki visi menjadi perusahaan agribisnis berbasis perkebunan yang terkemuka di Indonesia yang tumbuh dan berkembang bersama mitra. Jabatan tertinggi di PG Pesantren Baru dipegang oleh seseorang Administratur yang dibantu oleh beberapa kepala bagian.

### Penilaian Kinerja Karyawan Bagian Personalia

Karyawan bagian personalia terdiri dari 1 (satu) orang RC personalia (Kepala Bagian Personalia), 1 (satu) orang asisten RC personalia dan 7 (tujuh) orang staff. RC personalia merupakan kepala bagian personalia yang bertugas melakukan pengawasan terhadap kinerja karyawan personalia. RC personalia dibantu oleh seorang asisten RC personalia dalam menjalankan tugasnya.

Sistem penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi di PG Pesantren Baru adalah penilaian yang dilakukan oleh responden ahli terhadap karyawan bagian personalia berdasarkan tingkat kepentingan kriteria kompetensi. Berdasarkan model jaringan penilaian kinerja karyawan yang dapat dilihat pada Gambar1, terdapat keterkaitan *node* dalam satu *cluster* (*inner dependence*) dan berbeda *cluster* (*outer dependence*). Pengukuran tingkat konsistensi jawaban dari kedua responden dalam pengisian kuesioner perbandingan berpasangan harus dilakukan untuk mengetahui validitas dari kuesioner yang diberikan.

Seluruh rasio konsistensi dari hasil pengisian kuesioner oleh responden ahli adalah  $\leq 0,1$ . Hal ini berarti bahwa data yang diperoleh adalah konsisten sehingga dapat digunakan dan dipertanggungjawabkan. Tahapan yang dilakukan selanjutnya adalah menentukan *weighted supermatrix* (supermatrik yang telah dibobotkan) yaitu dengan cara melakukan perkalian antara nilai *cluster matrix* dengan

*unweighted supermatrix*. Setelah diperoleh *weighted supermatrix*, tahapan selanjutnya adalah menentukan *limiting matrix* dengan cara memangkatkan *weighted supermatrix* dengan dirinya sendiri hingga nilai bobot dinyatakan stabil. Nilai bobot dinyatakan stabil ketika telah terdistribusi pada keseluruhan matrik yaitu mempunyai nilai sama pada setiap baris.

Tahapan akhir pembobotan dengan ANP adalah normalisasi *limiting matrix*. Normalisasi *limiting matrix* digunakan untuk mengetahui kontribusi nilai kepentingan atau nilai bobot prioritas akhir seluruh node pada masing-masing *cluster* kompetensi. Hasil dari normalisasi *limiting matrix* dapat dilihat pada Tabel 5.

Berdasarkan pada Tabel 5, dapat diketahui bobot tertinggi pada kelompok kompetensi keterampilan teknis adalah kecakapan/kemampuan teknis pelaksanaan tugas. Menurut Bateman dan Snell (2008), kemampuan teknis dihasilkan dari pengetahuan, informasi, praktik, dan kecerdasan. Kompetensi kecakapan/kemampuan teknis pelaksanaan tugas dibutuhkan oleh karyawan untuk dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan dengan baik. Sebagai contoh, karyawan bagian personalia yang bertugas mengurus administrasi kepegawaian dan pensiunan harus mengerti dan memiliki kemampuan teknis dalam mengurus administrasi kepegawaian dan pensiunan seperti kemampuan membuat laporan administrasi kepegawaian dan pensiunan. Karyawan tersebut harus mengerti

ketentuan pensiun seperti batas usia pensiun, syarat-syarat pensiun dan perhitungan uang pensiun.

**Tabel 5.** Bobot Kriteria Kompetensi

No	Kelompok Kompetensi	Kriteria Kompetensi	Bobot
1	Keterampilan Teknis (0.079)	Kecakapan/ Kemampuan teknis pelaksanaan tugas	0.038
		Kecepatan	0.02
		Penyelesaian tugas	
		Pelaksanaantugas sesuai instruksi, pedoman dan metodekerja	0.008
		Ketekunan/kerajinan	0.013
2	Kepribadian/ Penampilan (0.339)	Kelakuan/kejujuran	0.145
		Loyalitas dan disiplin	0.098
		Kesehatan dan Penampilan	0.019
		Presensi	0.077
3	Keterampilan Mengurus Tugas (0.069)	Kepemimpinan	0.016
		Tanggung jawab	0.03
		Kreativitas/inisiatif	0.012
		Kesanggupan mengorganisir/ koordinasi jenis-jenis kerja lain (kuantitas)	0.011
4	Hubungan Kerja (0.513)	Hubungan kerja terhadap atasan	0.204
		Hubungan kerja terhadapteman sederajat	0.194
		Hubungan kerja terhadap bawahan/ lintas departemen	0.115

Bobot terendah pada kelompok kompetensi keterampilan teknis adalah pelaksanaan tugas sesuai instruksi, pedoman dan metode kerja. Menurut Nuraida (2008), kompetensi pelaksanaan tugas sesuai instruksi, pedoman dan metode kerja diperlukan agar arus pekerjaan di tempat kerja

dapat berjalan dengan baik dan lancar. Kompetensi ini mendapatkan bobot terendah dikarenakan karyawan personalia berbeda dengan karyawan dibagian produksi. Karyawan di bagian personalia tidak membutuhkan pedoman dan metode kerja yang detil dalam pelaksanaan tugasnya. Setiap karyawan bagian personalia telah memiliki tugas masing-masing sehingga tidak terlalu banyak instruksi yang harus diberikan oleh atasan kepada karyawannya. Selain itu, karyawan personalia tidak harus menyelesaikan pekerjaannya dengan urutan yang tetap (pasti tidak berubah) sehingga tidak menutup ruang bagi karyawan untuk melakukan improvisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Bobot tertinggi pada kelompok kompetensi kepribadian/penampilan adalah kelakuan/kejujuran. Kompetensi ini penting dikarenakan karyawan personalia memiliki kelakuan yang baik maka tidak sulit baginya untuk membina hubungan kerja yang baik terhadap atasan, teman sederajat, dan bawahan/lintas departemen. Kelakuan yang baik diiringi sifat jujur yang apabila dimiliki oleh individu karyawan dapat menjadi nilai tambah bagi karyawan tersebut.

Menurut Prasetyo (2004), kejujuran dalam bekerja dapat membuat karyawan bekerja dengan tenang dan nyaman sehingga dapat bekerja dengan baik tanpa ada rasa gelisah dalam bekerja. Oleh karena itu, kelakuan baik dan kejujuran menjadi kriteria penting dalam penilaian kinerja karyawan bagian personalia. Kelakuan/kejujuran karyawan di PG

Pesantren Baru ini dilihat dari ada tidaknya penyimpangan terhadap aturan-aturan perusahaan yang dilakukan tenaga kerja selama dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebagai contohnya, karyawan personalia yang bertugas melaksanakan pembayaran gaji harus jujur dengan tidak mengambil sebagian atau memotong gaji karyawan secara diam-diam sehingga proses pembayaran gaji berjalan lancar tanpa ada pihak yang merasa dirugikan.

Bobot terendah pada kelompok kompetensi kepribadian/penampilan adalah kesehatan dan penampilan. Kesehatan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kondisi internal karyawan yang tidak menyebabkan karyawan tersebut harus secara rutin berkunjung ke rumah sakit di saat-saat jam kerja. Selain itu, apabila terdapat karyawan yang sakit sehingga tidak bisa hadir maka pekerjaannya pada hari tersebut dapat dilimpahkan kepada rekan kerjanya. Sebagai contoh, karyawan yang bertugas mengurus pinjaman pegawai tidak bisa hadir dikarenakan sakit maka pada hari tersebut tugasnya akan digantikan dengan rekannya dibawah pengawasan oleh atasan. Oleh karena itu, kompetensi kesehatan ini dianggap tidak terlalu penting, sama halnya seperti penampilan. Menurut Prasetyo (2004), penampilan yang baik di kantor adalah penampilan yang rapi dan sesuai dengan suasana kantor. Penampilan tidak lebih penting dikarenakan hanya sebagai etika bahwa pada saat bekerja, karyawan harus berpakaian rapi dan sesuai seragam kantor yang telah dipersiapkan.

Bobot tertinggi pada kelompok kompetensi keterampilan mengurus tugas adalah tanggung jawab. Sikap bertanggung jawab penting bagi karyawan di dalam bekerja. Karyawan yang memiliki sikap bertanggung jawab akan berusaha semaksimal mungkin menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Sebagai contoh, karyawan personalia yang mengurus penggajian seluruh karyawan di perusahaan bertanggung jawab harus dapat menyelesaikan data penggajian karyawan sebelum akhir bulan. Hal ini dikarenakan pemberian gaji karyawan di PG Pesantren Baru dilakukan pada akhir bulan. Oleh karena itu, sikap bertanggung jawab menjadi penting untuk dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya agar dapat terselesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya.

Bobot terendah pada kelompok kompetensi keterampilan mengurus tugas adalah kesanggupan mengorganisir/koordinasi jenis-jenis kerja lain. Menurut Ruky (2006), kesanggupan mengorganisir adalah kemampuan karyawan dalam mengorganisir pekerjaannya sesuai dengan prioritasnya. Bobot ini dianggap tidak lebih penting dikarenakan pada bagian personalia setiap karyawan telah memiliki tugasnya masing-masing sehingga yang lebih diutamakan adalah kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan pada setiap individu karyawan.

Bobot tertinggi pada kelompok kompetensi hubungan kerja adalah hubungan kerja dengan atasan.



Kompetensi ini sangat penting bagi tenaga kerja bagian personalia karena hubungan kerja yang baik terhadap atasan dapat memperlancar proses komunikasi dalam bekerja sehingga dapat menghindari terjadinya *misunderstanding* antara atasan dengan tenaga karyawan personalia. Komunikasi dalam pekerjaan merupakan suatu jembatan yang mempertemukan antaranggota dalam suatu perusahaan. Atasan merupakan orang terbaik untuk memberikan bimbingan dan arahan yang berkenaan dengan pekerjaan. Atasan juga harus memastikan bahwa informasi di perusahaan dapat diperoleh semua tenaga kerjanya. Oleh karena itu, sangat penting bagi karyawan personalia untuk membina hubungan yang baik terhadap atasan guna meningkatkan prestasi dalam bekerja.

Hubungan kerja terhadap teman sederajat dianggap lebih penting dibandingkan dengan bawahan/lintas departemen dikarenakan teman sederajat merupakan rekan kerja yang dapat menjadi *partner* secara langsung maupun tidak langsung di dalam sebuah tim kerja. Didalam suatu perusahaan diperlukan sebuah tim kerja yang kompak sehingga dapat memperlancar pekerjaan. Menurut Tenner dan Detoro dalam Poernomo (2006), kerjasama tim adalah sekelompok orang-orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama dan tujuan tersebut akan lebih mudah dicapai dengan melakukan kerjasama tim daripada dilakukan sendiri.

Menurut Nainggolan (2010), penting untuk menciptakan lingkungan

kerja yang nyaman seperti hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja sehingga bukan hanya suasana persaingan yang ada tetapi juga suasana kekeluargaan. Walaupun beban kerja yang besar ditempat kerja, dengan adanya hubungan yang baik antar rekan kerja dan rasa kekeluargaan bisa dipastikan tidak akan menimbulkan *stress* ditempat kerja. Oleh karena itu, hubungan terhadap teman sederajat menjadi kriteria yang penting dalam penilaian kinerja karyawan bagian personalia.

Bobot terendah pada kelompok kompetensi hubungan kerja adalah hubungan kerja dengan bawahan/lintas departemen. Kompetensi hubungan kerja terhadap bawahan/lintas departemen dianggap tidak lebih penting dibandingkan hubungan kerja terhadap teman sederajat dikarenakan pada bagian personalia, karyawan personalia tidak memiliki bawahan secara langsung. Namun, pada praktek di lapangnya, karyawan personalia dapat memerintah tenaga kerja lain yang posisinya berada dibawah posisi karyawan personalia seperti penerima tamu dan *office boy*. Hubungan yang harmonis dengan semua tenaga kerja dibutuhkan dalam bekerja termasuk hubungan harmonis dengan bawahan/lintas departemen. Hal ini dikarenakan karyawan personalia bertugas mengurus semua hal yang berkaitan dengan ketenagakerjaan yang ada di perusahaan.

Bobot dari setiap kriteria kompetensi perusahaan yang telah dihitung dengan ANP diaplikasikan dalam penilaian kinerja karyawan bagian personalia. Sistem penilaian

kinerja karyawan dalam penelitian ini lebih baik dan komprehensif apabila dibandingkan dengan sistem penilaian yang telah dilakukan selama ini. Hal ini dikarenakan adanya bobot untuk setiap kriteria kompetensi karyawan yang diukur sehingga lebih adil karena kriteria yang lebih penting memiliki bobot yang lebih tinggi. Hasil penilaian kinerja karyawan diperoleh dengan cara mengalikan bobot kriteria yang diperoleh dari ANP dengan nilai karyawan berdasarkan *rating scale* untuk kriteria tersebut. Selanjutnya, dilakukan penjumlahan terhadap nilai kompetensi yang telah dihitung bobotnya sehingga diperoleh nilai untuk keseluruhan kriteria kompetensi karyawan. Adapun nilai kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 6.

**Tabel 6.** Nilai Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Perusahaan yang telah dibobotkan

No	Nama	Nilai	Skala	Keterangan
1	Ds	3.80	B	Kinerja Tinggi
2	Is	3.78	B	Kinerja Tinggi
3	Tw	3.72	B	Kinerja Tinggi
4	Aw	3.70	B	Kinerja Tinggi
5	Se	3.20	C	Kinerja sesuai
6	Ak	2.98	C	Kinerja sesuai
7	Bi	2.98	C	Kinerja Sesuai

Berdasarkan data yang dapat dilihat pada Tabel 6 dapat disimpulkan bahwa karyawan bagian personalia mempunyai kinerja yang baik dan tidak ada karyawan yang memiliki kinerja dibawah standar. Hal ini dikarenakan nilai karyawan personalia PG Pesantren Baru terdiri dari B dan C. Karyawan bernilai B berarti kinerja karyawan tersebut digolongkan pada kinerja tinggi sedangkan karyawan

yang bernilai C berarti kinerja karyawan tersebut digolongkan pada kinerja yang sesuai standar.

Berdasarkan hasil penilaian dapat diketahui bahwa tidak ada tenaga kerja yang mendapatkan nilai A (kinerja sangat tinggi), D (kinerja rendah), dan E (kinerja tidak efektif). Karyawan tidak ada yang mendapatkan nilai A dikarenakan tidak adanya *reward* berdasarkan prestasi kerja karyawan sehingga karyawan tidak termotivasi untuk selau meningkatkan kinerjanya. Selama ini, hasil penilaian kinerja karyawan digunakan sebagai bahan evaluasi pihak manajemen. *Reward* yang diberikan juga hanya apabila karyawan telah bekerja selama 20 tahun, 25 tahun, 30 tahun, dan 35 tahun. *Reward* yang diberikan kepada karyawan tersebut berupa sertifikat penghargaan dan medali emas. Karyawan tidak ada yang mendapatkan nilai D dan E dikarenakan karyawan hanya berusaha agar tidak mendapatkan *punishment* yang diterapkan oleh pihak perusahaan dengan cara mendapatkan nilai B dan C untuk kinerjanya.

## KESIMPULAN

1. Bobot kriteria kompetensi yang diperoleh untuk kelompok kompetensi keterampilan teknis (0.079), kepribadian/penampilan (0.339), keterampilan mengurus tugas (0.0690, dan hubungan kerja (0.513).
2. Berdasarkan hasil penilaian terhadap 7 (tujuh) karyawan bagian personalia didapatkan hasil bahwa 4 (empat) karyawan memiliki kinerja tinggi yaitu

memperoleh nilai berkisar antara  $3.40 < n \leq 4.20$  sedangkan 3 (tiga) karyawan lainnya memiliki kinerja sesuai standar yaitu memperoleh nilai berkisar antara  $2.60 < n \leq 3.40$ .

#### DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, A., Shankar, R., dan Tiwari, M.K. 2006. *Modeling the metrics of lean, agile and leagile supply chain: An ANP-based approach*. European Journal of Operational Research. 173: 211–225.
- Ardana, I.K., Mujiati, N.W., dan Utama, I.W.M. 2012. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Graha Ilmu. Yogyakarta. Hal:21-138.
- Basuki, D. T., Rahayu, M., dan Sumiati. 2008. **Model Pemilihan Rekanan Strategis Penyedia Peralatan Pabrik Gula dengan Penerapan Metode Fuzzy dan Analytical Network Process (Studi di PT Kebon Agung, Surabaya)**. Jurnal Aplikasi Manajemen. 6(2): 117-130.
- Bateman dan Snell. 2008. **Manajemen Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif**. Saleba Empat. Jakarta. Hal:27.
- Bayazit. 2006. *Use of Analytic Network Process in Vendor Selection Decisions*. Benchmarking: An International Journal. 13(5): 566-579.
- Gomes, F.C. 2003. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Andi Offset. Yogyakarta. Hal: 142.
- Kleynhans, R., Markham, L., Meyer, W., and Aswegen, S.V. 2006. *Human Resource Management Fresh Perspectives*. Person Prentice Hall. South Africa. Page:154.
- Martoyo, S. 2007. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. BP-FE-Yogyakarta. Yogyakarta. Hal:109-111.
- Mursidi. 2009. **Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan**. Jurnal Teknik Industri. 10(2):120–127.
- Nainggolan, S. 2010. **Pentingnya Hubungan Baik dalam Lingkungan Kerja**. Dilihat 21 Mei2013.  
<http://managementfile.com/journal.php?id=345&sub=journal&page=hr>.
- Nuraida, I. 2008. **Manajemen Administrasi Perkantoran**. Penerbit Kanisius. Yogyakarta. Hal 37.
- Nurmianto, E. dan 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 ITS. 8(1): 40-53.
- Poernomo, E. 2006. **Pengaruh Kreativitas Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Manajer Pada PT. Jesslyn K Cakes Indonesia Cabang Surabaya**. Jurnal Ilmu-Ilmu Ekonomi. 6(2): 102-108.
- Prasetyo, R. H. 2004. **20 Langkah Mudah untuk Sukses Berkarier**. PT Elex Media Komputindo. Jakarta. Hal: 10-157.
- Purwanto, D. 2006. **Komunikasi Bisnis**. Penerbit Erlanga. Jakarta. Hal 25.

Rivai, V. dan Sagala, E.J. 2009. **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan**. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta. Hal 13-334.

Ruky, A.S. 2006. **Sistem Manajemen Kinerja**. PT Sun. Jakarta. Hal: 48.

Siswoutomo, W. 2005. **Panduan Karir di Dunia Teknologi Informasi**. PT Elex Media Komputindo. Jakarta. Hal: 78.

Sonnentag, S. 2003. *Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work*. Journal of Applied Psychology. 88 (3): 518 – 528.

Vanany, I. 2003. **Aplikasi Analytic Network Process (ANP) Pada Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja (Studi Kasus Pada PT. X)**. Jurnal Teknik Industri. 5(1): 50-62.

Waryanto, B. dan Millafati. 2006. **Transformasi Data Skala Ordinal ke Interval dengan Menggunakan Makro Minitab**. Jurnal Informatika Pertanian. 15:881-895.