

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PERANCANGAN SISTEM PENILAIAN KINERJA
PENGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM
KABUPATEN SUMBAWA**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

ANNA AGUSTIANY

NIM: 016418072

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2014**

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI: MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Pengawas Lapangan pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Sumbawa Besar, April 2014
Yang Menyatakan



(Anna Agustiany)
NIM .016418072

ABSTRAK

Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Pengawas Lapangan pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

Anna Agustiany

Universitas Terbuka

anna.agustiany@gmail.com

Penelitian ini bertujuan pertama, untuk merumuskan sistem perancangan penilaian kinerja yang tepat; kedua untuk meningkatkan kinerja pengawas lapangan pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa; ketiga untuk mengurangi temuan-temuan Laporan Hasil Pemeriksaan pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa. Penelitian ini menurut jenisnya termasuk dalam penelitian eksploratif (menjelajah). Penelitian yang bersifat menjelajah bertujuan untuk memperdalam pengetahuan peneliti mengenai suatu gejala tertentu, atau mendapatkan ide-ide baru mengenai gejala serta penjajakan terhadap suatu permasalahan secara mendalam sehingga mendapatkan sejumlah informasi tentang keadaan suatu permasalahan tertentu yang diteliti lebih lanjut. Teknik pengumpulan data adalah angket dan dokumentasi. Alat pengumpulan data menggunakan kuisioner. Analisis data yang digunakan adalah kompetensi Spencer dengan metode *Analytical Hierarchy Process* yang memakai *software Expert Choice*. Hasil penelitian menunjukkan urutan-urutan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pengawas lapangan yaitu *cluster* pertama adalah kemampuan dalam berpikir (*cognitive*) yaitu sebesar 0,308, *cluster* kedua adalah mengelola (*managerial*) yaitu sebesar 0,211, *cluster* ketiga adalah merencanakan dan mengimplementasikan (*achievement and action*) sebesar 0,201, *cluster* keempat adalah bersikap dewasa (*personal effectiveness*) sebesar 0,134, *cluster* kelima adalah melayani (*helping and human service*) sebesar 0,089 dan *cluster* keenam adalah memimpin dengan bobot sebesar 0,058. Setiap *cluster* mempunyai kriteria-kriteria pembobotan yang jumlah totalnya adalah 20 kriteria kompetensi Spencer yang dijadikan instrumen perhitungan untuk mendapatkan nilai prestasi kerja seorang pengawas lapangan. Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi pengukuran kinerja dan sebagai bahan masukan bagi pengawas lapangan pada pemerintah Kabupaten Sumbawa khususnya Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa untuk meningkatkan kinerjanya.

Kata kunci : pengukuran kinerja, penilaian kinerja, pengawas lapangan, kompetensi Spencer

ABSTRACT

Designing a Sistem for Performance Assessment for Field Supervisors at the
Departement of Public Works in the Sumbawa Regency

Anna Agustiany

Universitas Terbuka

anna.agustiany@gmail.com

This study has three aims: first, to formulate an appropriate system of performance assesment; second, to improve the performance of field supervisors at the Departement of Public Works in the Sumbawa regency; third, to reduce the number of findings of investigation reports at the Departement of Public Works in the Sumbawa regency. This type of research is categorized as an exploratory research. The research is intended to deepen stakeholders' knowledge of a particular phenomenon, or to get new ideas regarding the phenomenon as well as investigating a problem in dept, so as to get some information about the circumstances of a specific issue to be examined further. The technique of data collection includes distributing questionnaires and studying documentation. The data are analyzed by using the competencies proposed by Spencer with the method of Analytical Hierarchy Process involving an expert choice software. The research results show the following six sequences of competencies that must be obtained by a field supervisor : the first cluster is the ability of thinking (cognitive) weighted 0,308; the second cluster is managerial weighted 0,211; the third cluster is achievement and action weighted 0,201; the fourth cluster is personal effectiveness weighted 0,089; the fifth cluster is helping and human service weighted 0,089 and the sixth cluster is leading weighted 0,058. Each cluster has its own weighting criterias, having twenty Spencer competencies used to calculate the value of a field supervisor work achievement. The result of this research can be a performance measurement and evaluation materials used as inputs for field supervisors in the Sumbawa regency government, particulary at the Departement of Public Works in the Sumbawa regency, to improve their performance.

Keywords: performance measurement, performance appraisal, field supervisors, Spencer competence

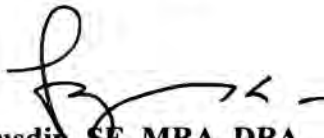
LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Pengawas Lapangan pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

Penyusun TAPM : Anna Agustiany
 NIM : 016418072
 Program Studi : Magister Manajemen
 Hari/Tanggal :

Menyetujui :

Pembimbing I



Agusdin, SE, MBA, DBA
 NIP. 19640813 198903 1 001

Pembimbing II



Dr. Karnedi, M.A.
 NIP.19640508 199903 1 002

Mengesahkan :

Ketua Bidang Ilmu /
 Program Magister
 Manajemen



Maya Maria, SE, MM
 NIP. 19720501 19903 2 003

Direktur Program Pascasarjana



Suciati, MSc. Ph.D
 NIP.19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

Nama : Anna Agustiany
 NIM : 016418072
 Program Studi : Magister Manajemen
 Judul Tesis : Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Pengawas Lapangan pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

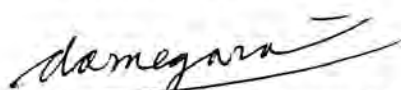
Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

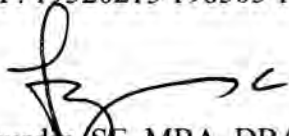
Hari/Tanggal :
 Waktu :

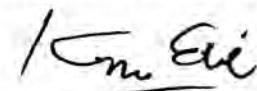
Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji : 
 Dr. Tita Rosita, M.Ed
 NIP. 19601003 198601 2 001

Penguji Ahli : 
 Prof. Dr. Darsono Prawironegoro, MA, MM.
 NIP. 19520213 198503 1 001

Pembimbing I : 
 Agusdin, SE, MBA, DBA
 NIP. 19640813 198903 1 001

Pembimbing II : 
 Dr. Karnedi, M.A.
 NIP. 19640508 199903 1 002

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (tesis) ini dengan judul Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Pengawas Lapangan pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi Saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, Saya mengucapkan terima kasih kepada :

- (1) Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
- (2) Kepala UPBJJ-UT Mataram selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
- (3) Pembimbing I Agusdin SE, MBA, DBA dan Pembimbing II Dr. Karnedi, M.A. yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
- (4) Ketua Komisi Penguji Dr. Tita Rosita, M.Ed dan Penguji Ahli Prof. Dr. Darsono Prawironegoro, MA, MM;
- (5) Ketua Bidang Ilmu / Program Magister Manajemen selaku penanggung jawab program Magister Manajemen;
- (6) Orang tua, suami tersayang dan anak tercinta serta keluarga besar atas dukungan dan doanya;
- (7) Pemerintah Kabupaten Sumbawa atas beasiswa dan kesempatan yang telah diberikan;
- (8) Kepala Dinas, pejabat struktural dan segenap karyawan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa;
- (9) Bapak / Ibu Dosen pengajar Magister Manajemen;
- (10) Bapak / Ibu pengelola Universitas Terbuka UPBJJ Mataram;
- (11) Rekan – rekan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Terbuka UPBJJ Mataram.

Akhir kata, Saya berharap Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Sumbawa Besar, April 2014

Penulis

Riwayat Hidup

Nama	:	Anna Agustiany
NIM	:	016418072
Program Studi	:	Magister Manajemen
Tempat / Tanggal Lahir	:	Tanjung Redeb / 11 Agustus 1975
Riwayat Pendidikan	:	Lulus SD di SDN 005 Tarakan pada tahun 1987
		Lulus SMP di SMPN 2 Tarakan pada tahun 1990
		Lulus SMA di SMAN 1 Tarakan pada tahun 1993
		Lulus S1 di UII Yogyakarta pada tahun 1998
Riwayat Pekerjaan	:	Tahun 1999 s/d 2000 sebagai karyawan PDAM di Samarinda
		Tahun 2000 s/d sekarang sebagai staf pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

Sumbawa Besar, April 2014



ANNA AGUSTIANY

NIM. 016418072

Riwayat Hidup

Nama : Anna Agustiany
 NIM : 016418072
 Program Studi : Magister Manajemen
 Tempat / Tanggal Lahir : Tanjung Redeb / 11 Agustus 1975

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di SDN 005 Tarakan pada tahun 1987
 Lulus SMP di SMPN 2 Tarakan pada tahun 1990
 Lulus SMA di SMAN 1 Tarakan pada tahun 1993
 Lulus S1 di UII Yogyakarta pada tahun 1998

Riwayat Pekerjaan : Tahun 1999 s/d 2000 sebagai karyawan PDAM di Samarinda
 Tahun 2000 s/d sekarang sebagai staf pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

Sumbawa Besar, April 2014



ANNA AGUSTIANY
 NIM. 016418072

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan	iv
Kata Pengantar	v
Riwayat Hidup	vi
Daftar Isi	vii
Daftar Gambar	ix
Daftar Tabel	x
Daftar Lampiran	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Kegunaan Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
A. Kajian Teori	7
1. Kinerja	7
a. Pengertian kinerja	7
b. Penilaian kinerja dan manfaat penilaian kinerja	9
c. Metode penilaian kinerja	16
d. Sumber kekeliruan dalam penilaian kinerja	17
2. Kompetensi	19
3. Metode AHP	37
a. Pengertian AHP	37
b. Kelebihan dan kelemahan AHP	38
c. Tahapan AHP	40
4. Expert Choice	41
5. Pengawas lapangan	43
B. Penelitian Terdahulu	45
C. Kerangka Berpikir	49
D. Operasionalisasi Konsep	50
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	55
A. Desain Penelitian	55
B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan	55
C. Instrumen Penelitian	56
D. Prosedur Pengumpulan Data	57

E. Metode Analisis Data	59
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	67
A. Deskripsi Objek Penelitian	67
B. Hasil	72
C. Pembahasan	79
D. Keterbatasan Hasil Penelitian	89
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	92
A. Simpulan	92
B. Saran	92
C. Implikasi Hasil Penelitian	93
DAFTAR PUSTAKA	94

Universitas Terbuka

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 <i>Central and Surface Competences</i>	24
Gambar 2.2 Keterampilan Manajerial	29
Gambar 2.3 Model AHP dalam Expert Choice	41
Gambar 2.4 Model Perbandingan Kriteria untuk Pembobotan.....	43
Gambar 2.5 Hirarki Kriteria Penilaian Kinerja Pengawas Lapangan.....	50

Universitas Terbuka

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1	Skala Utama Model AHP 62
Tabel 3.2	Bobot Kriteria Kompetensi 63
Tabel 3.3	Format Penilaian Kinerja 64
Tabel 3.4	Skala Penilaian Kinerja 65
Tabel 4.1	Pengawas Lapangan Bidang Cipta Karya 69
Tabel 4.2	Pengawas Lapangan Bidang Sumber Daya Air 70
Tabel 4.3	Pengawas Lapangan Bidang Bina Marga 71
Tabel 4.4	Daftar Nama Penilai pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa 72
Tabel 4.5	Hasil Pengolahan Data dengan AHP Expert Choice 76
Tabel 4.6	Hasil Pengolahan Data dengan AHP Expert Choice Sesuai dengan Besarnya Bobot 77
Tabel 4.7	Angket Penilaian Kinerja 83
Tabel 4.8	Hasil Penilaian Kinerja Pengawas Lapangan pada Bidang Cipta Karya 85
Tabel 4.9	Hasil Penilaian Kinerja Pengawas Lapangan pada Bidang Sumber Daya Air 86
Tabel 4.10	Hasil Penilaian Kinerja Pengawas Lapangan pada Bidang Bina Marga 87

DAFTAR LAMPIRAN

		Halaman
Lampiran 1	Hasil Kuesioner Pembobotan Penelitian untuk Ahli.....	96
Lampiran 2	Pengolahan Data dengan Expert Choice	111
Lampiran 3	Hasil Kuesioner Penilaian Kinerja Pengawas Lapangan Bidang Cipta Karya	122
Lampiran 4	Hasil Kuesioner Penilaian Kinerja Pengawas Lapangan Bidang Sumber Daya Air	136
Lampiran 5	Hasil Kuesioner Penilaian Kinerja Pengawas Lapangan Bidang Bina Marga	150

Universitas Terbuka

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam pembangunan nasional, Departemen Pekerjaan Umum mempunyai peranan penting dan strategis dalam menyediakan infrastruktur bidang pekerjaan umum yang berfungsi mendukung pertumbuhan dan perkembangan berbagai bidang, terutama bidang ekonomi, sosial, dan budaya. Demikian pula dengan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa. Penyediaan infrastruktur bidang Pekerjaan Umum harus melalui proses penyelenggaraan pekerjaan konstruksi meliputi tahap perencanaan pekerjaan konstruksi, pelaksanaan beserta pengawasan pekerjaan konstruksi, dan operasi serta pemeliharaan. Pelaksanaannya melibatkan pihak ketiga, baik perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Staf teknis Dinas Pekerjaan Umum tetap berperan serta sebagai *owner*, pemeriksa dan menyetujui produk tersebut sebagai pengawas pendamping.

Pada tahun 2011 Bidang Cipta Karya memiliki 102 paket fisik dan 11 orang pengawas, Bidang Sumber Daya Air (SDA) memiliki 135 paket fisik dengan 19 orang pengawas sedangkan Bina Marga memiliki 98 paket fisik dengan 9 orang pengawas. Perbandingan jumlah pengawas dengan paket pekerjaan yang diawasi masih belum memberikan hasil pekerjaan yang memuaskan. Hal ini mengindikasikan bahwa kurangnya kualitas SDM pengawas dan beban kerja tenaga pengawas terhadap jumlah paket pekerjaan yang diawasinya sehingga diperlukan sebuah penelitian untuk hal tersebut.

Berdasarkan hasil pemeriksaan Tim Inspektorat Kabupaten Sumbawa Barang dan Jasa yang tertuang dalam Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) ditemukan beberapa pekerjaan yang mengalami keterlambatan dan dikenai denda keterlambatan, kurangnya volume kontrak dan mutu pekerjaan yang kurang baik sehingga mengakibatkan kerugian daerah. Contohnya pada bidang SDA pada tahun 2011 pada pelaksanaan pekerjaan perkuatan tebing sungai kampung Hijrah Kecamatan Lape kurang dari volume kontrak sebesar Rp. 38.853.943,00 dan pada pelaksanaan pekerjaan rehabilitasi jaringan irigasi DI Aji Desa Nijang kecamatan Unter Iwes (pemasangan *trachrack* dan saluran pembuang 200 m) belum selesai dikerjakan sehingga dikenakan denda keterlambatan minimal sebesar Rp. 3.033.990,00.

Salah satu rekomendasi untuk perbaikan program selanjutnya adalah peningkatan pengawasan dari instansi terkait. Dari rekomendasi tersebut perlu dilakukan langkah-langkah untuk membenahi tenaga pengawas Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa. Pembenahan dari sisi SDM untuk melihat sejauh mana keahlian pengawas terhadap kualitas hasil pekerjaan serta sarana penunjang pengawasan yang menjadi perhatian penting untuk perbaikan pengawasan.

Keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai visi dan misi sangat tergantung dari kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. Kualitas SDM tersebut dapat ditunjukkan oleh kompetensi, *skills*, dan kemampuan karyawan dalam menciptakan kualitas kerja yang professional dalam membangun sebuah *teamwork* dalam organisasi. Sehingga berkualitas dan kurang berkualitas dapat dilihat dari kinerja dan keefektifan mereka dalam melaksanakan tugas. Untuk mengetahui bagaimana keefektifan sumber daya manusia dalam organisasi

maka perlu dilakukan suatu evaluasi yang dapat digunakan sebagai dasar penilaian kinerja karyawan dan pimpinan dalam usaha mencapai visi dan misi organisasi.

Penilaian kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar kompetensi organisasional, sebagai dasar membuat perencanaan dan dapat memotret kekurangan dari kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut Dwiyanto (2008), seperti dikutip oleh Kurniati (2012 : 22), penilaian kinerja dalam instansi pemerintah sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, efisiensi pelayanan, memotivasi para birokrat pelaksana, memonitor pemerintah agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani dan menuntun perbaikan dalam pelayanan publik. Oleh sebab itu, informasi mengenai kinerja tentu sangat berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi dapat memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa. Dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka upaya untuk memperbaiki kinerja bisa dilakukan secara lebih terarah dan sistematis. Disamping itu, dengan adanya informasi kinerja maka *benchmarking* (tolok ukur) dengan mudah bisa dilakukan dan dorongan untuk memperbaiki kinerja bisa diciptakan.

Faktor kritis yang berhubungan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik karyawan-karyawannya berkarya dan menggunakan informasi itu untuk memastikan bahwa pelaksanaan memenuhi standar saat ini dan meningkat sepanjang waktu. Penilaian kinerja merupakan alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. Pada intinya, penilaian kinerja dapat dianggap sebagai alat untuk memverifikasi

bahwa individu memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan dan dapat pula menjadi cara untuk membantu para karyawan dalam mengelola kinerjanya.

Kurangnya SDM pengawas mengakibatkan banyak proyek yang hasilnya belum sempurna. Kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang diperlukan untuk meningkatkan produktifitas kinerja suatu instansi. Sehingga diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi karena keahlian atau kompetensi akan dapat mendukung peningkatan prestasi kerja. Selama ini banyak instansi pemerintah yang belum mempunyai pegawai dengan kompetensi yang memadai. Hal ini dibuktikan dengan rendahnya produktivitas pegawai. Dalam rangka meningkatkan kinerja instansi dan pengawas lapangan pada khususnya, diperlukan penilaian yang dapat mengkomidir kompetensi pegawai. Oleh karena itu akan dikembangkan penilaian kinerja terhadap pengawas lapangan berdasarkan beberapa kompetensi yang dapat dijadikan standar.

Kompetensi didefinisikan oleh Spencer and Spencer (1993), seperti yang dikutip oleh Ngatilah (2009 : 159), sebagai karakteristik melekat yang dimiliki oleh seseorang yang berhubungan sebab akibat dengan kinerjanya pada situasi atau standar kinerja tertentu.

Tingkat kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata. Penentuan ambang kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi proses seleksi, suksesi perencanaan, evaluasi kinerja dan pengembangan SDM.

Penilaian kinerja dengan kompetensi Spencer ini akan digunakan untuk menilai prestasi kerja pengawas lapangan sehingga dengan penilaian yang tepat, maka produktivitas kinerja pengawas lapangan dapat ditingkatkan dengan

melakukan pengukuran kinerja yaitu tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada organisasi. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi.

Berdasarkan beberapa permasalahan yang ditimbulkan oleh SDM pengawas lapangan maka diperlukan sistem penilaian kinerja yang sesuai untuk pengawas lapangan.

B. Perumusan Masalah

Bagaimana perancangan sistem penilaian kinerja yang tepat untuk mengukur kinerja pengawas lapangan pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian adalah merumuskan perancangan sistem penilaian kinerja yang tepat untuk mengukur kinerja pengawas lapangan pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk semua pihak yang bersangkutan dalam penelitian ini, baik manfaat secara praktis maupun secara teoretis.

I. Manfaat Teoretis

Manfaat teoritis artinya hasil penelitian bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan objek penelitian. Manfaat teoritis pada penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan khasanah ilmu pengetahuan bagi peneliti lain, yang ingin meneliti tentang

perancangan penilaian kinerja pengawas lapangan yang berdampak pada meningkatnya kinerja pengawas lapangan.

2. Manfaat Praktis

Beberapa manfaat secara praktis dari penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

- a. Penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi pengukuran kinerja tenaga pengawas lapangan pada pemerintah Kabupaten Sumbawa khususnya Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa.
- b. Sebagai bahan masukan bagi pengawas lapangan pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa untuk meningkatkan kinerjanya.

Universitas Terbuka

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

Pada bagian ini dipaparkan teori – teori dari sumber pustaka yang diambil dari buku literatur, jurnal dan paparan yang diambil dari internet. Kerangka pemikiran ini diuraikan berupa rangkaian penalaran dalam suatu kerangka premis – premis untuk sampai pada kesimpulan-kesimpulan yang berujung kepada tujuan penelitian. Teori –teori yang dibahas meliputi teori kinerja, teori kompetensi, teori *Analytical Hierarchy Process* (AHP), teori tentang pengawasan lapangan dan tinjauan penelitian terdahulu.

1. Kinerja

a. Pengertian kinerja

Kinerja berasal dari kata *to perform* yang artinya melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kata kinerja (*performance*) dalam konteks tugas sama dengan prestasi kerja.

Menurut Bernardin dan Russel (1993), seperti yang dikutip oleh Ruky (2001 : 16), kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Selanjutnya Ruky menyatakan kinerja mengandung dua komponen penting yaitu : 1) Kompetensi berarti individu atau organisasi memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi tingkat kinerjanya; 2) Produktifitas kompetensi tersebut diatas dapat

diterjemahkan kedalam tindakan atau kegiatan-kegiatan yang tepat untuk mencapai hasil kinerja (*outcome*).

Dari penjelasan diatas, pada dasarnya kinerja menekankan apa yang dihasilkan dari fungsi – fungsi suatu pekerjaan. Bila disimak lebih lanjut apa yang terjadi dalam sebuah pekerjaan atau jabatan adalah suatu proses yang mengolah *input* menjadi *output* (hasil kerja). Sementara itu menurut Gibson (1995 : 5), ada 3 (tiga) faktor yang berpengaruh terhadap kinerja seseorang antara lain : 1) Faktor individu, kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman tingkat nasional dan demografi seseorang; 2) Faktor psikologis, persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja; 3) Faktor organisasi, struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Sementara itu dalam praktek manajemen sumber daya manusia banyak terminologi yang muncul dengan kata kinerja yaitu evaluasi kinerja (*performance evaluation*), dikenal juga dengan istilah penilaian kinerja (*performance appraisal, performance rating, performance assessment, employe evaluation, rating, efficiency rating, service rating*) pada dasarnya merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi *job performance*. Kinerja pegawai dalam organisasi mengarah kepada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang

pegawai masuk dalam tingkatan kinerja tertentu. Kinerja merupakan kombinasi antara kemampuan dan usaha untuk menghasilkan apa yang dikerjakan. Supaya menghasilkan kinerja yang baik seseorang harus memiliki kemampuan, kemauan usaha agar serta setiap kegiatan yang dilaksanakan tidak mengalami hambatan yang berat dalam lingkungannya.

b. Penilaian kinerja dan manfaat penilaian kinerja

Penilaian kinerja merupakan bagian dari sistem penilaian kinerja. Sebagaimana dijelaskan oleh Werther dan Davis (1986), seperti dikutip oleh Binadarma (2011 : 74), dalam sistem penilaian kinerja terdapat beberapa sub sistem yaitu penilaian prestasi pekerjaan harus punya keterkaitan langsung dengan standar pekerjaan yang harus dicapai. Standar pekerjaan hendaknya berkaitan dengan deskripsi pekerjaan yang disyaratkan kepada pemangku jabatan. Penilaian prestasi pekerjaan hendaknya mempunyai kriteria pengukuran yang dapat diandalkan untuk setiap prestasi kerja. Jika prestasi kerja atau kriteria pengukuran tidak terkait dengan prestasi kerja karyawan, maka evaluasi tidak menjadi akurat/bias. Sub sistem selanjutnya ialah penilaian prestasi pekerjaan harus dapat memberikan umpan balik baik kepada karyawan maupun kepada bagian kepegawaian organisasi bersangkutan. Umpan balik kepada karyawan yaitu berupa konseling untuk mengarahkan karyawan agar tidak melakukan kesalahan dalam bekerja. Sedangkan untuk bagian kepegawaian berupa hasil – hasil penilaian prestasi pekerjaan selama ini (*employee records*), dapat

dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan mengenai sumber daya manusia misalnya, pembinaan pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

Menurut Dessler (1997), seperti yang dikutip oleh Nurmianto (2006 : 41), penilaian prestasi kinerja adalah suatu proses penilaian prestasi kinerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Penilaian prestasi kinerja menurut Handoko (1996 : 123), seperti dikutip dari artikel kinerja aparatur SKPD dan kualitas pelayanan publik (2012), adalah proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Pendapat lain menurut Stoner *et al.* (1996), seperti dikutip oleh Nurmianto (2006 : 41), penilaian prestasi kinerja adalah proses yang meliputi: 1) penetapan standar prestasi kerja; 2) penilaian prestasi kerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar ini; dan 3) memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan prestasi kerja..

Mejia, dkk (2004), seperti dikutip oleh Mulyana (2011 : 2), mengungkapkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari: 1) Identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan; 2) Pengukuran,

merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja pegawai yang bagaimana yang termasuk baik dan buruk. Manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau membandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas; 3) Manajemen, proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi pegawai diorganisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai pengertian penilaian kinerja, terdapat benang merah yang dapat digunakan untuk menarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem penilaian secara berkala terhadap kinerja pegawai yang mendukung kesuksesan organisasi atau yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Proses penilaian dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai terhadap standar yang telah ditetapkan atau membandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu cara yang dilakukan untuk menilai prestasi kerja seorang pegawai apakah mencapai target pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pelaksanaan penilaian hasil kerja atau kinerja organisasi maupun kinerja individual dilakukan oleh sistem manajemen yang bertugas untuk melakukan penilaian hasil kerja karyawan yang disebut manajemen kinerja. Kinerja

memfokuskan perhatiannya pada prestasi kerja karyawan dan objek pembahasannya sama yaitu prestasi kerja karyawan. Program manajemen kerja yang mempunyai ruang lingkup yang besar dan menjamah semua elemen yang didayagunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Penilaian kinerja mengacu kepada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian penilaian prestasi adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya. Penilaian kinerja karyawan dapat diartikan sebagai sebuah mekanisme yang baik untuk mengendalikan karyawan. Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan dengan benar akan menguntungkan perusahaan karena adanya kepastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada fokus strategik perusahaan. (Rival, 2006).

Secara umum kriteria yang digunakan adalah kualitas, kuantitas, waktu yang digunakan, jabatan yang dipegang, absensi dan ketenangan dalam melaksanakan pekerjaan. Kriteria mana yang digunakan adalah berbeda antara pekerjaan yang satu dengan yang lain, jadi pengukuran kinerja tergantung pada jenis pekerjaan dan apa yang dihasilkan oleh organisasi atau institusi yang berkepentingan.

Berdasarkan definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pengukuran kinerja adalah merupakan tindakan penilaian yang

dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada dalam organisasi. Dari hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik memberikan respon tentang prestasi, pelaksanaan suatu rencana dan pada titik mana organisasi memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. Pelaksanaan penilaian kinerja itu sendiri bermanfaat bagi pihak manajemen organisasi dalam mengambil berbagai kebijakan, karena penilaian yang dilakukan dapat menjelaskan tingkatan-tingkatan kinerja pegawai dalam organisasi. Tingkatan kinerja ini dikelompokkan kedalam tingkat kinerja tinggi, menengah atau rendah, sesuai target atau di bawah target.

Menurut T. Hani Handoko (1994 : 135), penilaian kinerja bermanfaat untuk : 1) Perbaikan prestasi kinerja; 2) Penyesuaian kompensasi; 3) Keputusan penempatan; 4) Kebutuhan latihan dan pengembangan; 5) Perencanaan dan pengembangan karir; 6) Memperbaiki penyimpangan proses *staffing*; 7) Mengurangi ketidakakuratan informasi; 8) Memperbaiki kesalahan desain pekerjaan; 9) Kesempatan kerja yang adil; 10) Membantu menghadapi tantangan *external*.

Menurut Nurmianto dan Wijaya (2003), tujuan penilaian prestasi kinerja ada 2 (dua) tujuan pokok, yaitu 1). Untuk tujuan administrasi personalia: a) Menjadi dasar pembuatan keputusan manajemen mengenai promosi, mutasi, demosi dan pemberhentian pegawai; b) Menjadi dasar dalam pemberian balas jasa; c) Menjadi dasar dalam menetapkan program pendidikan dan pelatihan guna mendukung

efektivitas unit - unit kerja organisasi; d) Menjadi dasar penetapan kriteria - kriteria untuk seleksi dan penetapan pegawai; e) Memberikan data mengenai produktivitas organisasi secara keseluruhan atau unit - unit kerjaan individu - individu pegawai khususnya. 2). Untuk tujuan bimbingan dan konseling: a) Merupakan forum pembimbingan dan konseling antara atasan dan bawahannya untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai; b) Mengidentifikasi kelebihan atau kekurangan pegawai yang menjadi salah satu dasar pertimbangan dalam melibatkan pegawai pada program pelatihan dan pengembangan pegawai; c) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dapat dicapai kinerja yang baik dalam rangka pencapaian tujuan unit kerja dan organisasi; d) Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan atau pejabat penilai mengamati perilaku kerja pegawai sebagai totalitas hingga diketahui minat dan kemampuan, serta kebutuhan pegawai.

Penilaian prestasi kerja sebagaimana yang sudah dinyatakan di atas memainkan peranan penting bagi keberhasilan jangka panjang satu organisasi atau perusahaan, juga harus diakui merupakan tugas yang paling sulit untuk dilakukan dan memakan waktu yang cukup lama, bahkan seringkali para penyelia yang ditugasi untuk melakukan penilaian kinerja beranggapan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan tugas yang tidak menyenangkan untuk dilakukan. Oleh sebab itu diperlukan pemahaman yang baik mengapa organisasi perlu melakukan penilaian prestasi kerja.

Siagian (1995), seperti dikutip oleh Binadarma (2011 : 85-86), menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai yang di dalamnya terdapat berbagai faktor seperti: 1) Penilaian dilakukan pada manusia sehingga disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan; 2) Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif; 3) Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan lima maksud: a) Apabila penilaian tersebut positif maka penilaian tersebut menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi pada masa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karier lebih terbuka baginya; b) Apabila penilaian tersebut bersifat negatif maka pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan sedemikian rupa mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut; c) Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya; d) Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan secara rapi dalam arsip kepegawaian setiap pegawai sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai bersangkutan; e) Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi

bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

c. Metode penilaian kinerja

Ada beberapa metode penilaian prestasi kinerja, yaitu : *rating scales* (skala rating), *critical incidents* (insiden-insiden kritis), *work standar* (standar kerja), *ranking*, *forced distribution* (distribusi yang dipaksakan), *forced-choice and weighted checklist performance report*, Pemilihan yang dipaksakan dan laporan pemeriksaan kinerja tertimbang), *behaviorally anchored scales*, metode pendekatan *management by objective*.

Penilaian kinerja terdiri dari 3 langkah (Dessler, 1997 : 3) : 1) Mendefinisikan jabatan, yaitu memastikan bahwa penilai dan yang dinilai sepakat tentang tugas-tugasnya dan standard jabatan; 2) Menilai kinerja, yaitu membandingkan antara kinerja aktual dengan standard-standard yang telah ditetapkan; 3) Sesi umpan balik, yaitu saat membahas kinerja dan kemajuan bawahan serta membuat rencana pengembangan. Dengan adanya penilaian kinerja dapat diketahui secara tepat apa yang sedang dihadapi dan target apa yang harus dicapai.

Melalui penilaian kinerja dapat disusun rencana, strategi dan menentukan langkah-langkah yang perlu diambil sehubungan dengan pencapaian tujuan karir yang diinginkan. Bagi pihak manajemen, penilaian kinerja sangat membantu dalam mengambil keputusan seperti

promosi, pengembangan karir, mutasi, Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), penyesuaian kompensasi, dan kebutuhan pelatihan.

d. Sumber kekeliruan dalam penilaian kinerja

Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi. Apapun bentuk atau metode penilaian yang dilakukan oleh pihak manajemen harus adil, realistis, valid, dan relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai karena penilaian kinerja ini tidak hanya berkaitan dengan masalah prestasi semata, namun juga menyangkut masalah gaji, hubungan kerja, promosi/demosi, dan penempatan pegawai. Tidak jarang para karyawan merasa kecewa karena dinilai tidak memiliki kinerja yang standar. Mereka menganggap telah terjadi manipulasi data oleh penilai. Dan dapat terjadi apabila penilaian kinerja terhadap karyawan dilakukan dengan ukuran subyektif. Dengan kata lain terjadi peluang munculnya bias. Bias merupakan distorsi pengukuran yang tidak akurat. Bias sering terjadi ketika penilaian tetap tidak lepas dari unsur emosional para penilai. Masalah dalam penilaian kerja seringkali terjadi dalam proses penilaian kinerja karyawan. Beberapa sumber kesalahan mungkin terjadi dalam proses penilaian kinerja karyawan. Salah satu sumber utama kesalahan adalah kesalahan yang dilakukan oleh si penilai. Adapun bias-bias yang sering muncul tersebut adalah : 1) *Management attitude* (sikap manajemen). Komitmen manajemen dibutuhkan dalam penilaian objektif. Penilaian kinerja bernilai ketika dilihat sebagai prestasi dalam strategi bisnis organisasi dalam memotivasi pekerja untuk meningkatkan potensinya; 2) *Rater errors* (kesalahan penilaian).

Kebanyakan atasan dan bawahan menyadari kesalahan penilai yang muncul dalam penilaian kinerja. Atasan tangguh dan atasan yang memainkan favorit menciptakan situasi yang menghasilkan penilaian yang tidak adil dan tidak akurat; 3) *Halo effect* (efek halo). Kesalahan akibat pengaruh aspek tertentu dalam prestasi kerja terhadap aspek lain yang berhubungan. Terjadi karena penilai menyukai atau tidak menyukai sifat pegawai yang dinilainya. Oleh karena itu, pegawai yang disukai oleh penilai cenderung akan memperoleh nilai positif pada semua aspek penilaian, dan begitu pula sebaliknya, seorang pegawai yang tidak disukai akan mendapatkan nilai negatif pada semua aspek penilaian. Penilaian diberikan bukan berdasarkan hasil kinerja staf atau bawahan tetapi berdasarkan kesan penilai kepada staf atau bawahan. Seringkali hal ini mengakibatkan penilaian menjadi tidak akurat, karena lebih didasarkan pada emosi, bukannya fakta; 4) *Central tendency* (tendensi sentral). Kesalahan umum ketika setiap pekerja hasilnya rata-rata skalanya berada ditengah. Kecenderungan dari penilai untuk memberikan nilai rata-rata bagi seluruh staf atau anak buah. Penilai menghindari konflik dalam team-nya dengan cara bermain aman, mencari mudahnya saja, dan mungkin juga penilai kurang paham mengenai orang yang dinilai dan pekerjaannya. Penilai tidak ingin menilai terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah kepada bawahannya (selalu berada di tengah-tengah). Toleransi penilai yang terlalu berlebihan tersebut menjadikan penilai cenderung memberikan penilaian dengan nilai yang rata-rata; 5) *Strictness bias*. Bias keketatan

atau kelonggaran terjadi ketika rata-rata manajer kekonsistennya naik atau turun, ini memungkinkan adanya indiskriminasi. Kesalahan yang diakibatkan kecenderungan untuk melakukan penilaian yang lebih rendah dari kenyataan. Masalah yang terjadi ketika seorang penyelia cenderung untuk menilai semua bawahan serba tinggi (rendah); 6) *Prejudice* (praduga). Kesalahan yang diakibatkan pengaruh perasaan seorang penilai dalam memandang karyawan yang dinilai, seperti perasaan suka - tidak suka; 7) *Recency effect*. Penilai cenderung memberikan nilai atas dasar perilaku yang baru saja mereka saksikan, dan melupakan perilaku yang lalu selama suatu jangka waktu tertentu. Kesalahan yang terjadi ketika penilai memberikan bobot yang lebih besar untuk kejadian yang memang baru saja terjadi pada kinerja karyawan; 8) *Emphasis on subjective factors*. Penekanan pada faktor – faktor subjektif.

2. Kompetensi.

Kompetensi seringkali dimaknai secara beragam. Perbedaan pemaknaan ini seringkali disebabkan oleh adanya perbedaan sudut pandang dari pihak-pihak yang mencoba memberikan definisinya. Sekalipun demikian, dari keberagaman tersebut masih terdapat beberapa kesamaan. Kesamaan tersebut pada umumnya pada penekanan bahwa kompetensi merupakan karakteristik-karakteristik yang mendasari individu untuk mencapai kinerja superior. Kompetensi juga merupakan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan.

Dalam kaitannya dengan organisasi, sudah menjadi kewajiban bagi manajemen untuk memahami kompetensi yang dibutuhkan dalam penyelesaian pekerjaan. Melalui pemahaman ini, organisasi dapat merancang program pengembangan yang tepat untuk memenuhi kompetensi jika SDM yang ada belum memiliki kompetensi yang dibutuhkan.

Sofo (1999), seperti dikutip oleh Yustiono (2011: 1), menyatakan: "*A competency is composed of skill, knowledge, and attitude, but in particular the consistent application of those skill, knowledge, and attitude to the standard of performance required in employment*". Kemudian Schermerhorn (1994), seperti dikutip oleh Yustiono (2011:1), memberikan definisi kompetensi dalam bentuk lain yaitu: "*...the central issue concerning the aptitude and abilities of people at work. Aptitude represents a person's capability to learn something. Ability reflects a person's existing capacity to perform the various tasks needed for a given job and includes both relevant knowledge and skills*".

Sejalan dengan hal tersebut, Robbins (2001), seperti dikutip oleh Yustiono (2011:1), menyebut kompetensi sebagai "*ability*, yaitu kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan". Selanjutnya, Robbins (2001), seperti dikutip oleh Yustiono (2011 : 1), menjelaskan : "Kemampuan individu dibentuk dari dua perangkat faktor, yaitu faktor kemampuan intelektual dan faktor kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental sedangkan kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina,

kecekatan, kekuatan, dan keterampilan”. Adapun menurut Hooghiemstra (1994), seperti dikutip oleh Yustiono (2011: 1) : “*A competency is defined as an underlying characteristic of an individual which is causally related to effective or superior performance in a job.*”.

Sedangkan menurut Spencer and Spencer (1993: 9): “*A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation.*”.

Karakteristik dasar seseorang yang berkaitan dengan kinerja yang kriterianya efektif dan/atau unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi tertentu. *Underlying characteristic* berarti bahwa kompetensi itu bagian yang mendalam dan melekat dari kepribadian seseorang dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai situasi dan jenis pekerjaan. *Causally related* berarti bahwa kompetensi menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. *Criterion-referenced* berarti bahwa kompetensi itu benar-benar memprediksi siapa-siapa saja yang kinerjanya baik atau buruk, seperti yang diukur dengan suatu kriteria atau standar tertentu. Batasan tersebut memberikan petunjuk bahwa kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada diri individu yang dapat memberikan prediksi perilaku dan kinerja dalam beragam situasi dan pekerjaan, juga memiliki kriteria pembeda yang digunakan untuk memprediksi mana yang memiliki kinerja tinggi dan mana yang memiliki kinerja rendah.

Pada bagian lain bukunya Spencer and Spencer (1993: 15), mengatakan bahwa kompetensi dapat dibagi menjadi dua kategori. Karakteristik melekat yang dimiliki oleh seseorang yang berhubungan sebab akibat dengan

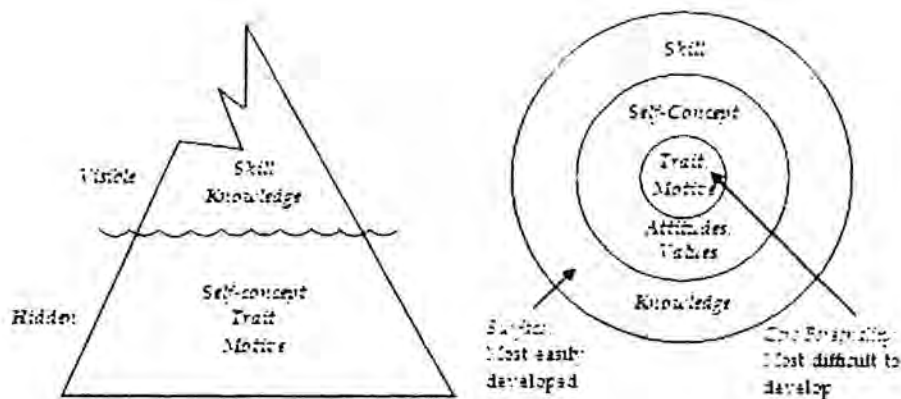
kinerjanya pada situasi atau standar kinerja tertentu. Kompetensi dikelompokkan dalam *threshold competency* (kompetensi ambang) dan *differentiating competency* (kompetensi pembeda). Kompetensi ambang, biasanya berupa *skill* (keterampilan) atau *knowledge* (pengetahuan); merupakan karakteristik dasar minimal yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat efektif dalam menjalankan tugas-tugasnya. Sementara itu kompetensi pembeda, biasanya berupa kumpulan perilaku; merupakan karakteristik yang akan membedakan orang yang superior dengan orang rata-rata dalam suatu tugas atau jabatan tertentu.

Senada dengan itu, konsep kompetensi bersama dengan konsep komitmen telah dimaknai sebagai modal manusia, yang secara bersama-sama dengan konsumen dan modal struktural membentuk modal intelektual organisasi. Berkaitan dengan itu, Ulrich (1998), seperti dikutip oleh Yustiono (2011:2), secara tegas menyatakan bahwa kompetensi bersama-sama dengan komitmen dipandang sebagai faktor pembentuk modal intelektual organisasi. Dikemukakan oleh Ulrich bahwa, "*Intellectual Capital = Competence x Commitment.*" Dalam konteks ini, kompetensi atau modal manusia dipandang sebagai kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, inovasi, dan kemampuan (*ability*) individu anggota organisasi yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan akumulasi karakteristik yang dimiliki oleh individu yang membedakannya dengan individu yang lain dalam pelaksanaan pekerjaan.

Selain itu, kompetensi dapat dipandang sebagai suatu modal keberhasilan suatu organisasi.

Dilihat dari disiplin perilaku organisasi, kompetensi individu dan komitmen termasuk pada kelompok faktor karakteristik individu anggota organisasi. Para ahli perilaku organisasi memahami konsep kompetensi sebagai gabungan dari kemampuan dan keterampilan. Dalam hal ini, Kreitner dan Kinicki (2003), seperti dikutip oleh Yustiono (2011: 3), menjelaskan bahwa: "Kompetensi mengacu kepada dua konsep yaitu kemampuan dan keterampilan yang saat ini mendapat perhatian yang cukup besar dalam perilaku organisasi. Kemampuan menunjukkan karakteristik stabil yang berkaitan dengan kemampuan maksimum fisik dan mental seseorang. Keterampilan di sisi lain adalah kapasitas khusus untuk memanipulasi objek". Sedangkan Wood, dkk (2001), seperti dikutip oleh Yustiono (2011: 3), menyatakan bahwa kompetensi merupakan gabungan dari bakat (*aptitude*) dan kemampuan (*ability*). Bakat menunjukkan kapabilitas untuk belajar sesuatu yang sifatnya potensial. Sedangkan kemampuan merujuk pada kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan dibentuk oleh pengetahuan dan keterampilan. Untuk memperjelas pembahasan mengenai karakteristik kompetensi, berikut visualisasi karakteristik-karakteristik tersebut dalam bentuk gambar yang bersumber dari Spencer and Spencer (1993:11).



Gambar 2.1 Central and Surface Competencies

Dari gambar 2.1 terlihat bahwa motif dan watak merupakan kompetensi inti atau kompetensi sentral, sedang pengetahuan dan keterampilan disebut sebagai kompetensi permukaan. Watak, motif, dan konsep diri merupakan kompetensi individu yang bersifat *intent* yang mendorong untuk digunakannya pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Kemudian dari visualisasi kompetensi melalui gambar gunung es terlihat bahwa pada dasarnya terdapat dua kompetensi, yaitu kompetensi yang dapat dilihat/diamati (*visible*) dan kompetensi yang tersembunyi (*hidden*). Keterampilan dan pengetahuan merupakan kompetensi yang relatif lebih mudah diamati karena dapat diidentifikasi melalui hasil kerja seseorang.

Sementara itu tiga karakteristik yang lain, motif, watak, dan konsep diri, relatif sulit diamati karena bersumber dari internal individu yang bersangkutan. Berikut disampaikan penjelasan singkat mengenai masing-masing karakteristik tersebut : a. Motif (*motives*). Motif merupakan suatu kondisi dalam diri individu yang mendorong, mengarahkan serta menentukan

hasil yang diperoleh dalam mencapai tujuan untuk serangkaian kegiatan yang dilakukannya. Dalam aktivitasnya itu terdapat suatu proses psikologis yang dapat menentukan intensitas perbuatan tersebut. Motif yang kurang kuat maka dorongan dan kemauannya tidak kuat, sehingga hasil pekerjaannya (*achievement*) tidak sesuai dengan kemampuan (*ability*). Jadi seseorang melakukan suatu tindakan disebabkan adanya suatu dorongan dalam dirinya dan merupakan tenaga penguat terjadinya perbuatan untuk mencapai tujuan. Motif merupakan suatu energi yang dimobilisasikan secara efektif, mengarah ke bagian dari lingkungan. Spencer and Spencer (1993: 9), menyatakan bahwa motif (*motives*) merupakan sesuatu yang konsisten dipikirkan atau diinginkan sehingga menyebabkan suatu tindakan. Motif akan mendorong, mengarahkan perilaku, terhadap tindakan atau tujuan tertentu dan tidak pada yang lainnya; b. Watak (*traits*). Spencer and Spencer (1993: 10), mengemukakan bahwa watak merupakan karakteristik mental seseorang dan konsistensi respon terhadap rangsangan, tekanan, situasi atau informasi; c. Konsep diri (*self-concept*). Spencer and Spencer (1993 : 10), mengatakan bahwa konsep diri merupakan gambaran tentang nilai luhur, yang dijunjung tinggi seseorang, serta bayangan diri atau sikap terhadap sesuatu yang ideal, dicita-citakan yang diwujudkan dalam pekerjaan dan kehidupannya. Sebetulnya sikap itu tidak sesederhana yang dibayangkan orang kalau belum diwujudkan dalam bentuk perilaku. Sikap yang dalam psikologi sosial disebut sebagai *attitude* dapat saja mengarah kepada benda, orang, peristiwa, pandangan, lembaga, norma, nilai, dan lain-lain. Sikap juga dapat dipandang sebagai suatu reaksi suka atau tidak suka terhadap sesuatu atau seseorang,

yang kelihatan dari perilaku atau perasaan. Walgito (2001), seperti dikutip oleh Yustiono (2011 : 5), mengatakan; “sikap merupakan organisasi pendapat, keyakinan seseorang mengenai objek atau situasi yang relatif benar, yang disertai adanya perasaan tertentu, dan memberikan dasar kepada orang tersebut untuk membuat respon atau berperilaku dalam cara tertentu yang dipilihnya”. Selanjutnya Walgito menyatakan bahwa “perilaku seseorang akan diwarnai atau dilatarbelakangi oleh sikap yang ada pada orang yang bersangkutan. Namun demikian, tidak semua ahli menerima pendapat bahwa perilaku itu dilatarbelakangi oleh sikap orang yang bersangkutan”. Gerungan (2000), seperti dikutip oleh Yustiono (2011 : 5), memberikan batasan tentang sikap. “*Attitude* dapat diterjemahkan dengan sikap terhadap objek tertentu yang dapat merupakan sikap pandangan atau sikap perasaan, tetapi sikap tersebut disertai oleh kecenderungan untuk bertindak sesuai dengan sikap objek tadi”. Selanjutnya Gerungan menyatakan bahwa sikap itu lebih tepat diterjemahkan sebagai sikap dan kesediaan bereaksi terhadap sesuatu hal. Sikap itu senantiasa terarahkan terhadap sesuatu hal, seperti objek. Tidak ada *attitude* tanpa ada objeknya. Dari berbagai pendapat tentang sikap para ahli di atas, maka beberapa aspek yang dapat disimpulkan adalah bahwa sikap itu merupakan pandangan/keyakinan seseorang terhadap sesuatu objek/situasi yang bisa positif/negatif, dan akan menjadi kecenderungan untuk bertindak;

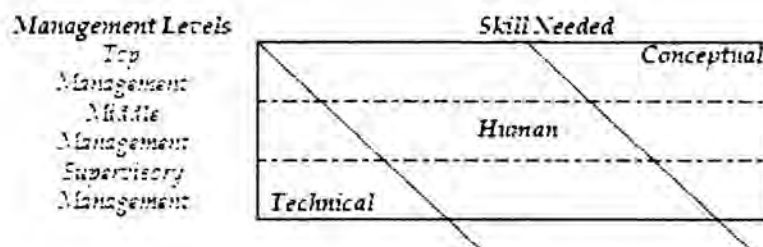
d. Pengetahuan (*knowledge*). Pengertian antara ilmu pengetahuan dan pengetahuan seringkali kabur. Tapi, umumnya di kalangan ilmuwan maupun para filsuf terdapat kesepakatan bahwa ilmu adalah suatu kumpulan pengetahuan sistematis. Demikian lazim perumusan demikian itu sehingga

pengertian ilmu sebagai aktivitas dan metode tampak terselubung dan kurang dikenal. Dalam hal ini, Spencer and Spencer (1993: 10), mengatakan bahwa pengetahuan merupakan kemampuan seseorang yang terbentuk dari informasi yang dimiliki dalam bidang kajian tersebut. Sedangkan menurut The Liang Gie (2000), seperti dikutip oleh Yustiono (2011 : 5) : "Pengetahuan pada dasarnya adalah keseluruhan keterangan, ide yang terkandung dalam pernyataan-pernyataan yang dibuat mengenai sesuatu gejala/peristiwa baik yang bersifat ilmiah atau sosial maupun keorangan. Jadi, pengetahuan menunjuk kepada sesuatu yang merupakan isi substantif yang terkandung dalam ilmu". Selanjutnya The Liang Gie, dengan menyadur definisi dari *The Concise Dictionary of Education*, mengatakan bahwa pengetahuan merupakan "*Aggregate of facts, information and principle that an individual has acquired through learning and experience*". Dari rumusan di atas, sumber-sumber pengetahuan diperoleh dari hasil telaah (*study, learning*) dan pengetahuan (*experience*), ilham (*intuition*) juga dapat menjadi sumber dari pengetahuan. Lebih lanjut, Sofo (1999), seperti dikutip oleh Yustiono (2011: 6), mengatakan pengetahuan sebagai berikut "*knowledge, the ability to carry out a certain task by learning (learning is seen as linking together data and reacting with one's own information, experiences, and attitudes)*". Sofo mengartikan pengetahuan sebagai kemampuan untuk menyelesaikan tugas tertentu melalui belajar (belajar adalah mengaitkan secara bersama-sama antara data dengan informasi, pengalaman, dan sikap yang dimiliki seseorang). Sofo (1999), seperti dikutip oleh Yustiono (2011 : 6), mengatakan data sebagai: "*the (symbolic) reproduction of they state of a variable.*

Information: attribution meaning to data"; 5) Keterampilan (*Skill*). Spencer and Spencer (1993: 11), mengatakan bahwa keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan fisik maupun mental. Schermerhorn (1994), seperti yang dikutip oleh Yustiono (2011 : 6), memberikan definisi *skill* sebagai berikut: "*A skill is an ability to translate knowledge into action that results in desired performance. It is a competency that allows a person to achieve superior performance in one or more aspects of his or her work*".

Sementara itu, Katz (1970) dalam Schermerhorn (1994), seperti dikutip dari Yustiono (2011 : 6), membagi *skill* dalam tiga kategori, yaitu: a) *Technical skill*, kemampuan untuk melaksanakan tugas khusus; b) *Human skill*, kemampuan untuk bekerja secara baik dengan orang lain; c) *Conceptual skill*, kemampuan untuk menganalisis dan menyelesaikan masalah yang rumit. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (1980: 6), tentang tiga keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan proses manajemen yaitu: *technical, human, dan conceptual*. *Technical skill*, merupakan kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dibutuhkan oleh kinerja tugas-tugas khusus yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan pelatihan. *Human skill*, yaitu kemampuan dan penilaian dalam bekerja sama dengan dan melalui orang, termasuk memahami motivasi dan penerapan kepemimpinan efektif. *Conceptual skill*, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas keseluruhan organisasi dan mencocokkan suatu operasi tertentu ke dalam organisasi. Pengetahuan ini memungkinkan seseorang untuk bertindak sesuai

dengan tujuan organisasi secara keseluruhan ketimbang hanya berdasarkan tujuan dan kebutuhan individu atau kelompok tertentu. Penggunaan ketiga keterampilan ini terlihat pada Gambar 2.2 menurut Hersey and Blanchard (1980 : 7).



Gambar 2.2 Keterampilan Manajerial

Semakin tinggi level seseorang dalam jajaran manajemen maka semakin berkurang *technical skill* yang digunakannya dan sebaliknya semakin besar *conceptual skill* yang diperlukannya. Sedangkan *human skill* relatif sama untuk setiap level. Greenberg and Baron (2003), seperti dikutip oleh Yustiono (2011: 7), memberikan pengertian *abilities* sebagai kemampuan sebagai kesiapan mental dan fisik untuk mengerjakan berbagai tugas dan berperan termasuk pekerjaan yang terkait perilaku.

Pada bagian lain Greenberg and baron mengatakan terdapat dua kategori utama *abilities* yaitu: a. *Intellectual abilities* meliputi kemampuan untuk mengerjakan berbagai tugas yang berhubungan dengan pengamatan dan b. *physical abilities* mengarah kepada kemampuan untuk mengerjakan tugas fisik. Robbins (2003), seperti dikutip oleh Yustiono (2011 : 7), membagi keterampilan ke dalam tiga kategori, yaitu; a. Teknis; b. Hubungan antar pribadi dan c. Pemecahan masalah. Selain itu, Kazuo (1996), seperti dikutip oleh Yustiono (2011 : 7), mengatakan bahwa "*skill* terbentuk karena

pengalaman juga melalui kerja praktek”. Orang Jepang percaya bahwa pekerja Amerika memperoleh keterampilan karena berpindah pindah kerja dari perusahaan satu ke perusahaan lainnya atau belajar melalui pusat training diluar perusahaan. Bentuk keterampilan tergantung dari industrinya. Skill dibaginya menjadi empat, yaitu:

Type-A : high skills that do not change over the time (skilled workers or crafts man) – keterampilan tinggi seperti pemahat.

Type-B : low kills that do not change over the time (unskilled workers or laborer) - keterampilan rendah, seperti buruh

Type-C : high skills that improve greatly over the time (internal promotion worker) – keterampilan tinggi karena selalu ditingkatkan setiap waktu.

Type-D : skills that improve slightly over the time (semi skilled workers) – keterampilan yang perkembangannya lambat

Pemodelan kompetensi jabatan dilakukan oleh panel ahli dengan menggunakan 20 kompetensi pembeda yang ditemukan oleh Spencer & Spencer yang dituangkan dalam bukunya *Competence at Work*. Keduapuluh kompetensi tersebut adalah orientasi berprestasi (*achievement orientation*), kepedulian terhadap keteraturan (*concern for order*), inisiatif (*initiative*), pencarian informasi (*information seeking*), pemahaman hubungan antar manusia (*interpersonal understanding*), orientasi pada pelayanan pelanggan (*customer service orientation*), dampak dan pengaruh (*impact and influence*), pemahaman keorganisasian (*organizational awareness*), membangun jejaring (*relationship building*), mengembangkan orang lain (*developing others*), pengarahan (*directiveness*), kerjasama (*teamwork and cooperation*),

kepemimpinan tim (*team leadership*), pemikiran analitis (*analytical thinking*), pemikiran konseptual (*conceptual thinking*), pengendalian diri (*self-control*), kepercayaan, keyakinan diri (*self-confidence*), fleksibilitas (*flexibility*), komitmen berorganisasi (*organizational commitment*) dan pengembangan keahlian (*expertise development*) yang dikelompokkan menjadi 6 *cluster* / kelompok.

Berdasarkan kajian yang dilakukannya, Spencer dan Spencer (1993: 25-89), menyatakan bahwa kompetensi yang dimiliki individu dapat dibedakan menjadi enam kluster kompetensi sebagai berikut:

a. Kompetensi berprestasi dan bertindak (*achievement and action*).

Esensi kluster ini adalah dorongan untuk bertindak dari seseorang dan pengaruhnya terhadap peningkatan produktivitas. Ada empat sub kluster yang termasuk kompetensi berprestasi dan bertindak ini, yaitu:

- 1) Orientasi prestasi (*achievement orientation*), yang dimaknai sebagai “*a concern for working well or for competing against a standard may be the individual's own past performance*” (Spencer and Spencer, 1993: 25). Selanjutnya menurut Spencer and Spencer, ada istilah lain yang dapat dipakai untuk orientasi prestasi ini yaitu: orientasi hasil, orientasi efisiensi, konsen pada standar, fokus pada peningkatan, kewirasusahaan, dan peningkatan pemanfaatan sumber daya.
- 2) Perhatian terhadap kerapihan, mutu, dan ketelitian (*concern for order, quality and accuracy*, yang direfleksikan dalam “*an underlying drive to reduce uncertainty in the surrounding*

environment" (Spencer and Spencer, 1993: 29). Istilah lain yang sepadan dengan perhatian pada kerapihan, mutu dan ketelitian ini adalah monitoring, konsen pada kejelasan, semangat untuk mengurangi ketidakpastian dan keteguhan memegang aturan.

- 3) Inisiatif (*initiative*), yang diartikan sebagai "*a preference for taking action*" (Spencer and Spencer, 1993: 29). Inisiatif lebih dari dorongan dan harapan atas pekerjaan, tapi lebih dari itu merupakan orientasi yang membuat pegawai melakukan peningkatan dalam hasil pekerjaannya. Istilah lain yang sepadan dengan inisiatif adalah orientasi strategik untuk masa depan dan pemanfaatan peluang serta menjadi pro-aktif.
- 4) Pencarian informasi (*information seeking*), yang diartikan sebagai "*a desire to know about things, people or issues drive information seeking*" (Spencer and Spencer, 1993: 34). Pencarian informasi mengacu bukan hanya pada penemuan informasi akan tetapi lebih kepada penemuan nilai lebih atas informasi tersebut dalam kaitannya dengan kebutuhan pekerjaan atau organisasi. Istilah yang sepadan dengan konsep pencarian informasi ini adalah identifikasi dan pengkajian masalah, pengamatan fokus dan pencarian mendalam.

b. Kompetensi pelayanan (*helping and human service*).

Esensi kluster ini termasuk kesungguhan dalam memahami keinginan, kepentingan, dan kebutuhan orang serta termasuk kebutuhan orang yang akan dilayaninya. Ada dua sub kluster dalam kompetensi ini yaitu:

- 1) Empati (*interpersonal understanding*), yang diartikan sebagai “*wanting to understand other people*” (Spencer and Spencer, 1993: 37). Keinginan untuk memahami orang lain ini dapat diistilahkan juga dengan sensitivitas terhadap orang lain dan kepedulian terhadap orang lain.
 - 2) Orientasi pelayanan dan kepuasan (*customer service orientation*), yang dapat diartikan sebagai “*to help or serve others*” (Spencer and Spencer, 1993: 40). Kesiapan dan membantu atau melayani orang lain ini dapat diistilahkan juga dengan fokus kepada pelanggan dan perhatian kepada kepuasan pelanggan.
- c. Kompetensi memimpin / mempengaruhi orang lain
- Esensi kluster ini adalah pada kemampuan diri dalam mempengaruhi orang lain. Ada tiga sub kluster yang termasuk kompetensi ini yaitu:
- 1) Mendorong dan mempengaruhi (*impact and influence*), yang dapat diekspresikan dalam sebuah “*intention to persuade, convince, influence, or impress others, in order to get them to support the speaker's agenda; or the desire to have a specific impact or effect on others*” (Spencer and Spencer, 1993: 45). Mendorong dan mempengaruhi ini dapat diistilahkan juga dengan pendekatan penentuan target, kemampuan kolaboratif dan kemampuan strategik.
 - 2) Kesadaran berorganisasi (*organizational awareness*), yang merujuk kepada “*the individual's ability to understand the power relationship in his or her own organization or in other organizations (customer, supplier, etc)*”. (Spencer and Spencer, 1993: 48).

- 3) Membangun hubungan kerja (*relationship building*), yang dapat diartikan sebagai “...*is working to build or maintain friendly, warm relationship or networks of contact with people who are, or might someday be, useful in achieving work-related goals*” (Spencer and Spencer, 1993: 50). Membangun hubungan kerja ini dapat juga diistilahkan dengan jaringan kerja dan pengembangan hubungan.

d. Kompetensi mengelola (*managerial*).

Kompetensi manajerial mengacu kepada kemampuan khusus dalam pengelolaan sumber daya organisasi. Dalam kompetensi ini ada tiga sub kluster yang terdiri dari:

- 1) Mengembangkan orang lain (*developing others*), yang diartikan sebagai “*is special version impact and influence, in which the intent is to teach or foster the development of one or several other people*” (Spencer and Spencer, 1993: 50). Kemampuan mengembangkan orang lain ini dapat diistilahkan juga dengan pembimbingan atau penyediaan dukungan untuk orang lain.
- 2) Pengarahan (*directiveness*), yang dapat diartikan sebagai “*the individual's intent to make others comply with his or her wishes*” (Spencer and Spencer, 1993: 57). kompetensi pengarahannya ini dapat juga diistilahkan dalam pemanfaatan kekuasaan.
- 3) Kerja kelompok dan bekerjasama (*teamwork and cooperation*). konsep ini mengacu kepada “*a genuine intention to work cooperatively with other*” (Spencer and Spencer, 1993: 61). Istilah

yang sepadan dengan kemampuan kerja kelompok ini adalah pengelolaan konflik, pengelolaan iklim.

e. Kompetensi berpikir / keahlian (*cognitive*).

Yang menjadi esensi kompetensi ini adalah kemampuan individu dalam memahami situasi, tugas, masalah dan peluang yang ada melalui pengetahuan tertentu. Ada tiga sub kluster yang termasuk dalam kompetensi ini, yaitu:

- 1) Berpikir analitis (*analytical thinking*), yang dapat diartikan sebagai “...is understanding a situation by breaking it apart into smaller pieces, or tracing the implication of situation in step-by-step causal way” (Spencer and Spencer, 1993:68). Istilah yang juga sering dipakai untuk kompetensi ini adalah berpikir praktis, kemampuan analisis masalah.
- 2) Berpikir konseptual (*conceptual thinking*), yang dapat diartikan sebagai “.. is understanding a situation or problem by putting the pieces together, seeing the large picture” (Spencer and Spencer, 1993:70). Peristilahan lain yang juga dapat dipakai adalah: berpikir kritis, penggunaan konsep dan kemampuan menggeneralisasikan teori.
- 3) Keahlian teknis (*expertise*). Kemampuan ini mengacu kepada kemampuan keilmuan dan kaitannya dengan pekerjaan. “includes both mastery of a body of job related knowledge (which can be technical, professional or managerial) (Spencer and Spencer, 1993: 68).

f. Bersikap dewasa / efektivitas diri (*personal effectiveness*).

Yang menjadi esensi kompetensi ini adalah refleksi kedewasaan seseorang dalam hubungannya dengan orang lain dalam pekerjaan. Ada tiga sub kluster yang termasuk kompetensi ini yaitu:

- 1) Pengendalian diri (*self-control*). pengendalian diri ini diartikan sebagai "*the ability to keep emotion under control and restrain negative action when faced with opposition or hostility from other, or when working under condition stress*" (Spencer and Spencer, 1993:78). Untuk itu istilah lain yang dapat dipakai adalah stamina dan pengendalian stress.
- 2) Percaya diri (*self-confidence*). yang dapat dimaknai sebagai "*a person belief in his or her own capability to accomplish a task*" (Spencer and Spencer, 1993:80). sehingga istilah yang juga sering dipakai untuk kompetensi ini adalah independensi, kemauan menanggung tanggung jawab.
- 3) Fleksibilitas (*flexibility*), mengacu kepada pengertian sebagai "*the ability to adapt to and work effectively with variety of situation, individuals or groups*" (Spencer and Spencer, 1993:83).

Peristilahan yang juga sering dipergunakan adalah kemampuan adaptasi dan kemampuan untuk berubah. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif. Kesimpulan ini sesuai dengan yang dikatakan Armstrong (1998), seperti dikutip oleh Kusuma (2009 : 31), bahwa

kompetensi adalah *knowledge*, *skill* dan kualitas individu untuk mencapai kesuksesan pekerjaannya.

Sedangkan pengertian kompetensi di dalam manajemen adalah bahwa manajemen seharusnya mementingkan kemampuan dalam argumentasi secara efektif dan efisien, manajemen harus mementingkan analisa kemampuan karyawan sekarang dibandingkan dengan kemampuan karyawan yang akan datang di dalam organisasi. (Nurmianto, 2002; Nurmianto dan Terbit Satrio, 2002; Nurmianto dan Wijaya, 2003)

Menurut Berger (1999), seperti dikutip oleh Denni, dkk (2010 : 81), organisasi dengan strategi bisnis berbeda memerlukan strategi SDM dengan dukungan kompetensi yang berbeda pula. Beberapa pilihan strategi pengelolaan sumberdaya sebagai daya saing dalam menghasilkan produk atau jasa yang juga akan menentukan kompetensi organisasi.

3. Metode AHP.

a. Pengertian AHP

AHP merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki. Menurut Saaty (1993 : 4), hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternatif. Dengan hirarki, suatu masalah yang kompleks dapat diuraikan ke dalam kelompok-kelompoknya yang kemudian diatur

menjadi suatu bentuk hirarki sehingga permasalahan akan tampak lebih terstruktur dan sistematis. AHP sering digunakan sebagai metode pemecahan masalah dibanding dengan metode yang lain karena alasan-alasan sebagai berikut : a). Struktur yang berhirarki, sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih, sampai pada subkriteria yang paling dalam; b). Memperhitungkan validitas sampai dengan batas toleransi inkonsistensi berbagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh pengambil keputusan; c). Memperhitungkan daya tahan output analisis sensitivitas pengambilan keputusan.

b. Kelebihan dan kelemahan AHP

Layaknya sebuah metode analisis, AHP pun memiliki kelebihan dan kelemahan dalam system analisisnya.

Kelebihan-kelebihan analisis ini adalah :

1) Kesatuan (*unity*)

AHP membuat permasalahan yang luas dan tidak terstruktur menjadi suatu model yang fleksibel dan mudah dipahami.

2) Kompleksitas (*complexity*)

AHP memecahkan permasalahan yang kompleks melalui pendekatan sistem dan pengintegrasian secara deduktif.

3) Saling ketergantungan (*inter dependence*)

AHP dapat digunakan pada elemen-elemen sistem yang saling bebas dan tidak memerlukan hubungan linier.

4) Struktur hirarki (*hierarchy structuring*)

AHP mewakili pemikiran alamiah yang cenderung mengelompokkan elemen sistem ke level-level yang berbeda dari masing-masing level berisi elemen yang serupa.

5) Pengukuran (*measurement*)

AHP menyediakan skala pengukuran dan metode untuk mendapatkan prioritas.

6) Konsistensi (*consistency*)

AHP mempertimbangkan konsistensi logis dalam penilaian yang digunakan untuk menentukan prioritas.

7) Sintesis (*synthesis*)

AHP mengarah pada perkiraan keseluruhan mengenai seberapa diinginkannya masing-masing alternatif.

8) *Trade Off*

AHP mempertimbangkan prioritas relatif faktor-faktor pada sistem sehingga orang mampu memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan mereka.

9) Penilaian dan konsensus (*judgement and consensus*)

AHP tidak mengharuskan adanya suatu konsensus, tapi menggabungkan hasil penilaian yang berbeda.

10) Pengulangan proses (*process repetition*)

AHP mampu membuat orang menyaring definisi dari suatu permasalahan dan mengembangkan penilaian serta pengertian mereka melalui proses pengulangan.

Sedangkan kelemahan metode AHP adalah sebagai berikut:

- 1) Ketergantungan model AHP pada input utamanya. Input utama ini berupa persepsi seorang ahli sehingga dalam hal ini melibatkan subjektifitas sang ahli selain itu juga model menjadi tidak berarti jika ahli tersebut memberikan penilaian yang keliru.
- 2) Metode AHP ini hanya metode matematis tanpa ada pengujian secara statistik sehingga tidak ada batas kepercayaan dari kebenaran model yang terbentuk.

c. Tahapan AHP

Dalam metode AHP dilakukan langkah-langkah sebagai berikut (Kadarsyah Suryadi dan Ali Ramdhani, 1998) :

- 1) Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
Dalam tahap ini ditentukan masalah yang akan dipecahkan secara jelas, detail dan mudah dipahami. Dari masalah yang ada coba tentukan solusi yang mungkin cocok bagi masalah tersebut. Solusi dari masalah mungkin berjumlah lebih dari satu. Solusi tersebut nantinya kita kembangkan lebih lanjut dalam tahap berikutnya.
- 2) Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan utama. Setelah menyusun tujuan utama sebagai level teratas akan disusun level hirarki yang berada dibawahnya yaitu kriteria-kriteria yang cocok untuk mempertimbangkan atau menilai alternatif yang diberikan dan menentukan alternatif tersebut. Tiap kriteria mempunyai intensitas yang berbeda-beda. Hirarki dilanjutkan dengan subkriteria (jika mungkin diperlukan).

- 3) Membuat matrik perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya.

4. *Expert Choice*

Expert Choice adalah nama sebuah Software terkait dengan *Analytical Hierarchy Process* yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. *Analytical Hierarchy Process* atau lebih dikenal dengan AHP masuk dalam rumpun *Decision Modeling*.

Rational decision making process selalu dimulai dari *problem* atau masalah kemudian menurunkan alternatif-alternatif keputusan dan kemudian mengambil satu pilihan alternatif terbaik. Saaty mengidentifikasi masalah penurunan alternatif keputusan dengan mengidentifikasi *Decision* dan *Criteria* seperti yang terlihat pada gambar 2.3.



Gambar 2.3 Model AHP dalam *Expert Choice*

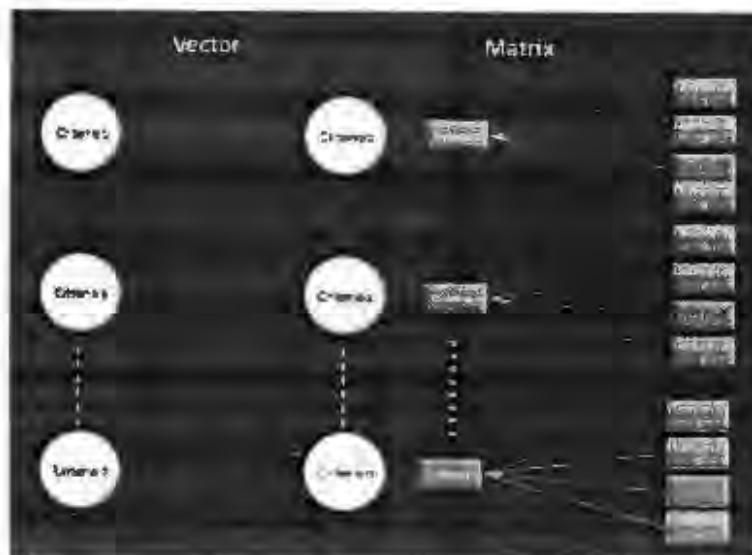
Goal adalah tujuan yang hendak dicapai dengan proses memilih alternatif berdasar kriteria yang sudah ditetapkan. *Decision* adalah pilihan alternatif

yang tersedia untuk dipilih, sedang *criteria* adalah parameter-parameter pilihan yang melekat pada *decision* dan harus diperbandingkan. Oleh karena itu Saaty menggunakan istilah *pairwise comparison* karena pasangan *decision* dan *criteria* tersebut harus diperbandingkan secara relatif seperti yang terlihat pada gambar 2.4. Ibarat menentukan pilihan makan malam ada banyak alternatif pilihan dan masing-masing pilihan memiliki penawaran sajian yang berbeda dan harus diperbandingkan.

Setiap *decision* pasti memiliki *criteria*, maka antar alternatif *decision* diperbandingkan dan demikian pula dengan antar *criteria*. Saaty membatasi penilai *decision* dan *criteria* dengan nilai 1-9 sebagai batasan psikologis dimana manusia mampu memperbandingkan. Maka, penilaian terhadap *decision* dan *criteria* tersebut kemudian dituangkan ke dalam *pairwise comparison*.

Inkonsistensi dalam penilaian kemudian diuji hingga penilaian dalam *pairwise comparison* konsisten. Melalui *Expert Choice* evaluasi inkonsistensi itu menjadi mudah karena program telah dilengkapi dengan algoritmanya.

Setelah penilaian di *pairwise comparison* konsisten maka kasus di *run* dan gambaran mengenai pilihan terbaik akan muncul beserta seluruh informasi yang menyertai. Dalam hal ini, analisis sensitivitas juga dimungkinkan agar membantu dalam proses pembuatan keputusan untuk mengetahui berbagai resiko dan kemungkinan bila sebuah putusan diambil.



Gambar 2.4 Model Perbandingan Kriteria untuk Pembobotan

5. Pengawas lapangan.

Dalam setiap proyek konstruksi sangatlah dibutuhkan seorang pengawas lapangan yang kompeten di bidangnya untuk mengawasi proses pembangunan proyek yang sedang berjalan. Tanggung jawab dalam mengawasi proyek yang sedang berjalan dapat menjadi tanggung jawab baik itu konsultan pengawas maupun pihak kontraktor sendiri. Pengawasan proyek konstruksi oleh *site supervisor* umumnya dilakukan pada tahap prakonstruksi sampai dengan pasca-konstruksi. Sebagai tangan kanan *owner* yang mewakili kepentingan *owner* dan sekaligus bertindak sebagai pihak independen yang harus dapat bertindak adil terhadap dua pihak yang terikat oleh kontrak. Seorang pengawas proyek dilapangan adalah seseorang yang bertindak untuk mengarahkan, mengelola, mengawasi, dan mengkoordinasikan seluruh program dan kegiatan dari divisi konstruksi dan divisi teknik. Pengawasan proyek konstruksi oleh *site supervisor* umumnya dilakukan pada tahap prakonstruksi sampai dengan pasca-konstruksi.

Seorang pengawas proyek di lapangan dituntut untuk memiliki kecakapan dan kemampuan untuk merencanakan, mengatur, mengarahkan dan mengkoordinasikan para pekerja. Seorang pengawas proyek juga harus memiliki kemampuan memilih, mengawasi, melatih, dan mengevaluasi staf, mendelegasikan otoritas dan tanggung jawab. Serta mampu membaca, menafsirkan, menganalisis rencana konstruksi, maupun mengidentifikasi konsekuensi alternatif solusi proyek. Kesemua hal tersebut adalah hanya sebagian dari kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pengawas proyek konstruksi di lapangan.

Seorang pengawas proyek di lapangan selain berfungsi untuk mengawasi jalannya pembangunan proyek, juga harus melaporkan setiap perkembangan dan kemajuan proyek kepada *owner* atau pihak yang berkepentingan lainnya. Oleh sebab itu, kemampuan untuk berkomunikasi dan mempersiapkan laporan yang jelas dan ringkas yang dapat dengan mudah dimengerti oleh *owner* maupun pihak yang berkepentingan lainnya merupakan hal mutlak dimiliki oleh seorang pengawas proyek. Dalam setiap kegiatan proyek konstruksi seorang pengawas proyek banyak dihadapkan pada masalah-masalah yang terkait dengan kegiatan pembangunan ataupun kegiatan konstruksi.

Sedangkan menurut Peraturan Menteri PU Nomor : 06/PRT/M/2008 tanggal 27 Juni 2008 dalam Pedoman Pengawasan Penyelenggaraan Pekerjaan Konstruksi disebutkan bahwa tugas pengawas adalah melaksanakan pengawasan teknis terhadap pelaksanaan kegiatan lapangan, sesuai dengan ketentuan dalam dokumen kontrak dan spesifikasi teknis;

memberikan petunjuk-petunjuk kepada kontraktor pelaksana pekerjaan guna menjaga hasil pekerjaan, sesuai dengan spesifikasi teknis dan jadwal waktu yang ditentukan; memberikan laporan kepada Pejabat Pembuat Komitmen tentang kemajuan fisik dan hambatan-hambatan lapangan serta alternatif pemecahannya memeriksa *request* dan laporan-laporan kontraktor. Tujuan pengawasan penyelenggaraan pekerjaan konstruksi adalah untuk menjaga tercapainya tertib penyelenggaraan dan hasil pekerjaan konstruksi baik fisik maupun non fisik meliputi aspek perencanaan konstruksi, pengadaan, manajemen pelaksanaan dan pengendalian kontrak di lingkungan Departemen Pekerjaan Umum. Sedangkan sasaran pengawasan penyelenggaraan pekerjaan konstruksi adalah untuk memastikan bahwa proses perencanaan pekerjaan konstruksi sudah dilakukan secara taat, lengkap dan benar sesuai ketentuan yang berlaku dengan analisis yang menghasilkan perencanaan yang tepat (*proper design*); proses pemilihan penyedia jasa sudah dilakukan secara taat, lengkap dan benar sehingga menghasilkan penyedia jasa yang berkualifikasi sesuai kebutuhan paket yang diadakan; proses pelaksanaan pekerjaan konstruksi sudah dilakukan secara lengkap dan benar sehingga menghasilkan produk pekerjaan konstruksi yang berkualitas, hemat/ekonomis dan bermanfaat.

B. Penelitian terdahulu

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini akan dicantumkan beberapa hasil penelitian terdahulu oleh beberapa peneliti yang pernah penulis baca diantaranya :

“Perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer dengan metode *analytical hierarchy process* (studi kasus di Sub Dinas Pengairan, Dinas Pekerjaan Umum, Kota Probolinggo)”, penelitian dilakukan oleh Nurmianto, Siswanto dan Sapuan (2006), dihasilkan bahwa sistem insentif dengan pembagian laba, dengan berdasarkan atas nilai prestasi kerja karyawan akan mencerminkan insentif yang sesungguhnya sehingga ketidaktepatan pemberian insentif dapat dikurangi. Kemudian penilaian prestasi kerja sebaiknya menggunakan kriteria penilaian yang mencerminkan kondisi kerja dan diberikan bobot yang tepat agar mampu untuk memotivasi karyawan.

“Perancangan penilaian kinerja pegawai berdasarkan kompetensi Spencer” oleh Hidayat (2009), dihasilkan bahwa penilaian kinerja pegawai dengan menggunakan kompetensi Spencer akan terasa manfaatnya bagi instansi yang menerapkan insentif selain gaji yang diterima. Pemberian insentif sendiri bisa secara singkat didefinisikan sebagai “*extra pay for extra performance*”.

Penelitian dengan judul “Perancangan profil kompetensi lunak jabatan dan karyawan dalam peningkatan kinerja perusahaan (studi kasus di Departemen Tambang PT. Semen Padang)” yang dilakukan Meilani, Kamil, dan Putra (2008), dihasilkan bahwa perancangan profil kompetensi lunak jabatan dan karyawan pada unit kerja jalur Pengolahan dan Transportasi Batu Kapur (PTBK) PT. Semen Padang menggunakan rumus kompetensi Spencer yang terdiri dari 6 *cluster* yaitu *achievement and action, helping and human service, impact and influence, managerial, cognitive, effectiveness*. Prioritas pelatihan yang diberikan sebaiknya dari *achievement & action, helping & human service, effectiveness*, dan *managerial*.

Penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim, Wessiani, Suwignjo (2010), dengan judul “Perancangan sistem penilaian kinerja karyawan berbasis kompetensi dan prestasi kerja di PT.Badak NGL Bontang”, disimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja yang dimiliki PT Badak NGL saat ini yaitu Laporan Penilaian Hasil Kerja (LPHK) memiliki beberapa kelemahan yaitu dalam faktor penilai yakni belum standarnya pemberian nilai dari *single rater* (penilai), tidak adanya indikator dalam penilaian, penilaian yang bersifat kualitatif, dan periode pelaksanaan penilaian kerja dari LPHK hanya satu kali dalam satu tahun. Oleh karena itu, integrasi antara penilaian hasil kerja dan model kompetensi dalam pengukuran kinerja dilakukan untuk memperoleh informasi pencapaian tujuan dan tingkat penyelesaian tugas dan tanggung jawab setiap fungsi dan posisi sehingga *intangible assets* dapat dipertahankan dan diharapkan untuk berkembang. Dengan peningkatan objektivitas, sistem pengukuran kinerja akan memberikan hasil pengukuran yang lebih detail dan kuantitatif akan membantu dalam pengembangan sistem pemberian insentif serta rekomendasi *training* atau pengembangan lainnya.

“Pemodelan kompetensi jabatan pada perusahaan argoindustri menggunakan *multi rater*”, oleh Denni, dkk (2010). Disimpulkan bahwa model yang dihasilkan rata – rata memiliki 10 kompetensi untuk setiap jabatan manajerial. Jumlah paling sedikit adalah 5 kompetensi dan jumlah yang paling banyak adalah 15 kompetensi. Kompetensi *exertise* yang muncul di semua jabatan yang lain, tidak muncul pada model kompetensi jabatan *general manager*. Kompetensi inti (*core competency*) yang ditemukan pada PT XYZ ada 7, yakni orientasi pada prestasi, kepedulian terhadap keteraturan, dampak dan pengaruh, pemahaman

keorganisasian, pengarahan, pemikiran konseptual dan komitmen terhadap organisasi.

“Perancangan program pelatihan pegawai berbasis kompetensi pada sebuah perusahaan infokom” oleh Gustomo, Kurniawati (2009). Penelitian bertujuan untuk meningkatkan produktivitas pegawai dan perusahaan dihasilkan bahwa perancangan program pelatihan berbasis kompetensi yang komprehensif dan sesuai dengan direktori kompetensi yang telah ditetapkan perusahaan ini juga dipadukan dengan pengembangan karir pegawai. Program pelatihan yang telah disusun terdiri dari pelatihan umum, pelatihan jenjang kepemimpinan dan pelatihan berpikir sistem. Melalui program pengembangan kompetensi, para pemegang jabatan dan para kandidat pemegang jabatan, baik yang akan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi atau di rotasikan ke jabatan lain telah dipersiapkan melalui program pelatihan pengembangan kompetensi yang sesuai sehingga para pegawai tersebut tidak akan menghadapi defisiensi kompetensi di jabatan baru yang diproyeksikan. Sehubungan dengan hal tersebut, pengorganisasian pelatihan pengembangan kompetensi ini perlu diintegrasikan dan diselaraskan dengan jenjang jabatan yang ada.

Penelitian yang dilakukan oleh Ngatilah (2009), dengan judul “Pemberian insentif kepada group karyawan berdasarkan kompetensi Spencer”, penelitian ini bertujuan untuk mendukung keputusan pemberian insentif kepada group karyawan dengan berdasarkan kompetensi Spencer dan *analytic hierarchy process* sebagai pembobotan dalam pengambilan keputusan yang menyusun strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kesimpulannya adalah sistem insentif dengan pembagian laba dengan berdasarkan atas nilai prestasi kinerja karyawan yang

mencerminkan insentif sesungguhnya sehingga ketidaktepatan pemberian insentif dapat dikurangi.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada tujuan penelitian dan jumlah kompetensi Spencer yang digunakan. Beberapa tujuan penelitian terdahulu selalu dihubungkan dengan insentif sedangkan dalam penelitian ini dititikberatkan pada perancangan penilaian kinerja untuk mengevaluasi kemampuan pengawas lapangan. Demikian pula dengan jumlah kompetensi Spencer yang digunakan. Pada penelitian terdahulu hanya menggunakan beberapa kompetensi Spencer yang dianggap sesuai sedangkan dalam penelitian ini seluruh kompetensi digunakan sebagai kriteria penilaian.

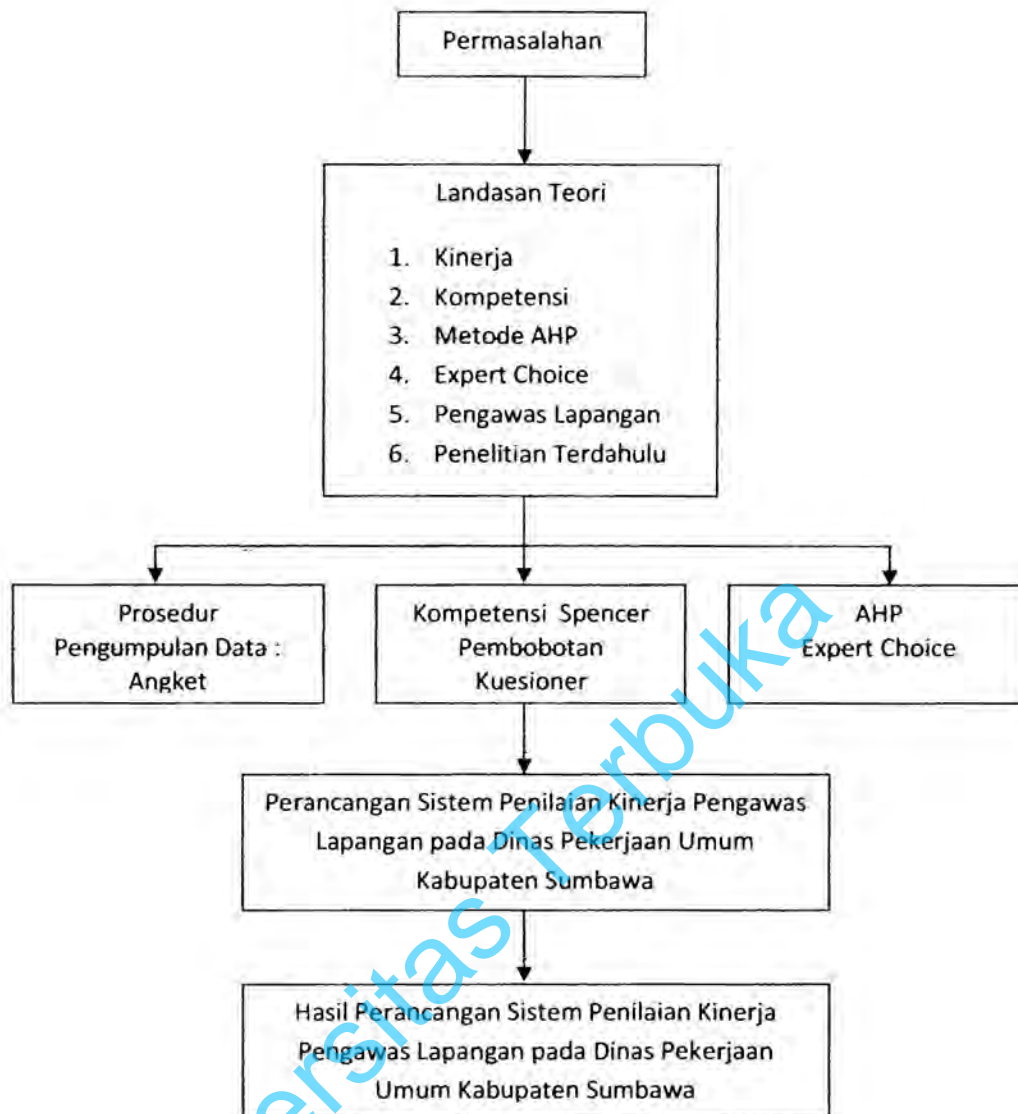
C. Kerangka Berpikir

Setiap organisasi harus menerima kenyataan, bahwa eksistensinya pada masa depan tergantung pada SDM. Tanpa memiliki sumber daya yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan organisasi adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja, apakah kinerja karyawan sudah baik atau belum. Dengan adanya penilaian kinerja diharapkan karyawan termotivasi dalam bekerja. Bila karyawan sudah termotivasi maka tujuan perusahaan bisa tercapai.

Produktivitas kerja pengawas lapangan diukur dengan merancang kinerja pengawas lapangan dengan standar kompetensi Spencer.

Bagaimana perancangan sistem penilaian kinerja yang tepat untuk mengukur kinerja pengawas lapangan pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa ?



Gambar 2.5 Kerangka Berpikir Penilaian Kinerja Pengawas Lapangan

D. Operasionalisasi Konsep

Dalam definisi operasional akan dijelaskan variabel-variabel yang akan menjadi objek pengamatan dan penelitian yang berkaitan dengan kesimpulan yang dikehendaki. Definisi operasional dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

-*Cluster* merencanakan dan mengimplementasikan :

1. Semangat untuk berprestasi atau untuk mencapai target kerja (*Achivement Orientation, ACH*)

Definisi : derajat kepedulian seseorang terhadap pekerjaannya sehingga terdorong berusaha untuk bekerja dengan lebih baik atau diatas standar.

2. Perhatian terhadap kejelasan tugas kualitas dan ketelitian kerja (*Concern for Order, CO*)

Definisi : dorongan dalam diri seseorang untuk memastikan/mengurangi ketidakpastian khususnya berkaitan dengan penugasan, kualitas dan ketepatan/ketelitian data dan informasi ditempat kerja.

3. Proaktif (*Initiative, INT*)

Definisi : dorongan bertindak untuk melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut oleh pekerjaan / lingkungan melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah lebih dahulu, tindakan ini dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan atau menghindari timbulnya masalah atau menciptakan peluang baru.

4. Mencari informasi (*Information Seeking, INFO*)

Definisi : besarnya usaha tambahan yang dikeluarkan untuk mengumpulkan informasi lebih banyak sehubungan dengan pelaksanaan pekerjaan dan pengambilan keputusan.

- *Cluster* melayani (*helping and human service*) :

5. Empati (*Interpersonal Understanding, IU*)

Definisi: kemampuan untuk memahami hal - hal yang tidak diungkapkan dengan perkataan yang bisa berupa atas pemahaman perasaan , keinginan atau pemikiran dari orang lain.

6. Berorientasi kepada pelanggan (*Customer Service Orientation, CSO*)

Definisi : keinginan untuk membantu atau melayani pelanggan / orang lain.

Pelanggan adalah pelanggan yang sesungguhnya atau rekan pemakai hasil kerja.

- *Cluster* memimpin

7. Dampak dan pengaruh (*Impact and Influence, IMP*)

Definisi : tindakan, membujuk, meyakinkan mempengaruhi orang lain sehingga mau mendukung rencana yang telah ada.

8. Kesadaran berorganisasi (*Organizational Awareness, OA*)

Definisi : memahami struktur organisasi informal mengenali batasan-batasan organisasi yang tidak terlihat dan masalah serta peluang yang mempengaruhi organisasi.

9. Membangun hubungan kerja (*Relationship Building, RB*)

Definisi : besarnya usaha untuk menjalin dan membina hubungan sosial atau jaringan hubungan sosial agar tetap hangat dan akrab.

10. Mengembangkan orang lain (*Developing Others, DEV*)

Definisi : keinginan untuk mengajarkan atau mendorong pengembangan atau proses belajar orang lain.

11. Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (*Directiveness, DIR*)

Definisi : kemampuan memerintah dan mengarahkan orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai posisi dan kewenangannya.

12. Kerjasama kelompok (*Team Work, TW*)

Definisi : dorongan atau kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain; dorongan atau kemampuan untuk menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan suatu tugas.

13. Memimpin kelompok (*Team Leadership, TL*)

Definisi : dorongan dan kemauan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok, biasanya ditunjukkan dalam posisi otoritas formal.

-Cluster berpikir (*cognitive*)

14. Berpikir analitis (*Analytical Thinking, AT*)

Definisi : kemampuan untuk memahami situasi dengan cara memecahkannya menjadi bagian-bagian yang lebih rinci (faktor-faktor), atau mengamati keadaan tahap demi tahap berdasarkan pengalaman masa lalu.

15. Berpikir konseptual (*Conceptual Thinking, CT*)

Definisi : kemampuan memahami situasi atau masalah dengan cara memandangnya sebagai satu kesatuan yang intrikitas mencakup kemampuan mengidentifikasi ; pola keterkaitan antara masalah yang tidak tampak dengan jelas atau kemampuan mengidentifikasi permasalahan yang utama yang mendasar dalam situasi yang kompleks.

16. Keahlian teknis / profesional / manajerial (*Expertise, EXP*)

Definisi : penguasaan bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan (dapat teknik, manajerial maupun profesional), dan motivasi untuk menggunakan, mengembangkan dan membagikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain.

- Cluster bersikap dewasa (*effectiveness*)

17. Pengendalian diri (*Self Control, SCT*)

Definisi : kemampuan untuk mengendalikan diri sehingga mencegah untuk melakukan tindakan-tindakan yang negatif pada saat ada cobaan, khususnya menghadapi tantangan atau penolakan dari orang lain atau pada saat bekerja dibawah tekanan.

18. Percaya diri (*Self Confidence, SCF*)

Definisi : keyakinan orang pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan suatu tugas / tantangan / pekerjaannya.

19. Fleksibilitas (*Flexibility, FLX*)

Definisi : kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai rekan atau kelompok yang berbeda; kemampuan untuk memahami dan menghargai perbedaan, pandangan dan pertentangan atas suatu isu.

20. Komitmen terhadap organisasi (*Organizational Commitment, OC*)

Definisi: dorongan dan kemampuan seseorang untuk menyesuaikan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi, untuk bertindak dengan cara yang menunjang tujuan organisasi atau memenuhi kebutuhan organisasi.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian adalah pola dasar atau rancangan umum dari suatu penelitian yang akan dilaksanakan. Penelitian ini menurut jenisnya termasuk dalam penelitian eksploratif (menjelajah). Penelitian yang bersifat menjelajah bertujuan untuk memperdalam pengetahuan mengenai suatu gejala tertentu, atau mendapatkan ide-ide baru mengenai gejala itu (Koentjaraningrat, 1981). Menurut Malhotra (1999) adalah penjajakan terhadap suatu permasalahan secara mendalam sehingga mendapatkan sejumlah informasi tentang keadaan suatu permasalahan tertentu yang diteliti lebih lanjut.

Sementara itu kalau dilihat dari tujuannya, penelitian ini termasuk *policy research* atau penelitian kebijakan. Menurut Majchrzak (1984), seperti dikutip oleh Sugiyono (2004 : 8), mendefinisikan *policy research* adalah suatu proses penelitian yang dilakukan pada atau analisis terhadap masalah - masalah sosial yang mendasar, sehingga temuannya dapat direkomendasikan kepada pembuat keputusan untuk bertindak secara praktis dalam menyelesaikan masalah.

B. Populasi dan Responden

Populasi dan responden dalam penelitian ini adalah seluruh pengawas lapangan di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa, sebanyak 39 orang yang penilaiannya dilakukan oleh atasan masing-masing perbidang.

Bidang Cipta Karya : 14 orang

Bidang Bina Marga : 11 orang

Bidang Sumber Daya Air : 14 orang

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah segala peralatan yang digunakan untuk memperoleh, mengelola dan menginterpretasikan informasi dari responden yang dilakukan dengan pola pengukuran yang sama. Instrumen penelitian dirancang untuk satu tujuan dan tidak bisa digunakan pada penelitian lain. Kekhasan objek penelitian menyebabkan seorang peneliti harus merancang sendiri instrumen yang digunakan. Susunan instrumen untuk setiap penelitian tidak selalu sama dengan penelitian lain. Hal ini mengingat tujuan dan mekanisme kerja dalam setiap teknik penelitian juga berbeda- beda.

Jenis instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Angket atau kuesioner

Angket atau kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden. Angket yang digunakan dalam penelitian ini ada 2 jenis. Angket pertama untuk penilai, yang didapat dari hasil pembobotan kompetensi Spencer yang menggunakan AHP dengan *software expert choice* . Sedangkan angket kedua adalah hasil dari angket pertama yang digunakan untuk menilai pengawas lapangan.

2. Skala bertingkat (*rating scales*)

Rating scales atau skala bertingkat adalah suatu ukuran subjektif yang dibuat berskala. Walaupun skala ini bertingkat ini menghasilkan data yang kasar, tetapi cukup memberikan informasi tertentu tentang program atau orang. Instrumen ini dapat dengan mudah memberikan gambaran penampilan, terutama penampilan didalam orang menjalankan tugas, yang menunjukkan

frekuensi munculnya sifat-sifat. Didalam menyusun skala, yang perlu diperhatikan adalah bagaimana menentukan variabel skala. Apa yang ditanyakan harus apa yang diamati responden.

3. Dokumentasi

Dokumentasi, dari asal kata dokumen yang artinya barang – barang tertulis. Didalam melaksanakan metode dokumentasi, penelitian menyelidiki benda – benda tertulis seperti buku – buku, majalah, dokumen, peraturan – peraturan, notulen rapat dan sebagainya.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam suatu penelitian karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Dalam proses pengumpulan data tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara dan metode. Jenis dan metode yang dipilih dan digunakan dalam pengumpulan data tentunya harus sesuai dengan sifat dan karakteristik penelitian yang dilakukan. Dengan demikian proses pengumpulan data dalam penelitian sangat penting untuk dilakukan. Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Pengumpulan data merupakan langkah yang amat penting dalam metode ilmiah, karena data yang dikumpulkan digunakan untuk memecahkan masalah.

Pengumpulan data adalah suatu prosedur atau cara yang dilakukan untuk memperoleh data dalam usaha pemecahan masalah penelitian. Dalam memperoleh data yang diperlukan, dibutuhkan alat pengumpul data yang sesuai dengan karakteristik sumber data. Faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam menentukan alat pengumpul data yaitu : jenis data yang diperlukan, sumber data

(orang, hal, tempat, dokumen), metode pengumpulan data, keinginan – keinginan, kendala – kendala yang ada pada diri peneliti.

Untuk memperoleh data dalam penelitian perlu dilakukan pengumpulan data melalui cara-cara atau teknik tertentu. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket dan dokumentasi, sebagai berikut :

1. Angket

Angket adalah teknik pengumpulan data dengan menyerahkan atau mengirimkan daftar pertanyaan untuk diisi sendiri oleh responden. Responden adalah orang yang memberikan tanggapan atas angket yang diajukan.

Jenis angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket tertutup yaitu angket yang menghendaki jawaban pendek dan jawaban yang diberikan dengan membubuhkan tanda tertentu yaitu berupa tanda *checklist* (✓) .

Daftar pertanyaan disusun dengan disertai alternatif jawabannya dan responden diminta untuk memilih salah satu jawaban dari alternatif yang sudah disediakan. Alasan peneliti menggunakan angket tertutup dalam penelitian ini adalah agar :

- a. Mudah diisi oleh responden.
- b. Responden memiliki keleluasaan dalam menjawab pertanyaan karena tidak terpengaruh oleh sikap mental sehubungan antara peneliti dengan responden.
- c. Pengumpulan data lebih efisien ditinjau dari segi tenaga, waktu dan biaya.
- d. Responden tidak dituntut untuk berfikir keras dalam mencari jawaban setiap pertanyaan karena alternatif jawaban telah tersedia.

Kelebihan menggunakan angket adalah :

- a. Dalam waktu singkat dapat diperoleh data yang relatif banyak.
- b. Menghemat tenaga, waktu dan biaya jika dibandingkan dengan metode wawancara.
- c. Dalam mengisi angket, responden dapat memilih waktu senggangnya, sehingga tidak terlalu terganggu bila dibandingkan dengan wawancara.
- d. Secara psikologis, responden tidak merasa terpaksa dan dapat menjawab lebih terbuka.

Pada penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan angket kedua kepada Kepala Bidang masing-masing untuk menilai pengawas lapangan yang ada dibidangnya.

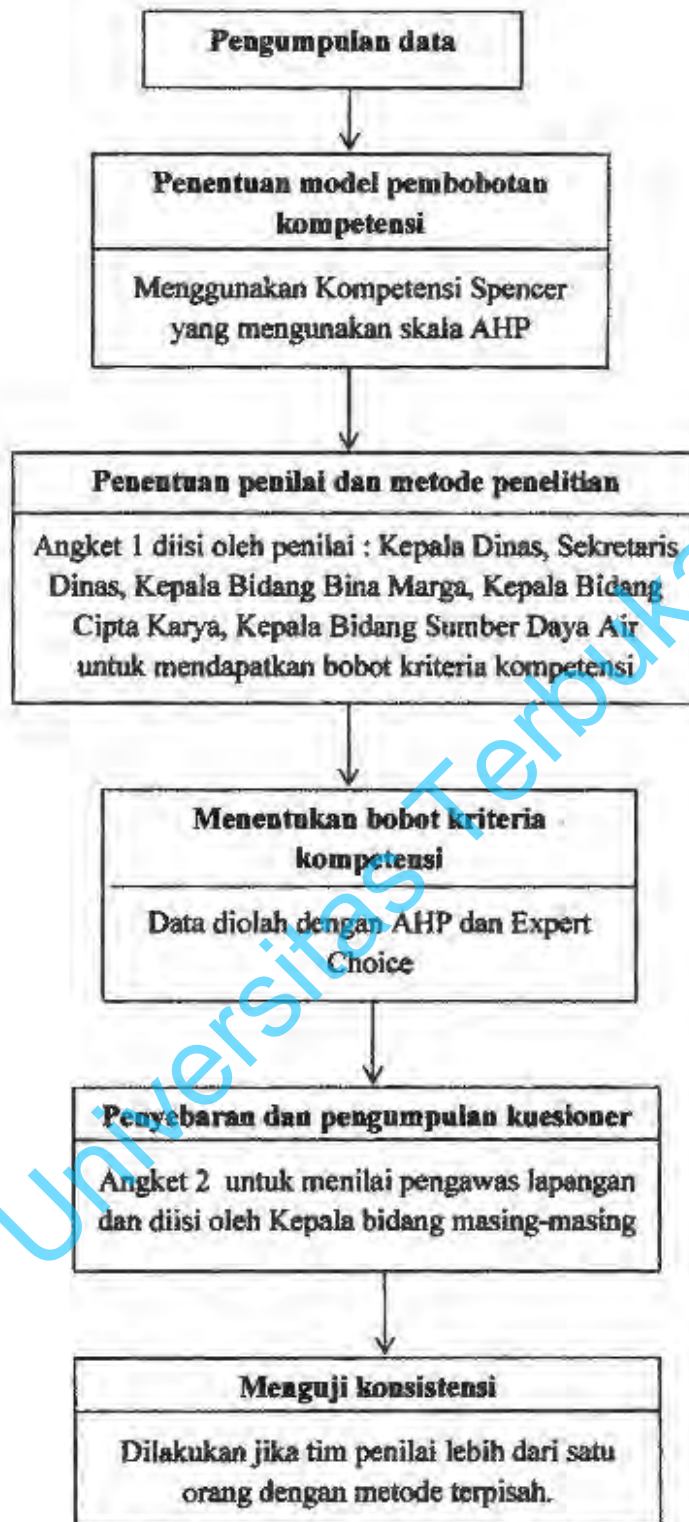
2. Dokumentasi

Dokumentasi adalah menelaah bahan tertulis yang berupa data sekunder yang bersumber dari pedoman dan buku-buku literatur dan lainnya.

E. Metode Analisis Data

Setiap langkah perancangan pengukuran kinerja dianalisis. Hal tersebut dilakukan untuk pengembangan lebih lanjut dalam keperluan perancangan sistem pengukuran kinerja. Analisis data merupakan suatu proses analisa yang dilakukan secara sistematis terhadap data yang telah dikumpulkan.

Tahapan merancang penilaian kinerja pada gambar 3.1 dengan berdasar pada kompetensi Spencer adalah pengumpulan data, penentuan kompetensi, penentuan model pembobotan kompetensi, penentuan penilai dan metode penelitian, menentukan bobot kriteria kompetensi, penyebaran dan pengumpulan kuesioner, dan menguji konsistensi.



Gambar 3.1 Tahapan Merancang Penilaian Kinerja

Penentuan kompetensi untuk sistem penilaian kinerja karyawan menggunakan dimensi-dimensi evaluasi yang menekankan pengukuran kinerja yang didasarkan atas kompetensi Spencer dengan sistem penilaian kinerja yang dirancang peneliti, faktor kompetensi ini berkaitan langsung dengan kondisi yang ada di instansi PU kabupaten Sumbawa sehingga mampu untuk mengakomodasi kemampuan karyawan yang sebenarnya. Kompetensi yang digunakan disini adalah karakteristik personal yang berkaitan erat dengan kinerja seseorang ditempat kerja.

Setelah itu penentuan model pembobotan kompetensi. Pada langkah ini ditentukan bagaimana pembobotan dilakukan pada kriteria kompetensi. Penentuan yang penting disini yaitu apakah setiap karyawan akan memiliki model pembobotan yang tersendiri atau sama. Pada penelitian ini setiap pengawas lapangan memiliki pembobotan yang sama.

Penentuan penilai dan metode penilaian. Pada langkah ini ditentukan siapa yang akan melakukan penilaian. Rais dan Soembodo 1997, seperti yang dikutip oleh Nurmianto (2006 : 44), penilai adalah mereka yang dianggap ahli dan memahami mengenai jabatan-jabatan yang diteliti. Jika penilaian dilakukan lebih dari satu orang maka ditentukan juga bagaimana metode penentuannya. Dalam hal ini pilihannya yaitu berupa konsensus atau penilaian secara terpisah. Penilaian untuk pembobotan utama dilakukan oleh Kepala Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa, Sekretaris Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa, Kepala Bidang Bina Marga, Kepala Bidang Sumber Daya Air dan Kepala Bidang Cipta Karya Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa yang kemudian hasilnya dirata-rata sebelum diinput ke *software expert choice*. Penilaiannya

menggunakan skala utama model AHP seperti yang tercantum pada tabel 3.1 dibawah ini. Angka-angka tersebut merupakan standar untuk pengisian pada model AHP yang menggunakan *software expert choice*.

Tabel 3.1 Skala Utama Model AHP

Intensitas kepentingan/ Tingkat Preferensi	Definisi	Penjelasan
1	<i>Equal importance</i>	Artinya sama pentingnya dengan Dua aktivitas memberikan kontribusi sama terhadap tujuan
3	<i>Moderate importance</i>	Artinya agak lebih penting daripada Pengalaman dan penilaian memberikan nilai tidak jauh berbeda antara satu aktivitas terhadap aktivitas lainnya
5	<i>Strong importance</i>	Artinya lebih penting daripada Pengalaman dan penilaian memberikan nilai kuat berbeda antara satu aktifitas terhadap aktivitas lainnya
7	<i>Very strong importance</i>	Artinya jauh lebih penting daripada Satu aktivitas sangat lebih disukai dibandingkan aktivitas lain
9	<i>Extreme importance</i>	Artinya mutlak lebih penting Satu aktivitas secara pasti menempati urutan tertinggi dalam tingkatan preferensi
2,4,6,8	Nilai kompromi atas nilai-nilai diatas	Merupakan angka – angka genap diantara angka ganjil yang berurutan. Angka ini digunakan jika merasa ragu dengan penilaian angka ganjil diantaranya. Penilaian kompromi secara numeris dibutuhkan semenjak tidak ada kata yang tepat untuk menggambarkan tingkat preferensi.

Sumber : Saaty (2000:73), Perubahan pen. RD

Kriteria berada pada kolom tabel sebelah kiri dari kriteria pembandingnya berada pada kolom tabel sebelah kanan. Bobot diisi pada bagian kiri apabila kriteria tersebut mempunyai derajat kepentingan yang lebih tinggi daripada kriteria sebelah kanan. Sebaliknya, bobot diisi pada bagian kanan apabila kriteria tersebut mempunyai derajat kepentingan yang lebih tinggi dari kriteria sebelah kiri.

Menentukan bobot kriteria kompetensi. Dilakukan untuk menghasilkan bobot masing-masing kriteria kompetensi. Pengolahan data dilakukan dengan AHP dan dibantu dengan menggunakan *software Expert Choice*, sehingga didapatkan pembobotan seperti yang terlihat pada Tabel 3.2.

Universitas Terbuka

Tabel 3.2 Bobot Kriteria Kompetensi

Kemampuan Pengawas Lapangan	Bobot		Kriteria Kompetensi Spencer	Bobot
A. Merencanakan dan mengimplementasikan (<i>achievement and action</i>)	X	1	Semangat untuk berprestasi/mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	Y
		2	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	Y
		3	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	Y
			Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	Y
B. Melayani (<i>helping and human service</i>)	X	1	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	Y
		2	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	Y
C. Memimpin	X	1	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMB</i>)	Y
		2	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>)	Y
		3	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	Y
D. Mengelola (<i>Managerial</i>)	X	1	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	Y
		2	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	Y
		3	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	Y
		4	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, T</i>)	Y
E. Berpikir (<i>Cognitive</i>)	X	1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	Y
		2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	Y
		3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	Y
F. Bersikap dewasa (<i>Personal Effectiveness</i>)	X	1	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	Y
		2	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	Y
		3	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	Y
		4	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	Y

Penyebaran dan pengumpulan kuesioner/angket. Kuesioner yang berisi pembobotan tersebut disebarkan kepada responden sesuai dengan yang ditentukan dan kemudian dikumpulkan kembali untuk diolah. Nilai yang didapat dari responden, kemudian dimasukkan pada format penilaian kinerja pegawai seperti terlihat pada tabel 3.3

Tabel 3.3 Format Penilaian Kinerja

Faktor Penilaian		Bobot x Nilai x Rating Scales	Skor
1	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>) X X
2	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>) X X
3	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>) X X
4	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>) X X
5	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>) X X
6	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>) X X
7	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMB</i>) X X
8	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>) X X
9	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>) X X
10	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>) X X
11	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>) X X
12	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>) X X
13	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>) X X
14	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>) X X
15	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>) X X
16	Keahlian teknikal/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>) X X
17	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>) X X
18	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>) X X
19	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>) X X
20	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>) X X
		Nilai prestasi kinerja

Untuk metode penilaian, dapat digunakan metode penilaian *rating scales* dengan skala penilaian terlihat pada Tabel 3.4

Tabel 3.4 Skala Penilaian Kinerja

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

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Menguji konsistensi. Pengujian dilakukan dengan mencari nilai rasio inkonsistensi untuk setiap responden. Pengujian dilakukan jika tim penilai lebih dari satu orang dengan metode terpisah. Pengujian ini dilakukan terhadap kriteria kompetensi Spencer yang telah ditentukan. Jika nilai rasio inkonsistensi kurang atau sama dengan 0.1 berarti penilaian dapat dipertanggungjawabkan.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini diuraikan hasil pengumpulan data, dari data primer dan data pendukung lainnya. Selanjutnya data – data tersebut dianalisis sesuai dengan pola pikir dan metode pembahasan yang sudah dirancang. Hasil analisis akan digambarkan pada sub bab – sub bab dibawah ini.

A. Deskripsi Objek Penelitian

Dinas Pekerjaan Umum merupakan unsur pelaksana Otonomi Daerah, dipimpin oleh Kepala Dinas yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Dinas Pekerjaan Umum mempunyai tugas melaksanakan urusan pemerintahan daerah di bidang pekerjaan umum, perumahan dan penataan ruang berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan. Dinas Pekerjaan Umum sesuai dengan Peraturan Bupati Nomor 12 Tahun 2008 tentang rincian tugas, fungsi dan tata kerja Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa dalam melaksanakan tugas menyelenggarakan fungsi : 1. Penyusunan perencanaan bidang pekerjaan umum, perumahan dan penataan ruang; 2. Perumusan kebijakan teknis bidang pekerjaan umum, perumahan dan penataan ruang; 3. Pelaksanaan urusan pemerintahan dan pelayanan umum bidang pekerjaan umum, perumahan dan penataan ruang; 4. Pembinaan, koordinasi, pengendalian dan fasilitasi pelaksanaan kegiatan bidang bina marga, sumber daya air, cipta karya dan tata ruang; 5. Pelaksanaan kegiatan penatausahaan Dinas Pekerjaan Umum; 6. Pembinaan terhadap Unit Pelaksana Teknis Dinas Pekerjaan umum; 7. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

SUSUNAN ORGANISASI

Susunan Organisasi Dinas Pekerjaan Umum terdiri dari :

1. Unsur Pimpinan adalah Kepala Dinas Pekerjaan Umum;
2. Unsur Pembantu Pimpinan adalah Sekretariat, terdiri dari :
 - a. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian.
3. Unsur Pelaksana adalah Bidang, terdiri dari :
 - a. Bidang Bina Marga, terdiri dari :
 - 1) Seksi Perencanaan Prasarana Jalan;
 - 2) Seksi Pembangunan Prasarana Jalan;
 - 3) Seksi Pemeliharaan Prasarana Jalan.
 - b. Bidang Sumber Daya Air, terdiri dari :
 - 1) Seksi Perencanaan Sumber Daya Air;
 - 2) Seksi Pembangunan Prasarana Sumber Daya Air;
 - 3) Seksi Pemeliharaan Prasarana Sumber Daya Air.
 - c. Bidang Cipta Karya, terdiri dari :
 - 1) Seksi Perencanaan Cipta Karya;
 - 2) Seksi Penataan Lingkungan Perumahan dan Permukiman;
 - 3) Seksi Pembangunan Gedung dan Perumahan.
 - d. Bidang Tata Ruang, terdiri dari :
 - 1) Seksi Perencanaan Tata Ruang;
 - 2) Seksi Pemanfaatan Ruang;
 - 3) Seksi Pengendalian Pemanfaatan Ruang.
4. Unit Pelaksana Teknis Dinas, terdiri dari :
 - a. Unsur pimpinan adalah Kepala Unit Pelaksana Teknis ;

b. Unsur pembantu pimpinan adalah Sub Bagian Tata Usaha.

Dari keempat bidang tersebut yang tidak memiliki tenaga pengawas konstruksi adalah bidang Tata Ruang. Tenaga pengawas Dinas Pekerjaan Umum ditugaskan sebagai perwakilan Dinas Pekerjaan Umum mendampingi konsultan pengawas yang ditunjuk sebagai pihak ketiga dalam struktur proyek. Adapun pendidikan dan kualifikasi sesuai bidang tenaga pengawas di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa dapat dilihat pada tabel 4.1 sampai dengan tabel 4.3.

Tabel 4.1 Pengawas Lapangan Bidang Cipta Karya

No	Nama	Pendidikan
1	RUDI KAHARUDDIN, ST	Sarjana
2	YULIANTI, ST	Sarjana
3	SYARIFUDDIN	SMA
4	DHALY FIRMANSYAH	STM
5	JALALUDDIN	STM
6	ARIF DIAN ADI WINATA, ST	Sarjana
7	MUHAMMAD DAHLAN	STM
8	ROSIHAN ANWAR	SMA
9	SUPLANTO	STM
10	AGUS SETIAWAN, ST	Sarjana
11	ADY WAHYUDI, ST	Sarjana
12	ENDRA SETIAWAN	STM
13	DANI APRIANSYAH	STM
14	RANDY CHARTANA UTAMA,ST	Sarjana

Tabel 4.2 Pengawas Lapangan Bidang Sumber Daya Air

No	Nama	Pendidikan
1	ALWI	SMA
2	INSAN AKBAR RAYES, A.md	Diploma
3	FIRMANSYAH MALANUANG, ST	Sarjana
4	ABDUL MALIK, ST	Sarjana
5	YUSLI VALUFI, ST	Sarjana
6	SUKRI SALIM	SMA
7	HANDOKO	STM
8	SYAFRUDDIN	SMA
9	PURWANTO	Sarjana
10	MULYADI	SMEA
11	A. HAMID	SMA
12	SARMIN	STM
13	NANSI S	STM
14	HASMI JAYA	SLA

Tabel 4.3 Pengawas Lapangan Bidang Bina Marga

No	Nama	Pendidikan
1	TAUFIK	STM
2	HIDAYATI, ST	Sarjana
3	NEFO MARWANSYAH	SMA
4	HENDRAJAYA, ST	Sarjana
5	SUAIB ALAMSYAH	SLA
6	SAHRIL	SLA
7	DEDY IRAWAN, ST	Sarjana
8	MUHAMMAD AMIN, S.AP	Sarjana
9	MARSUDI	STM
10	ENDRA SETIAWAN	STM
11	BUWANA BAYU AJI, ST	Sarjana

Dalam menjalankan tugas dibawah kontrol dan koordinasi Kepala Bidang, Sekretaris dan Kepala Dinas. Penilaian menjadi tanggung jawab struktural keatas sesuai jenjang struktur organisasi. Kualifikasi Kepala Dinas, Sekretaris dan Kepala Bidang di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa adalah sebagai berikut :

Tabel 4.4 Daftar Nama Penilai pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten
Sumbawa

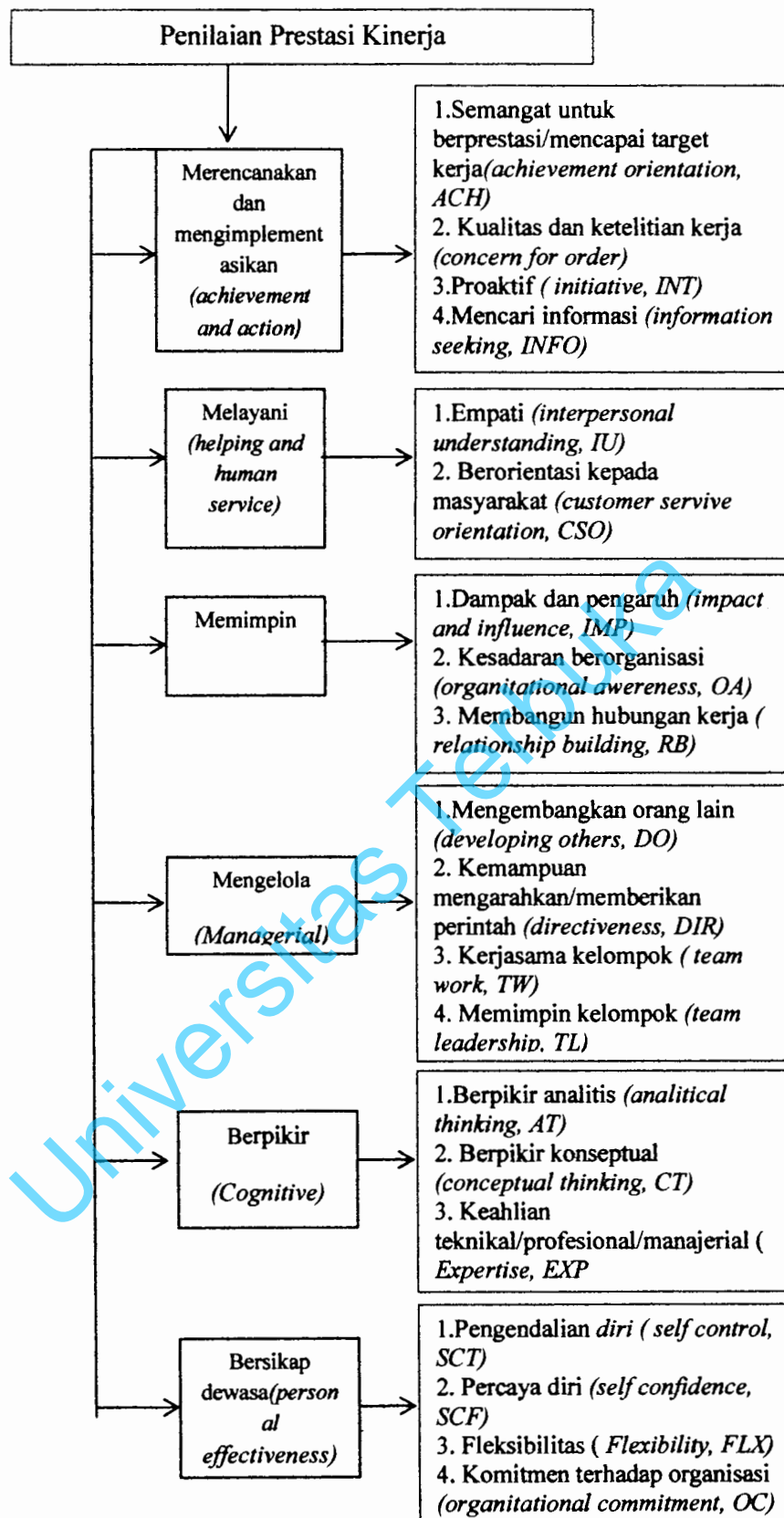
No	Nama	Jabatan	Nilai Prestasi Kerja
1	Asaat Abdullah, ST	Kepala Dinas	Sarjana
2	A. Haris Noer, S.Sos	Sekretaris Dinas	Sarjana
3	Dian Sidharta, ST	Kepala Bidang	Sarjana
4	Muttakin, ST	Kepala Bidang	Sarjana
5	Umar, ST	Kepala Bidang	Sarjana
6	M. Nurhidayat, ST	Kepala Bidang	Sarjana

B. Hasil

Penilaian prestasi kinerja pangawas lapangan selama ini belum secara maksimal dan tidak ada standar baku yang konsisten. Sistem penilaian kinerja pegawai hanya dilakukan dengan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3), belum ada penilaian secara khusus untuk pengawas lapangan. Dapat dilihat dari kriteria penilaian yang ada didalamnya, skala yang digunakan memiliki kelemahan juga dalam kemudahan pemakaian sistem penilaian dan manfaat yang dirasakan dari sistem penilaian tersebut. Untuk dimensi penilaiannya belum mampu untuk menangkap kemampuan teknis secara tepat. Selain itu bobot setiap kriteria sama, sehingga tidak diketahui dimensi manakah yang paling sensitif terhadap penilaian. Untuk skala penilaian yang menggunakan *range* 1 – 100, akan membuat penilai kesulitan memberikan nilai yang obyektif. Sedangkan penilaian yang diusulkan terdapat perbedaan, baik pada skala maupun kriteria penilaiannya. Kriteria penilaian sudah mempunyai bobot dan skala penilaian yang digunakan 1

– 5, yang tentunya akan memudahkan penilaian. Dari segi kemudahan metode usulan atau metode Spencer lebih digunakan karena format penilaian yang diusulkan sudah terdapat nilai bobot dan cara pengisiannya mudah dan dari aspek legalitas metode usulan dapat disahkan atau dilegalkan dan ini sangat membantu dalam penerapan metode usulan.

Universitas Terbuka



Gambar 4.1 Hirarki Kriteria Penilaian Kinerja Pengawas Lapangan

Hirarki kriteria penilaian kinerja diambil dari kamus Spencer and Spencer yang mengelompokkan ke-20 (dua puluh) kriteria penilaian kinerja menjadi 6 (enam) *cluster* / kelompok yaitu merencanakan dan mengimplementasikan (*achievement and action*), melayani (*helping and human service*), memimpin, mengelola (*managerial*), berpikir (*cognitive*), bersikap dewasa (*personal effectiveness*).

Ke-6 kelompok tersebut merupakan kemampuan utama untuk pengawas lapangan yang akan dilakukan pembobotan terlebih dahulu. Setelah itu dilakukan pembobotan untuk kriteria kompetensi masing-masing.

Hasil pembobotan terlihat pada tabel 4.5 hasil pengolahan data dengan AHP *expert choice* yang kemudian diurutkan sesuai dengan bobot yang terbesar sampai yang terkecil seperti yang terlihat pada tabel 4.6 hasil pengolahan data dengan AHP *expert choice* sesuai dengan besarnya bobot. Bobot terbesar ada pada kemampuan dalam berpikir (*cognitive*) yaitu sebesar 0,308; Kedua adalah mengelola (*managerial*) yaitu sebesar 0,211; Ketiga adalah merencanakan dan mengimplementasikan (*achievement and action*) sebesar 0,201; Keempat adalah bersikap dewasa (*personal effectiveness*) sebesar 0,134; Kelima adalah melayani (*helping and human service*) sebesar 0,089; Keenam adalah memimpin dengan bobot sebesar 0,058. Kemudian dilakukan pembobotan masing-masing kelompok untuk setiap kriteria kompetensi spencer.

Tabel 4.5 Hasil Pengolahan Data dengan AHP *Expert Choice*

Kemampuan pengawas lapangan	Bobot		Kriteria kompetensi spencer	Bobot
Merencanakan dan mengimplementasikan (<i>achievement and action</i>)	0,201	1	Semangat untuk berprestasi/mencapai target kerja(<i>achievement orientation, ACH</i>)	0,417
		2	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>concern for order</i>)	0,417
		3	Proaktif (<i>initiative, INT</i>)	0,083
		4	Mencari informasi (<i>information seeking, INFO</i>)	0,083
Melayani (<i>helping and human service</i>)	0,089	5	Empati (<i>interpersonal understanding, IU</i>)	0,833
		6	Berorientasi kepada masyarakat (<i>customer service orientation, CSO</i>)	0,167
Memimpin	0,058	7	Dampak dan pengaruh (<i>impact and influence, IMP</i>)	0,200
		8	Kesadaran berorganisasi (<i>organizational awareness, OA</i>)	0,200
		9	Membangun hubungan kerja (<i>relationship building, RB</i>)	0,800
Mengelola(<i>Managerial</i>)	0,211	10	Mengembangkan orang lain (<i>developing others, DO</i>)	0,097
		11	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>directiveness, DIR</i>)	0,452
		12	Kerjasama kelompok (<i>team work, TW</i>)	0,235
		13	Memimpin kelompok (<i>team leadership, TL</i>)	0,217
Berpikir(<i>Cognitive</i>)	0,308	14	Berpikir analitis (<i>analytical thinking, AT</i>)	0,429
		15	Berpikir konseptual (<i>conceptual thinking, CT</i>)	0,143
		16	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0,429
Bersikap dewasa(<i>personal effectiveness</i>)	0,134	17	Pengendalian diri (<i>self control, SCT</i>)	0,189
		18	Percaya diri (<i>self confidence, SCF</i>)	0,215
		19	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0,106
		20	Komitmen terhadap organisasi (<i>organizational commitment, OC</i>)	0,490

Tabel 4.6 Hasil Pengolahan Data dengan AHP Expert Choice Sesuai dengan Besarnya Bobot

Kemampuan pengawas lapangan	Bobot		Kriteria kompetensi spencer	Bobot
Berpikir(<i>Cognitive</i>)	0,308	1	Berpikir analitis (<i>analitical thinking, AT</i>)	0,429
		2	Berpikir konseptual (<i>conceptual thinking, CT</i>)	0,143
		3	Keahlian teknikal/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0,429
Mengelola(<i>Managerial</i>)	0,211	4	Mengembangkan orang lain (<i>developing others, DO</i>)	0,097
		5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>directiveness, DIR</i>)	0,452
		6	Kerjasama kelompok (<i>team work, TW</i>)	0,235
		7	Memimpin kelompok (<i>team leadership, TL</i>)	0,217
		8	Semangat untuk berprestasi/mencapai target kerja(<i>achievement orientation, ACH</i>)	0,417
		9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>concern for order, CO</i>)	0,417
		10	Proaktif (<i>initiative, INT</i>)	0,083
Bersikap dewasa(<i>personal effectiveness</i>)	0,134	11	Mencari informasi (<i>information seeking, INFO</i>)	0,083
		12	Pengendalian diri (<i>self control, SCT</i>)	0,189
		13	Percaya diri (<i>self confidence, SCF</i>)	0,215
		14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0,106
		15	Komitmen terhadap organisasi (<i>organizational commitment, OC</i>)	0,490
Melayani (<i>helping and human service</i>)	0,089	16	Empati (<i>interpersonal understanding, IU</i>)	0,833
		17	Berorientasi kepada masyarakat (<i>customer service orientation, CSO</i>)	0,167
Memimpin	0,058	18	Dampak dan pengaruh (<i>impact and influence, IMP</i>)	0,200
		19	Kesadaran berorganisasi (<i>organizational awereness, OA</i>)	0,200
		20	Membangun hubungan kerja (<i>relationship building, RB</i>)	0,800

Tabel 4.5 dan tabel 4.6 tersebut diisi oleh para ahli /penilai yang telah ditunjuk. Hasil penilaian kemudian diolah dengan *software expert choice* seperti tertuang dalam gambar lampiran 2.

C. Pembahasan

Dari hasil penelitian *cluster* berpikir (*cognitive*) menempati urutan pertama yang sangat diperlukan untuk pengawas lapangan karena *cluster* ini merupakan hal yang paling dasar yang harus dimiliki seorang pengawas lapangan untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan profesional sehingga hasil yang didapatkan juga maksimal. *Cluster* ini mencakup berpikir analitis (*Analytical Thinking, AT*) mempunyai bobot yang sama besar dengan keahlian teknis / profesional / manajerial (*Expertise, EXP*) yaitu sebesar 0,429 dan bobot untuk berpikir konseptual (*Conceptual Thinking, CT*) sebesar 0,143. *Analytical thinking* (Spencer and Spencer, 1993 : 68) adalah kemampuan memahami situasi dengan rincinya menjadi bagian-bagian kecil, atau melihat implikasi sebuah situasi secara rinci. Pada intinya, kompetensi ini memungkinkan seseorang berpikir secara analitis atau sistematis terhadap sesuatu yang kompleks. *Technical / professional / managerial expertise* (Spencer and Spencer, 1993 : 68) termasuk pengetahuan terkait pada pekerjaan (bisa teknis, profesional, atau manajerial), dan juga motivasi untuk memperluas, memanfaatkan, dan mendistribusikan pengetahuan tersebut. Memungkinkan seseorang berpikir secara analitis atau sistematis terhadap sesuatu yang kompleks. *Conceptual thinking* (Spencer and Spencer, 1993 : 70) adalah memahami sebuah situasi atau masalah dengan menempatkan setiap bagian menjadi satu kesatuan untuk mendapatkan gambar yang lebih besar. Termasuk kemampuan mengidentifikasi pola atau hubungan

antar situasi yang tidak secara jelas terkait, mengidentifikasi isu mendasar atau kunci dalam situasi yang kompleks. *Conceptual thinking* bersifat kreatif, konseptual, atau induktif.

Mengelola (*managerial*) merupakan *cluster* urutan kedua. *Cluster* ini mencakup kompetensi mengembangkan orang lain (*Developing Others, DO*) sebesar 0,097, kemampuan mengarahkan / memberikan perintah (*Directiveness Power, DIR*) sebesar 0,452, kerjasama kelompok (*Team Work, TW*) sebesar 0,235, memimpin kelompok (*Team Leadership, TL*) sebesar 0,217. Kompetensi mengembangkan orang lain / *Developing Others, DO* (Spencer and Spencer, 1993 : 50) adalah versi khusus dari *impact and influence*, berupa kemauan untuk mengembangkan orang lain. Esensi dari kompetensi ini terletak pada kemauan serius untuk mengembangkan orang lain dan dampaknya ketimbang sebuah peran formal. Bisa dengan mengirim orang ke program *training* secara rutin untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan dan perusahaan. Cara lain adalah dengan bekerja untuk mengembangkan para kolega, klien, bahkan atasan. Kemampuan mengarahkan / memberikan perintah / *Directiveness Power, DIR* (Spencer and Spencer, 1993 : 57) mencerminkan kemauan untuk membuat orang lain selaras dengan keinginannya. Pemimpin menceritakan apa yang harus dilakukan. Kerjasama kelompok / *Team Work, TW* (Spencer and Spencer, 1993 : 61) berarti kemauan sungguh-sungguh untuk bekerja secara kooperatif dengan pihak lain, menjadi bagian sebuah tim, bekerja bersama sehingga menjadi lebih kompetitif. Memimpin kelompok (*Team Leadership, TL*) adalah kemauan untuk berperan sebagai pemimpin tim atau kelompok lain. Jadi berkaitan dengan keinginan untuk

memimpin orang lain. *Team leadership* lazimnya terlihat dalam posisi otoritas formal.

Cluster merencanakan dan mengimplementasikan (*achievement and action*) ada pada urutan ketiga, yang mencakup kompetensi semangat untuk berprestasi / mencapai target kerja (*Achievement Orientation, ACH*) sebesar 0,417, kualitas dan ketelitian kerja (*Concern for Order, CO*) sebesar 0,417, proaktif (*Initiative, INT*) sebesar 0,083 dan mencari informasi (*Information Seeking, INFO*) sebesar 0,083.

Bersikap dewasa/*personal effectiveness* merupakan *cluster* keempat. Kompetensi ini mencerminkan sejumlah aspek kematangan individual terkait dengan orang lain dan pekerjaan. Kompetensi ini mengontrol efektivitas kompetensi lainnya terkait dengan lingkungan, terdiri dari pengendalian diri (*Self-control, SCT*) sebesar 0,189, percaya diri (*Self-Confidence, SCF*) 0,215, fleksibilitas (*Flexibility, FLX*) sebesar 0,106, dan komitmen terhadap organisasi (*Organizational Commitment, OC*) sebesar 0,490. Pengendalian diri / *Self-Control, SCT* (Spencer and Spencer, 1993 : 78), adalah kemampuan untuk menjaga emosi dan meredakan aksi negatif ketika sedang marah, tatkala berhadapan dengan oposisi atau tindakan kasar dari orang lain, atau saat bekerja dalam kondisi stres. *Self-control* lebih sering ditemukan pada jabatan manajerial level bawah dan posisi kontributor individual dengan tingkat stres tinggi. *Self-control* jarang disebut-sebut untuk level manajer ke atas. Percaya diri / *Self-Confidence, SCF* (Spencer and Spencer, 1993 : 80), adalah keyakinan terhadap kemampuan diri menyelesaikan sebuah tugas. *Self-confidence* adalah sebuah komponen dari kebanyakan model dari orang-orang berkinerja superior. Fleksibilitas / *Flexibility, FLX* (Spencer and Spencer, 1993 : 83), merupakan kemampuan untuk beradaptasi

dan bekerja secara efektif dalam berbagai ragam situasi, individual, atau kelompok. Kemampuan untuk memahami dan menghargai perbedaan dan pandangan berlawanan terhadap sebuah isu. Untuk mengadaptasi sebuah pendekatan sejalan dengan perubahan situasi. *Flexibility* memungkinkan superior performer untuk beradaptasi dengan keahlian lain dan kompetensi yang dibutuhkan situasi. Komitmen terhadap organisasi / *Organizational Commitment*, *OC* adalah kemampuan dan kemauan individu untuk menyelaraskan perilaku dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi. Untuk bertindak mempromosikan tujuan organisasi atau memenuhi kebutuhan organisasi. *Organizational commitment* sering muncul pada posisi staf.

Melayani (*helping and human service*) merupakan *cluster* urutan kelima. *Cluster* ini melibatkan kegiatan yang harus memahami kebutuhan orang lain, yang terdiri dari pemahaman empati interpersonal (*Interpersonal Understanding, IU*) sebesar 0,833 dan orientasi layanan pelanggan (*Customer Service Orientation, CSO*) sebesar 0,167. Empati / *Interpersonal Understanding, IU* (Spencer and Spencer, 1993 : 37), adalah kemampuan untuk mendengarkan secara akurat dan memahami yang apa yang tidak terucapkan dari orang lain. Atau mengekspresikan pikiran, perasaan, dan perhatian terhadap orang lain. Orang lain di sini bisa individu atau pun kumpulan individu yang memiliki perasaan dan perhatian yang hampir sama. *Interpersonal understanding* sering juga disebut dengan empati, mendengarkan, kepekaan terhadap orang lain, perhatian terhadap perasaan orang lain, dan pemahaman diagnostik. Orientasi layanan pelanggan / *Customer Service Orientation, CSO* (Spencer and Spencer, 1993 : 40), mencerminkan keinginan untuk membantu atau melayani orang lain, untuk memenuhi kebutuhannya. Fokus

kompetensi ini adalah pada upaya memenuhi kebutuhan pelanggan atau klien. Pelanggan di sini bisa berarti pelanggan sebenarnya atau pihak lain dalam organisasi. *Customer service orientation* sering disebut berorientasi pada layanan dan bantuan, fokus pada kebutuhan klien, bermitra dengan klien, fokus pada pengguna akhir, perhatian terhadap kepuasan pasien.

Cluster terakhir yang keenam adalah memimpin. *Cluster* ini terdiri dari dampak dan pengaruh (*Impact and Influence, IMP*) sebesar 0,200, kesadaran berorganisasi (*Organizational Awareness, OA*) sebesar 0,200 dan membangun hubungan kerja (*Relationship Building, RB*) sebesar 0,800. Dampak dan pengaruh / *Impact and Influence, IMP* (Spencer and Spencer, 1993 : 45), mencerminkan niat untuk mendekati, meyakinkan, mempengaruhi, atau membuat terkesan orang lain, agar mereka mendukung agenda tertentu atau mereka menjadi terpengaruh. kesadaran berorganisasi / *Organizational Awareness, OA* (Spencer and Spencer, 1993 : 48), yaitu kemampuan individual untuk memahami hubungan kekuasaan dalam organisasi atau di organisasi lain terkait (pelanggan, pemasok, dan sebagainya). Juga dalam level yang lebih tinggi, posisi perusahaan dalam dunia yang lebih luas, membangun hubungan kerja / *Relationship Building, RB* (Spencer and Spencer, 1993 : 50) adalah pekerjaan untuk membangun atau memelihara pertemanan, hubungan yang hangat atau jaringan kontak dengan orang, yang suatu kali, akan bermanfaat untuk mencapai tujuan terkait pada pekerjaan.

Hasil dari pembobotan tersebut digunakan untuk dasar penilaian kinerja pengawas lapangan yang diisi oleh masing-masing atasan sesuai dengan bidang masing – masing sesuai dengan menurut Dessler (1997) seperti yang dikutip oleh

Nurmianto (2006 : 41), bahwa penilaian prestasi kinerja adalah suatu proses penilaian prestasi kinerja pegawai yang dilakukan pimpinan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan, seperti yang tertuang dalam tabel 4.7.

Tabel 4.7 Angket Penilaian Kinerja

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	= SKOR
Berpikir (<i>Cognitive</i>)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0,308	X	0,429	X
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0,308	X	0,143	X
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0,308	X	0,429	X
Mengelola (<i>Managerial</i>)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0,211	X	0,097	X
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0,211	X	0,452	X
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0,211	X	0,235	X
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0,211	X	0,217	X
Merencanakan dan mengimplementasikan (<i>achievement and action</i>)							
8	Semangat untuk berprestasi/mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0,201	X	0,417	X
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0,201	X	0,417	X
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0,201	X	0,083	X
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0,201	X	0,083	X
Bersikap dewasa (<i>personal effectiveness</i>)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0,134	X	0,189	X
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0,134	X	0,215	X
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0,134	X	0,106	X
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0,134	X	0,490	X

Melayani (<i>helping and human service</i>)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0,089	X	0,833	X
17	Berorientasi kepada masyarakat (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0,089	X	0,167	X
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0,058	X	0,200	X
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awereness, OA</i>)	0,058	X	0,200	X
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0,058	X	0,800	X
Nilai prestasi kinerja						

Tabel 4.7 dapat dijadikan acuan dan standar untuk menilai kinerja pengawas lapangan pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa sehingga dapat diketahui pegawai mana yang kinerjanya lebih baik dan dibagian mana kinerja yang harus diperbaiki (hasil terlampir). Rekapitulasi hasil angket penilaian kinerja pada masing –masing bidang dapat dilihat pada tabel 4.8, tabel 4.9 dan tabel 4.10.

Bidang Cipta Karya sebanyak 14 orang pengawas dengan hasil seperti yang terlihat pada tabel 4.8.

Tabel 4.8 Hasil Penilaian Kinerja Pengawas Lapangan pada Bidang Cipta Karya

No	Nama	Nilai Prestasi Kerja
1	RUDI KAHARUDDIN, ST	3.564
2	YULIANTI, ST	2.927
3	SYARIFUDDIN	2.976
4	DHALY FIRMANSYAH	2.890
5	JALALUDDIN	2.910
6	ARIF DIAN ADI WINATA, ST	2.986
7	MUHAMMAD DAHLAN	2.986
8	ROSIHAN ANWAR	2.835
9	SUPIANTO	2.928
10	AGUS SETIAWAN, ST	3.313
11	ADY WAHYUDI, ST	3.121
12	ENDRA SETIAWAN	2.915
13	DANI APRIANSYAH	2.879
14	RANDY CHARTANA UTAMA,ST	2.948
	NILAI RATA - RATA	3.013

Bidang Sumber Daya Air sebanyak 14 orang pengawas dengan hasil seperti yang terlihat pada tabel 4.9.

Tabel 4.9 Hasil Penilaian Kinerja Pengawas Lapangan pada Bidang Sumber Daya Air

No	Nama	Nilai Prestasi Kerja
1	ALWI	2.968
2	INSAN AKBAR RAYES, A.md	2.889
3	FIRMANSYAH MALANUANG, ST	3.315
4	ABDUL MALIK	3.061
5	YUSLI VALUFI, ST	2.570
6	SUKRI SALIM	2.984
7	HANDOKO	2.092
8	SYAFRUDDIN	2.750
9	PURWANTO	3.072
10	MULYADI	2.874
11	A. HAMID	2.405
12	SARMIN	2.724
13	NANSI S	2.794
14	HASMI JAYA	2.247
	NILAI RATA -RATA	2.767

Bidang Bina Marga sebanyak 11 orang pengawas dengan hasil seperti yang terlihat pada tabel 4.10.

Tabel 4.10 Hasil Penilaian Kinerja Pengawas Lapangan pada Bidang Bina Marga

No	Nama	Nilai Prestasi Kerja
1	TAUFIK	2.530
2	HIDAYATI, ST	3.469
3	NEFO MARWANSYAH	2.579
4	HENDRAJAYA, ST	3.754
5	SUAIB ALAMSYAH	2.605
6	SAHRIL	2.565
7	DEDY IRAWAN, ST	3.195
8	MUHAMMAD AMIN, S.AP	3.338
9	MARSUDI	3.562
10	ENDRA SETIAWAN	3.256
11	BUWANA BAYU AJI, ST	3.313
	NILAI RATA - RATA	3.106

Hasil rata – rata penilaian kinerja pengawas lapangan tertinggi ada pada bidang Bina Marga yaitu sebesar 3.106, yang kedua bidang Cipta Karya sebesar 3.013 dan yang ketiga pada bidang Sumber Daya Air sebesar 2.767. Terdapat perbedaan hasil pada setiap pengawas lapangan. Perbedaan hasil penilaian kinerja tersebut menurut Gibson (1995 : 5), disebabkan oleh 3 (tiga) faktor antara lain : 1. Faktor individu, kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman tingkat nasional dan demografi seseorang; 2. Faktor

psikologis, persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja; 3. Faktor organisasi, struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Dari hasil penelitian ini dapat dilakukan perbaikan – perbaikan sesuai dengan tujuan dilakukannya penilaian prestasi kinerja, menurut Nurmianto dan Wijaya (2003), tujuan penilaian prestasi kinerja ada 2 (dua) tujuan pokok, yaitu

1. Untuk tujuan administrasi personalia:
 - a. Menjadi dasar pembuatan keputusan manajemen mengenai promosi, mutasi, demosi dan pemberhentian pegawai;
 - b. Menjadi dasar dalam pemberian balas jasa;
 - c. Menjadi dasar dalam menetapkan program pendidikan dan pelatihan guna mendukung efektivitas unit - unit kerja organisasi;
 - d. Menjadi dasar penetapan kriteria - kriteria untuk seleksi dan penetapan pegawai;
 - e. Memberikan data mengenai produktivitas organisasi secara keseluruhan atau unit - unit kerjaan individu - individu pegawai khususnya.
2. Untuk tujuan bimbingan dan konseling:
 - a. Merupakan forum pembimbingan dan konseling antara atasan dan bawahannya untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai;
 - b. Mengidentifikasi kelebihan atau kekurangan pegawai yang menjadi salah satu dasar pertimbangan dalam melibatkan pegawai pada program pelatihan dan pengembangan pegawai;
 - c. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dapat dicapai kinerja yang baik dalam rangka pencapaian tujuan unit kerja dan organisasi;
 - d) Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan atau pejabat penilai mengamati perilaku kerja pegawai sebagai totalitas hingga diketahui minat dan kemampuan, serta kebutuhan pegawai.

Pengawas lapangan yang nilai prestasi kinerjanya kecil diharapkan dapat ditingkatkan melalui beberapa pelatihan dan pengembangan yang dapat meningkatkan kemampuan dan kinerjanya.

D. Keterbatasan Hasil Penelitian

Input utama berupa persepsi seorang ahli sehingga dalam hal ini melibatkan subjektivitas sang ahli selain itu juga model menjadi tidak berarti jika ahli tersebut memberikan penilaian yang keliru. Dalam penelitian ini menggunakan penilaian dari beberapa ahli untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat. Input utama dijadikan instrumen untuk menilai semua pengawas lapangan yang akan diukur kinerjanya.

Siagian (1995), seperti dikutip oleh Binadarma (2011 : 85-86), menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai yang di dalamnya terdapat berbagai faktor seperti: 1. Penilaian dilakukan pada manusia sehingga disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan; 2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif; 3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan lima maksud: a. Apabila penilaian tersebut positif maka penilaian tersebut menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi pada masa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karier lebih terbuka baginya; b. Apabila penilaian tersebut bersifat negatif maka pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan sedemikian rupa mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan

tersebut; c. Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya; d. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan secara rapi dalam arsip kepegawaian setiap pegawai sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai bersangkutan; e. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Penilaian prestasi kerja pengawas lapangan pada Dinas Pekerjaan Umum dinilai per bidang oleh atasan masing – masing atasan. Pada bidang Cipta Karya nilai prestasi kerja terbesar adalah 3,564 dan yang terkecil adalah 2,879. Pada bidang Sumber Daya Air nilai prestasi kerja terbesar 3,315 dan yang terkecil 2,092. Dan pada bidang Bina Marga nilai prestasi kerja terbesar 3,754 dan yang terkecil 2,530. Nilai rata-rata pada bidang Cipta Karya 3,013, pada bidang Sumber Daya Air 2,548 dan pada bidang Bina Marga 3,106. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki setiap orang itu berbeda-beda. Pendapat tersebut di atas sejalan dengan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil yang menyebutkan bahwa : "Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam

pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien”.

Dari definisi di atas dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan kualitas baik, dan keadaan ini membuatnya berbeda dengan orang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa. Kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Dan penilaian ini juga tergantung persepsi penilai. Dalam pelaksanaannya, penilaian prestasi kerja menghadapi berbagai masalah potensial yang apabila tidak diperhatikan akan sangat mempengaruhi kualitas penilaian. Masalah-masalah potensial yang pada dasarnya bersumber dari kesalahan yang bersifat manusiawi (*human error*). Perbedaan hasil penilaian dalam penelitian dapat terjadi karena *management attitude* (sikap manajemen), *rater errors* (kesalahan penilaian), *halo effect* (efek halo), *central tendency* (tendensi sentral), *strictness bias*, *prejudice* (praduga), *recency effect* dan *emphasis on subjective factors*.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Penelitian ini menghasilkan rumusan instrumen perancangan sistem penilaian kinerja yang tepat untuk dijadikan indikator atau standar dalam pengukuran penilaian kinerja pengawas lapangan pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa.

Dari hasil pembobotan didapat bahwa : *cluster* pertama adalah berpikir (*cognitive*) sebesar 0.308, *cluster* kedua mengelola (*managerial*) sebesar 0.211, *cluster* ketiga adalah merencanakan dan mengimplementasikan (*achievement and action*) sebesar 0.210, *cluster* keempat adalah bersikap dewasa (*personal effectiveness*) sebesar 0.134, *cluster* kelima adalah melayani (*helping and human service*) sebesar 0.089 dan *cluster* keenam adalah memimpin sebesar 0.058.

B. Saran

1. Penelitian ini dapat menjadi menjadi bahan evaluasi pengukuran kinerja dan sebagai bahan masukan bagi pengawas lapangan pada pemerintah Kabupaten Sumbawa khususnya Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa untuk meningkatkan kinerjanya. Untuk yang hasil penilaian kinerjanya berkompentensi rendah diharapkan mengikuti pelatihan dan pengembangan yang berguna untuk meningkatkan kinerjanya sebagai pengawas lapangan sehingga diharapkan dapat mengurangi temuan – temuan LHP pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa.

Pelatihan yang direkomendasikan adalah mengikuti diklat khusus pengawasan lapangan sesuai dengan bidang masing-masing.

2. Nilai prestasi kinerja pengawas lapangan pada penelitian ini untuk kedepannya dapat dihubungkan dengan insentif yang diberikan apabila ada.
3. Hasil penelitian ini dapat dikembangkan untuk semua Pegawai Negeri Sipil pada dinas lainnya guna peningkatan prestasi kinerja pegawai serta pemanfaatan keuntungan secara tepat dan bijaksana.

C. Implikasi Hasil Penelitian

1. Implikasi teoritis : Untuk mengukur kinerja tenaga pengawas dibidang pekerjaan umum dimasa yang akan datang disarankan agar instansi pekerjaan umum menginventaris tugas pokok dan fungsi pengawas sesuai dengan bidang pekerjaan yang diawasinya mengingat perkembangan ilmu dan teknologi konstruksi dan diharapkan perancangan sistem penilaian kinerja tenaga pengawas dapat lebih akurat dan menghasilkan penilaian yang akuntabel.
2. Implikasi kebijakan (praktis): adanya perancangan sistem penilaian kinerja tenaga pengawas akan menghasilkan penilaian tenaga pengawas secara individual dan penerapan hasil penilaian dalam menjalankan tugas pengawasan selanjutnya. Kebijakan pimpinan dalam organisasi proyek di bidang pekerjaan umum harus transparan dan akuntabel sehingga tidak menimbulkan kecemburuan dan ketidakadilan antara sesama tenaga pengawas.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhi, R.H. (2009). Pengaruh kualitas pelayanan kompetensi tenaga penjualan dan citra perusahaan terhadap minat beli ulang. *Tugas Akhir Program Magister, Magister Manajemen Universitas Diponegoro*. Semarang.
- Anwaruddin, A. (2006). Pengembangan model penilaian kinerja. *Jurnal Ilmu Administrasi*, V(31), 41.
- Astuti, D.A.L.W. (2006). Penciptaan sistem penilaian kinerja yang efektif dengan assesment center. *Jurnal Manajemen*, V(6), 1.
- Bias kesalahan kinerja. Diambil 5 Oktober 2012, dari situs World Wide Web <http://hrd-forum.com/article-hrd/performance-appraisal-kesalahan-dalam-menilai/>
- Darmawan, R. (2005). Model kuantitatif pengambilan keputusan & perencanaan strategis. Bandung : CV. Alfabeta.
- Denni, A., Jamaran, I., Hermawan, A. & Arkeman, Y. (2010). Pemodelan kompetensi jabatan pada perusahaan argoindustri menggunakan multi rater. *Jurnal Teknik Industri Pertambangan*, Vol 20(2), 80-88.
- Departemen Pekerjaan Umum. (2008). Pedoman pengawasan penyelenggaraan pekerjaan konstruksi.
- Dessler, G. (1998). Manajemen sumber daya manusia jilid 2. Jakarta : PT.Prenhalindo.
- Gomes, F.C. (1995). Manajemen sumber daya manusia. Yogyakarta. Andi Offset.
- Gustomo, A. & Kurniawati, E. (2009). Perancangan program pelatihan pegawai berbasis kompetensi pada sebuah perusahaan infokom untuk meningkatkan produktivitas pegawai dan perusahaan.
- Handoko & Hani. (1996). Manajemen personalia dan sumber daya manusia. Yogyakarta : BPFE.
- Hidayat, D. (2009). Perancangan penilaian kinerja pegawai berdasarkan kompetensi spencer. *Jurnal Ilmu Administrasi*, V(6).
- Ibrahim, O.A., Wessiani, N.A. & Suwignjo, P. (2010). Perancangan sistem penilaian kinerja karyawan berbasis kompetensi dan prestasi kerja di PT.BADAK NGL Bontang. *Jurnal Teknik Industri*.
- Kamus kompetensi Spencer and Spencer. Diambil 15 April 2013, dari situs World Wide Web <http://www.docdatabase.net/more-kamus-kompetensi-spencer-amp-spencer--718335.html>
- Kinerja aparatur SKPD & kualitas pelayanan publik. Diambil 3 Januari 2014, dari situs World Wide Web <http://puskomstie.wordpress.com/2012/10/15/pengaruh-regulasi-dan-ketersediaan-anggaran-terhadap-kinerja-aparatur-skpd-implikasinya-pada-kualitas-pelayanan-publik-di-provinsi-aceh/>
- Konsep evaluasi kinerja. (2011). Diambil 3 Januari 2014, dari situs World Wide Web <https://docs.google.com/viewer?url=http://blog.binadarma.ac.id/dedi1968/wp-content/uploads/2011/10/Bab-11.pdf>
- Kurniati, Y.I. (2012). Analisis kinerja pelayanan publik aparatur pemerintah pada kantor camat Labuhan Badas kecamatan Labuhan Badas kabupaten Sumbawa provinsi Nusa Tenggara Barat. *Tugas Akhir Program Magister, Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka*. Jakarta.

- Marisa, A. (2012). Isu – isu penting dalam pengawasan proyek konstruksi dari perspektif pengawas proyek. *Jurnal Arsitektur dan Perkotaan “Koridor”*, V(3), 1 – 9.
- Masalah – masalah penilaian prestasi .(2011). Diambil 5 Oktober 2013, dari situs World Wide Web <http://stiebanten.blogspot.com/2011/06/masalah-masalah-penilaian-prestasi.html>
- Meilani, D.,Kamil, I.&Putra, R. (2008). Perancangan profil kompetensi lunak jabatan dan karyawan dalam peningkatan kinerja perusahaan (Studi Kasus di Departemen Tambang PT. Semen Padang), *Informasi Sistem Industri*, V(7), 75-90.
- Mulyana, M. (2011).Penilaian kinerja dan pengembangan pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero) TBK.
- Ngatilah, Y. (2009). Pemberian insentif kepada group karyawan berdasarkan kompetensi spencer. *Jurnal Teknik Industri*, V(10), 159-165.
- Nurmianto, E. & Siswanto, N. (2009). Perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi SPENCER dengan metode AHP. *Jurnal Teknik Industri*, V(8), 40-53.
- Pengenalan metode AHP (Analytical Hierarchy Process). (2010). Diambil 3 Januari 2014, dari situs World Wide Web <https://docs.google.com/viewer?url=http://syaifullah08.files.wordpress.com/2010/02/pengenalan-analytical-hierarchy-process.pdf>
- Penilaian kinerja karyawan.(2011). Diambil dari 11 Agustus 2013, situs World Wide Web <http://duwwie.blogspot.com/2011/05/penilaian-kinerja-karyawan.html>
- Proses evaluasi kinerja. (2011). Diambil dari 3 Januari 2014, situs World Wide Web<https://docs.google.com/viewer?url=http://blog.binadarma.ac.id/dedi1968/wp-content/uploads/2011/10/Bab-41.pdf>
- Ruky, A.S. (2001). Sistem manajemen kinerja. Jakarta : PT. Gramedia.
- Simamora, H. (2004). Manajemen sumber daya manusia. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Spencer, M. Lely & Signe. (1993). Competence at work, models for superior performance. John Wiley & Son Inc.
- Sugiyono. (2004). Metode penelitian bisnis. Bandung : CV. Alfabeta.
- Wibowo.(2011). Manajemen kinerja. Jakarta : Rajawali Pers.
- Yustiono, E. (2011). Konsepsi kompetensi. Handout perkuliahan STIA LAN Bandung.

LAMPIRAN 1

Universitas Terbuka

Lampiran 1

**ANGKET I PENELITIAN PERANCANGAN PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN
PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KABUPATEN SUMBAWA
UNTUK PENLAI**

Nama :
NIP :
Pangkat/Jabatan :
Instansi : Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa
Tanggal : 2013
Petunjuk Pengisian :
- Lingkarkanlah angka yang menurut anda sesuai
- Kriteria berada pada kolom tabel sebelah kiri dari kriteria pembandingnya berada pada kolom tabel sebelah kanan. Bobot diisi pada bagian kiri apabila kriteria tersebut mempunyai derajat kepentingan yang lebih tinggi daripada kriteria sebelah kanan. Sebaliknya, bobot diisi pada bagian kanan apabila kriteria tersebut mempunyai derajat kepentingan yang lebih tinggi dari kriteria sebelah kiri.

Compare the relative importance with respect to : Goal : Kompetensi Pengawas Lapangan

1	Merencanakan dan mengimplementasikan (Achievement and Action)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melayani (Helping and Human Service)
2	Merencanakan dan mengimplementasikan (Achievement and Action)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memimpin
3	Merencanakan dan mengimplementasikan (Achievement and Action)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mengelola (Managerial)
4	Merencanakan dan mengimplementasikan (Achievement and Action)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Berpikir (Cognitive)
5	Merencanakan dan mengimplementasikan (Achievement and Action)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bersikap dewasa (Personal Effectiveness)
6	Melayani (Helping and Human Service)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memimpin
7	Melayani (Helping and Human Service)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mengelola (Managerial)
8	Melayani (Helping and Human Service)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Berpikir (Cognitive)
9	Melayani (Helping and Human Service)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bersikap dewasa (Personal Effectiveness)
10	Memimpin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mengelola (Managerial)
11	Memimpin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Berpikir (Cognitive)
12	Memimpin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bersikap dewasa (Personal Effectiveness)
13	Mengelola (Managerial)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Berpikir (Cognitive)
14	Mengelola (Managerial)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bersikap dewasa (Personal Effectiveness)
15	Berpikir (Cognitive)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bersikap dewasa (Personal Effectiveness)

1 = Equal = sama penting dengan

3 = Moderate = agak lebih penting daripada

5 = Strong = lebih penting daripada

7 = Very strong = jauh lebih penting daripada

9 = Extreme = mutlak lebih penting daripada

2,4,6,8 = Merupakan angka – angka genap diantara angka ganjil yang berurutan.

Angka ini digunakan jika merasa ragu dengan penilaian angka ganjil diantaranya.

Lampiran 1

**ANGKET I PENELITIAN PERANCANGAN PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN
PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KABUPATEN SUMBAWA
UNTUK PENILAI**

Nama :
NIP :
Pangkat/Jabatan :
Instansi : Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa
Tanggal : 2013

	Merencanakan dan mengimplementasikan (<i>Achievement and Action</i>)	Melayani (<i>Helping and human service</i>)	Memimpin	Mengelola (<i>Managerial</i>)	Berpikir (<i>Cognitive</i>)	Bersikap dewasa (<i>Personal Effectiveness</i>)
Merencanakan dan mengimplementasikan (<i>Achievement and Action</i>)	3	3	1	1	1	
Melayani (<i>Helping and Human Service</i>)	3	3	3	2		
Memimpin	3	3	3	3		
Mengelola (<i>Managerial</i>)	3	3	3	3		
Berpikir (<i>Cognitive</i>)	3	3	3	3		
Bersikap dewasa (<i>Personal Effectiveness</i>)	3	3	3	3		

Universitas Terbuka

Lampiran 1

**ANGKET I PENELITIAN PERANCANGAN PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN
PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KABUPATEN SUMBAWA
UNTUK PENILAI**

Nama :
NIP :
Pangkat/Jabatan : Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa
Instansi : 2013
Petunjuk Pengisian :
- Lingkarilah angka yang menurut anda sesuai
- Kriteria berada pada kolom tabel sebelah kiri dari kriteria pembandingnya berada pada kolom tabel sebelah kanan. Bobot diisi pada bagian kiri apabila kriteria tersebut mempunyai derajat kepentingan yang lebih tinggi daripada kriteria sebelah kanan. Sebaliknya, bobot diisi pada bagian kanan apabila kriteria tersebut mempunyai derajat kepentingan yang lebih tinggi dari kriteria sebelah kiri.

Compare the relative importance with respect to : Merencanakan/mengimplementasikan (*Achievement and Action*)

1	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)
2	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)
3	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)
4	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)
5	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)

1 = *Equal* = sama penting dengan

3 = *Moderate* = agak lebih penting daripada

5 = *Strong* = lebih penting daripada

7 = *Very strong* = jauh lebih penting daripada

9 = *Extreme* = mutlak lebih penting daripada

2,4,6,8 = Merupakan angka – angka genap diantara angka ganjil yang berurutan.

Angka ini digunakan jika merasa ragu dengan penilaian angka ganjil diantaranya.

Lampiran 1

**ANGKET I PENELITIAN PERANCANGAN PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN
PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KABUPATEN SUMBAWA
UNTUK PENILAI**

Nama :
NIP :
Pangkat/Jabatan : Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa
Instansi : 2013

Compare the relative importance with respect to : Merencanakan/mengimplementasikan (*Achievement and Action*)

		Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order,</i>	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	Mencari informasi (<i>Information Seeking,</i> <i>INFO</i>)
1	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)		1	5	5
2	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)			5	5
3	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)				1
4	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)				

Universitas Terbuka

Lampiran 1

**ANGKET I PENELITIAN PERANCANGAN PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN
PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KABUPATEN SUMBAWA
UNTUK PENILAI**

Nama :
NIP :
Pangkat/Jabatan : Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa
Instansi : 2013
Petunjuk Pengisian :
- Lingkarilah angka yang menurut anda sesuai
- Kriteria berada pada kolom tabel sebelah kiri dari kriteria pembandingnya berada pada kolom tabel sebelah kanan. Bobot diisi pada bagian kiri apabila kriteria tersebut mempunyai derajat kepentingan yang lebih tinggi daripada kriteria sebelah kanan. Sebaliknya, bobot diisi pada bagian kanan apabila kriteria tersebut mempunyai derajat kepentingan yang lebih tinggi dari kriteria sebelah kiri.

Compare the relative importance with respect to : Melayani (*Helping and Human Service*)

I	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

1 = *Equal* = sama penting dengan

3 = *Moderate* = agak lebih penting daripada

5 = *Strong* = lebih penting daripada

7 = *Very strong* = jauh lebih penting daripada

9 = *Extreme* = mutlak lebih penting daripada

2,4,6,8 = Merupakan angka – angka genap diantara angka ganjil yang berurutan.

Angka ini digunakan jika merasa ragu dengan penilaian angka ganjil diantaranya.

Lampiran 1

**ANGKET I PENELITIAN PERANCANGAN PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN
PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KABUPATEN SUMBAWA
UNTUK PENILAI**

Nama :
NIP :
Pangkat/Jabatan : Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa
Instansi : 2013

Compare the relative importance with respect to : Melayani (*Helping and Human Service*)

		Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)
1	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)		5
2	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)		

Universitas Terbuka

Lampiran 1

**ANGKET I PENELITIAN PERANCANGAN PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN
PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KABUPATEN SUMBAWA
UNTUK PENILAI**

Nama :
NIP :
Pangkat/Jabatan : Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa
Instansi : 2013

- Lingkarkanlah angka yang menurut anda sesuai
- Kriteria berada pada kolom tabel sebelah kiri dari kriteria pembandingnya berada pada kolom tabel sebelah kanan. Bobot diisi pada bagian kiri apabila kriteria tersebut mempunyai derajat kepentingan yang lebih tinggi daripada kriteria sebelah kanan. Sebaliknya, bobot diisi pada bagian kanan apabila kriteria tersebut mempunyai derajat kepentingan yang lebih tinggi dari kriteria sebelah kiri.

Compare the relative importance with respect to : Memimpin

1	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMB</i>)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awereness, OA</i>)
2	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMB</i>)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)
3	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awereness, OA</i>)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)

1 = *Equal* = sama penting dengan

3 = *Moderate* = agak lebih penting daripada

5 = *Strong* = lebih penting daripada

7 = *Very strong* = jauh lebih penting daripada

9 = *Extreme* = mutlak lebih penting daripada

2,4,6,8 = Merupakan angka – angka genap diantara angka ganjil yang berurutan.

Angka ini digunakan jika merasa ragu dengan penilaian angka ganjil diantaranya.

Lampiran 1

**ANGKET I PENELITIAN PERANCANGAN PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN
PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KABUPATEN SUMBAWA
UNTUK PENILAI**

Nama :
NIP :
Pangkat/Jabatan : Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa
Instansi : 2013

Compare the relative importance with respect to : Memimpin

		Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMB</i>)	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awereness, OA</i>)	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)
1	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMB</i>)		1	3
2	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awereness, OA</i>)			3
3	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)			

Universitas Terbuka

Lampiran 1

**ANGKET I PENELITIAN PERANCANGAN PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN
PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KABUPATEN SUMBAWA
UNTUK PENILAI**

Nama :
NIP :
Pangkat/Jabatan : Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa
Instansi : 2013
Petunjuk Pengisian : - Lingkariilah angka yang menurut anda sesuai
- Kriteria berada pada kolom tabel sebelah kiri dari kriteria pembandingnya berada pada kolom tabel sebelah kanan. Bobot diisi pada bagian kiri apabila kriteria tersebut mempunyai derajat kepentingan yang lebih tinggi daripada kriteria sebelah kanan. Sebaliknya, bobot diisi pada bagian kanan apabila kriteria tersebut mempunyai derajat kepentingan yang lebih tinggi dari kriteria sebelah kiri.

Compare the relative importance with respect to : Mengelola (Managerial)

1	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DEV</i>)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiviness, DIR</i>)
2	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DEV</i>)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)
3	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DEV</i>)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)
4	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiviness, DIR</i>)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiviness, DIR</i>)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)

1 = *Equal* = sama penting dengan

3 = *Moderate* = agak lebih penting daripada

5 = *Strong* = lebih penting daripada

7 = *Very strong* = jauh lebih penting daripada

9 = *Extreme* = mutlak lebih penting daripada

2,4,6,8 = Merupakan angka – angka genap diantara angka ganjil yang berurutan.

Angka ini digunakan jika merasa ragu dengan penilaian angka ganjil diantaranya.

Lampiran I

**ANGKET I PENELITIAN PERANCANGAN PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN
PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KABUPATEN SUMBAWA
UNTUK PENILAI**

Nama :
NIP :
Pangkat/Jabatan : Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa
Instansi : 2013

Compare the relative importance with respect to : Mengelola (Managerial)

		Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DEV</i>)	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiviness, DIR</i>)	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)
1	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DEV</i>)		3	3	3
2	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiviness, DIR</i>)			2	3
3	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)				1
4	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)				

Universitas Terbuka

Lampiran 1

**ANGKET I PENELITIAN PERANCANGAN PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN
PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KABUPATEN SUMBAWA
UNTUK PENILAI**

Nama :
 NIP :
 Pangkat/Jabatan : Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa
 Instansi : 2013
 Petunjuk Pengisian : - Lingkarkanlah angka yang menurut anda sesuai
 - Kriteria berada pada kolom tabel sebelah kiri dari kriteria pembandingnya berada pada kolom tabel sebelah kanan. Bobot diisi pada bagian kiri apabila kriteria tersebut mempunyai derajat kepentingan yang lebih tinggi daripada kriteria sebelah kanan. Sebaliknya, bobot diisi pada bagian kanan apabila kriteria tersebut mempunyai derajat kepentingan yang lebih tinggi dari kriteria sebelah kiri.

Compare the relative importance with respect to : berpikir (*Cognitive*)

1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)
2	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)
3	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)

1 = *Equal* = sama penting dengan

3 = *Moderate* = agak lebih penting daripada

5 = *Strong* = lebih penting daripada

7 = *Very strong* = jauh lebih penting daripada

9 = *Extreme* = mutlak lebih penting daripada

2,4,6,8 = Merupakan angka – angka genap diantara angka ganjil yang berurutan.

Angka ini digunakan jika merasa ragu dengan penilaian angka ganjil diantaranya.

Lampiran 1

**ANGKET I PENELITIAN PERANCANGAN PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN
PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KABUPATEN SUMBAWA
UNTUK PENILAI**

Nama :
NIP :
Pangkat/Jabatan : Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa
Instansi : 2013

Compare the relative importance with respect to : berpikir (Cognitive)

		Berpikir analitis <i>(Analytical Thinking, AT)</i>	Berpikir konseptual <i>(Conceptual Thinking, CT)</i>	Keahlian teknikal/profesional/manajerial <i>(Expertise, EXP)</i>
1	Berpikir analitis <i>(Analytical Thinking, AT)</i>		3	1
2	Berpikir konseptual <i>(Conceptual Thinking, CT)</i>			3
3	Keahlian teknikal/profesional/manajerial <i>(Expertise, EXP)</i>			

Universitas Terbuka

Lampiran I

**ANGKET I PENELITIAN PERANCANGAN PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN
PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KABUPATEN SUMBAWA
UNTUK PENILAI**

Nama :
NIP :
Pangkat/Jabatan : Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa
Instansi : 2013
Petunjuk Pengisian : - Lingkariilah angka yang menurut anda sesuai
- Kriteria berada pada kolom tabel sebelah kiri dari kriteria pembandingnya berada pada kolom tabel sebelah kanan. Bobot diisi pada bagian kiri apabila kriteria tersebut mempunyai derajat kepentingan yang lebih tinggi daripada kriteria sebelah kanan. Sebaliknya, bobot diisi pada bagian kanan apabila kriteria tersebut mempunyai derajat kepentingan yang lebih tinggi dari kriteria sebelah kiri.

Compare the relative importance with respect to : Bersikap dewasa (*Personal Effectiveness*)

1	Pengendalian diri (<i>Self Control, CT</i>)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Percaya diri (<i>Self Confidence, SC</i>)
2	Pengendalian diri (<i>Self Control, CT</i>)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)
3	Pengendalian diri (<i>Self Control, CT</i>)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)
4	Percaya diri (<i>Self Confidence, SC</i>)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)
5	Percaya diri (<i>Self Confidence, SC</i>)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)
6	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)

1 = *Equal* = sama penting dengan

3 = *Moderate* = agak lebih penting daripada

5 = *Strong* = lebih penting daripada

7 = *Very strong* = jauh lebih penting daripada

9 = *Extreme* = mutlak lebih penting daripada

2,4,6,8 = Merupakan angka – angka genap diantara angka ganjil yang berurutan.

Angka ini digunakan jika merasa ragu dengan penilaian angka ganjil diantaranya.

Lampiran 1

**ANGKET I PENELITIAN PERANCANGAN PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN
PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KABUPATEN SUMBAWA
UNTUK PENILAI**

Nama :
NIP :
Pangkat/Jabatan : Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa
Instansi : 2013

Compare the relative importance with respect to :Bersikap dewasa (*Personal Effectiveness*)

		Pengendalian diri (<i>Self Control, CT</i>)	Percaya diri (<i>Self Confidence, SC</i>)	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)
1	Pengendalian diri (<i>Self Control, CT</i>)		1	2	3
2	Percaya diri (<i>Self Confidence, SC</i>)			3	3
3	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)				3
3	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)				

Universitas Terbuka

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB SUMBAWA

NAMA

NIP

JABATAN

BIDANG

PETUNJUK PENGISIAN

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pengawas lapangan

FORMAT PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X		
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X		
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X		
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X		
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X		
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X		
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X		
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X		
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X		
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X		
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X		
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X		
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X		
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X		
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X		
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X		
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X		
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X		
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X		
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X		
TOTAL							

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,

()

NIP.

LAMPIRAN 2

Universitas Terbuka

File Edit Assessment Go Help

Compare the relative importance

MERENCANAKAN/MENGINPLEMENTASIKAN (ACHIEVEMENT ACTION) versus BERSIKAP DEWASA (PERSONAL EFFECTIVENESS)

with respect to: Goal: Kompetensi Pengawas Lapangan

3 Merencanakan/mengimplementasikan (Achievement Action)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mengelola (Managerial)
4 Merencanakan/mengimplementasikan (Achievement Action)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Berpikir (Cognitive)
5 Merencanakan/mengimplementasikan (Achievement Action)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bersikap dewasa (Personal Effectiveness)
6 Melayani (Helping and Human service)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memimpin
7 Melayani (Helping and Human service)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mengelola (Managerial)
8 Melayani (Helping and Human service)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Berpikir (Cognitive)
9 Melayani (Helping and Human service)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bersikap dewasa (Personal Effectiveness)
10 Memimpin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mengelola (Managerial)
11 Memimpin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Berpikir (Cognitive)
12 Memimpin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bersikap dewasa (Personal Effectiveness)
13 Mengelola (Managerial)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Berpikir (Cognitive)
14 Mengelola (Managerial)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bersikap dewasa (Personal Effectiveness)
15 Berpikir (Cognitive)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bersikap dewasa (Personal Effectiveness)

1 = Equal 3 = Moderate 5 = Strong 7 = Very Strong 9 = Extreme

Invert Calculate Close Cancel

File Edit Assessment Go Help

Compare the relative importance

MERENCANAKAN/MENGINPLEMENTASIKAN (ACHIEVEMENT ACTION) versus MELAYANI (HELPING AND HUMAN SERVICE)

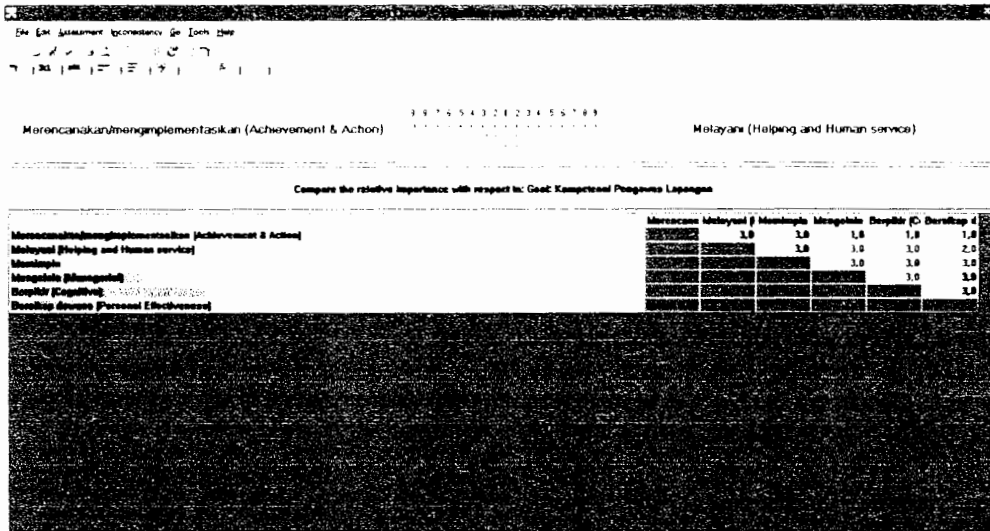
with respect to: Goal: Kompetensi Pengawas Lapangan

1 Merencanakan/mengimplementasikan (Achievement Action)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melayani (Helping and Human service)
2 Merencanakan/mengimplementasikan (Achievement Action)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memimpin
3 Merencanakan/mengimplementasikan (Achievement Action)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mengelola (Managerial)
4 Merencanakan/mengimplementasikan (Achievement Action)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Berpikir (Cognitive)
5 Merencanakan/mengimplementasikan (Achievement Action)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bersikap dewasa (Personal Effectiveness)
6 Melayani (Helping and Human service)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memimpin
7 Melayani (Helping and Human service)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mengelola (Managerial)
8 Melayani (Helping and Human service)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Berpikir (Cognitive)
9 Melayani (Helping and Human service)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bersikap dewasa (Personal Effectiveness)
10 Memimpin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mengelola (Managerial)
11 Memimpin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Berpikir (Cognitive)
12 Memimpin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bersikap dewasa (Personal Effectiveness)
13 Mengelola (Managerial)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Berpikir (Cognitive)

1 = Equal 3 = Moderate 5 = Strong 7 = Very Strong 9 = Extreme

Invert Calculate Close Cancel

Gambar 1 Perbandingan antar Kompetensi Pengawas Lapangan



Gambar 2 Perbandingan antar Kompetensi Pengawas Lapangan



Gambar 3 Bobot Hasil Perbandingan antar Kompetensi Pengawas Lapangan

File Edit Assessment Administration Go Home

Compare the relative importance

SEMANGAT UNTUK BERPRESTASI/MENCAPAI TARGET KERJA (ACHIEVEMENT ORIENTATION, ACH) versus PROAKTIF (INITIATIVE, INT)

with respect to: Merencanakan/mengimplementasikan (Achievement Action) (L: ,206)

1 Semangat untuk berprestasi/mencapai target kerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kualitas dan ketelitian kerja (Concern for Order, CI)
2 Semangat untuk berprestasi/mencapai target kerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proaktif (Initiative, INT)
3 Semangat untuk berprestasi/mencapai target kerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mencari informasi (Information seeking, INFO)
4 Kualitas dan ketelitian kerja (Concern for Order, CI)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proaktif (Initiative, INT)
5 Kualitas dan ketelitian kerja (Concern for Order, CI)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mencari informasi (Information seeking, INFO)
6 Proaktif (Initiative, INT)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mencari informasi (Information seeking, INFO)

1 = Equal 3 = Moderate 5 = Strong 7 = Very Strong 9 = Extreme

Invert Calculate Close Cancel

Gambar 4 Perbandingan antar Kompetensi Merencanakan/mengimplementasikan (Achievement, Action)

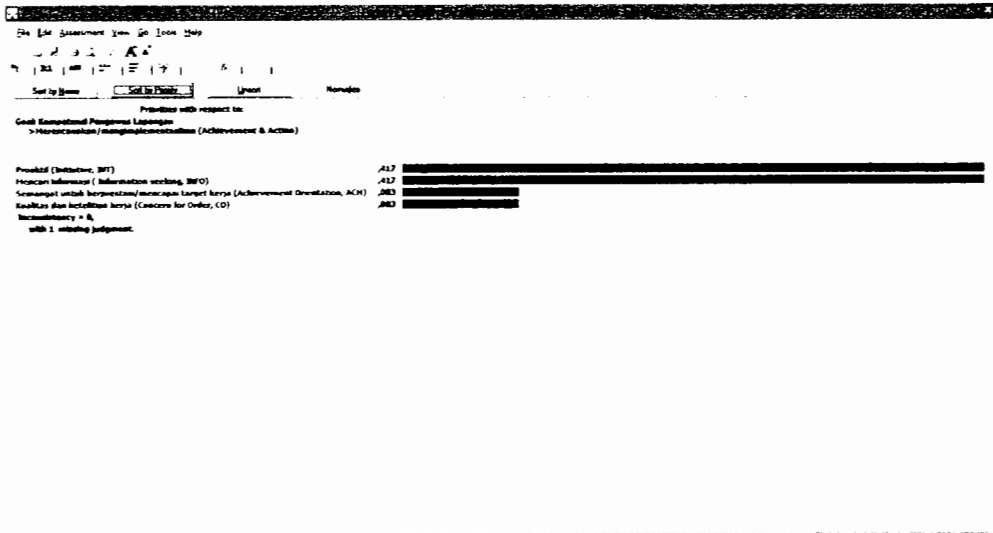
File Edit Assessment Administration Go Home

Semangat untuk berprestasi/mencapai target kerja (Achievement Orientation, ACH) 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Kualitas dan ketelitian kerja (Concern for Order, CO)

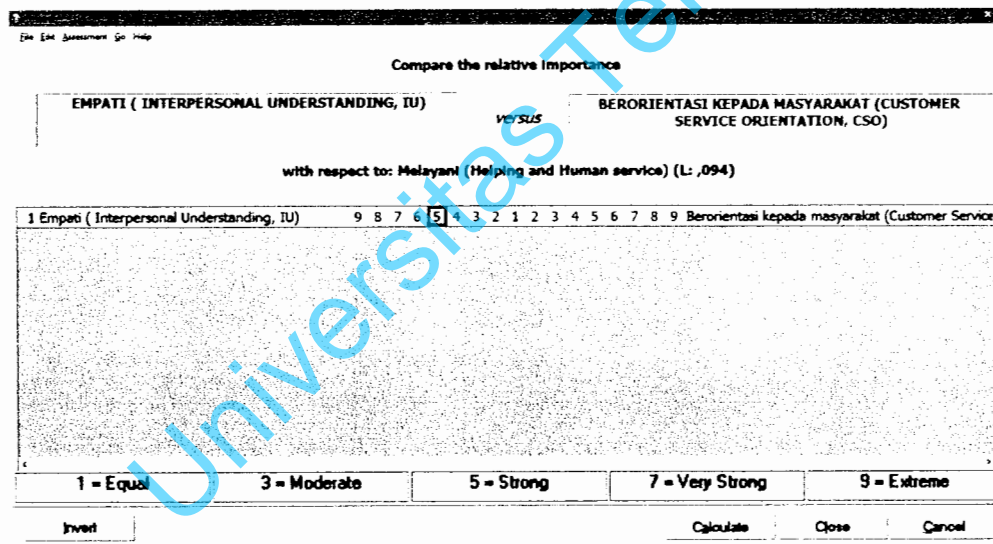
Compare the relative importance with respect to: Merencanakan/mengimplementasikan (Achievement & Action)

	Semangat	Kualitas dan Ketelitian	Proaktif	Mencari info
Semangat untuk berprestasi/mencapai target kerja (Achievement Orientation, ACH)	5,0	5,0		
Kualitas dan ketelitian kerja (Concern for Order, CO)		5,0	5,0	
Proaktif (Initiative, INT)			1,0	
Mencari Informasi (Information seeking, INFO)				1,0

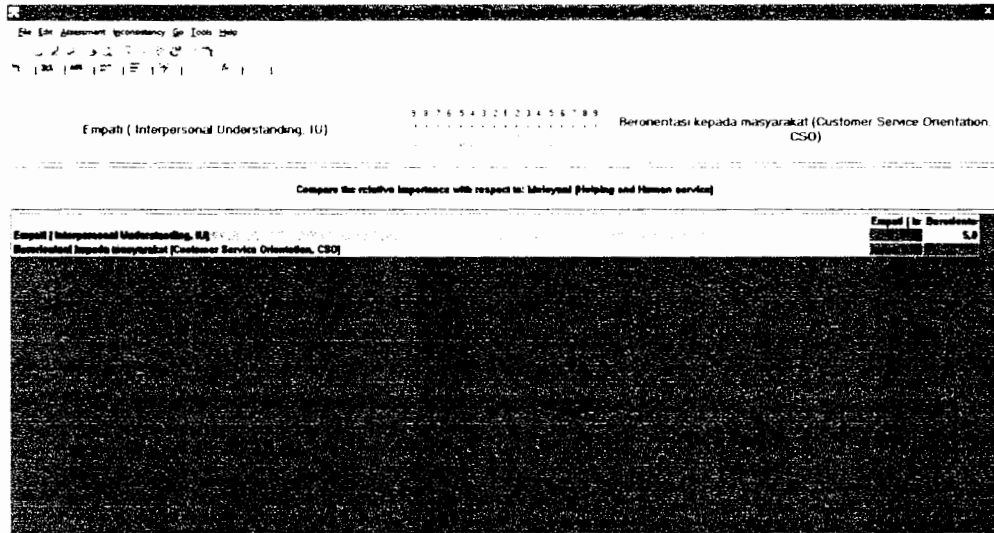
Gambar 5 Perbandingan antar Kompetensi Merencanakan/mengimplementasikan (Achievement, Action)



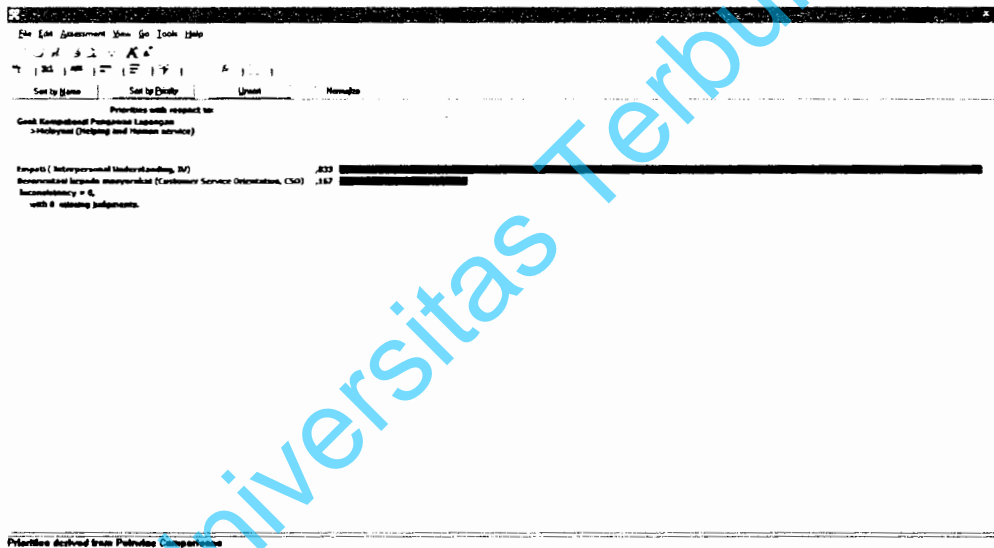
Gambar 6 Bobot Hasil Perbandingan antar Kompetensi Merencanakan/Mengimplementasikan (Achievement & Action)



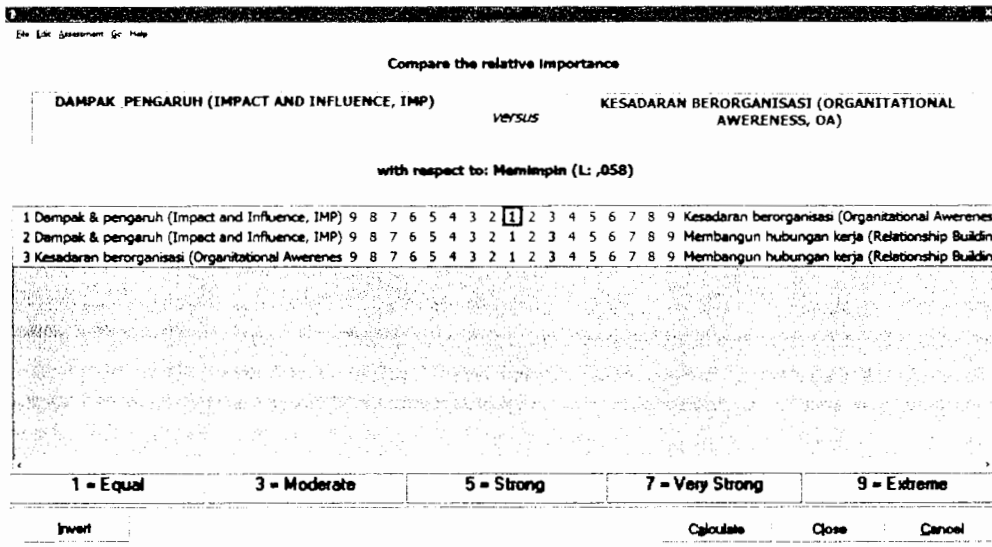
Gambar 7 Perbandingan antar Kompetensi Melayani (Helping and Human Service)



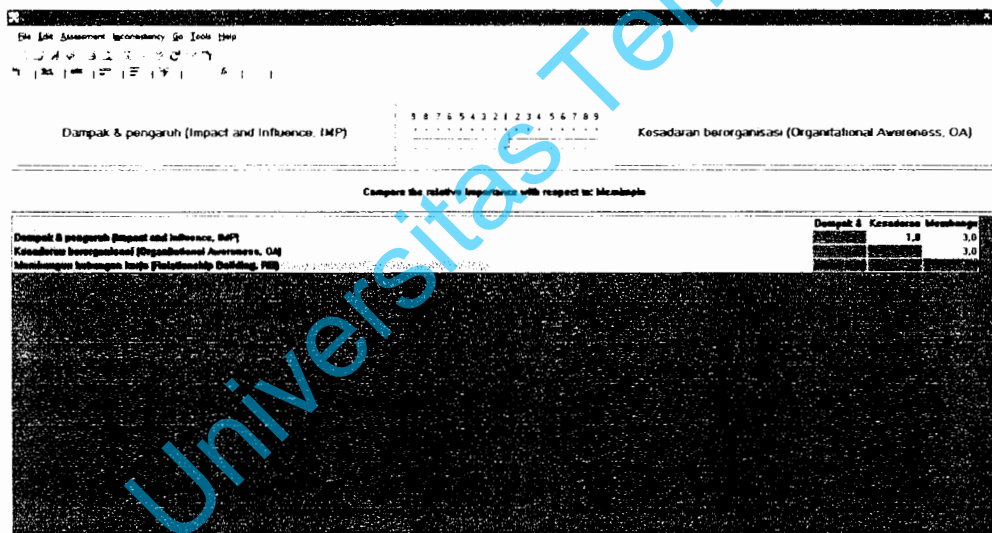
Gambar 8 Perbandingan antar Kompetensi Melayani (*Helping and Human Service*)



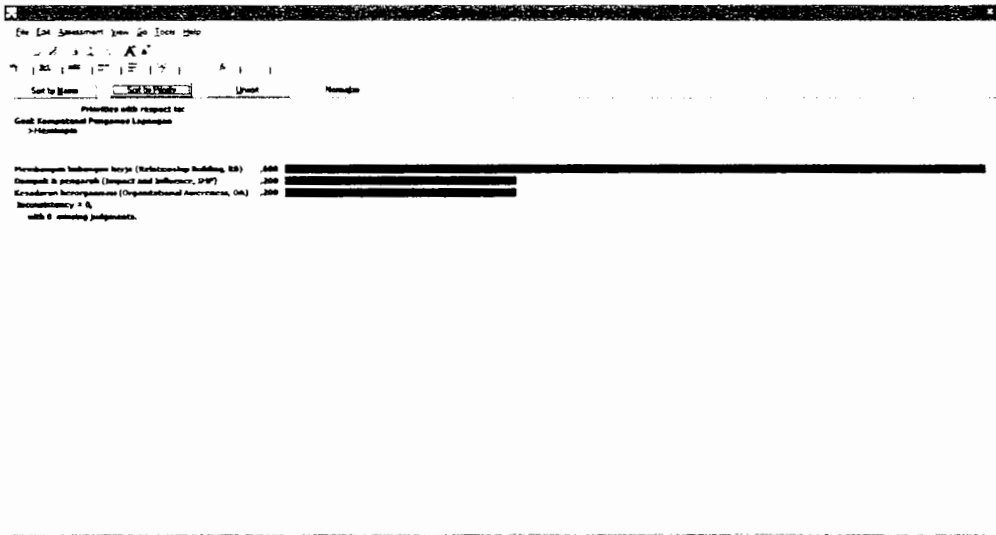
Gambar 9 Bobot hasil perbandingan antar Kompetensi Melayani (*Helping and Human Service*)



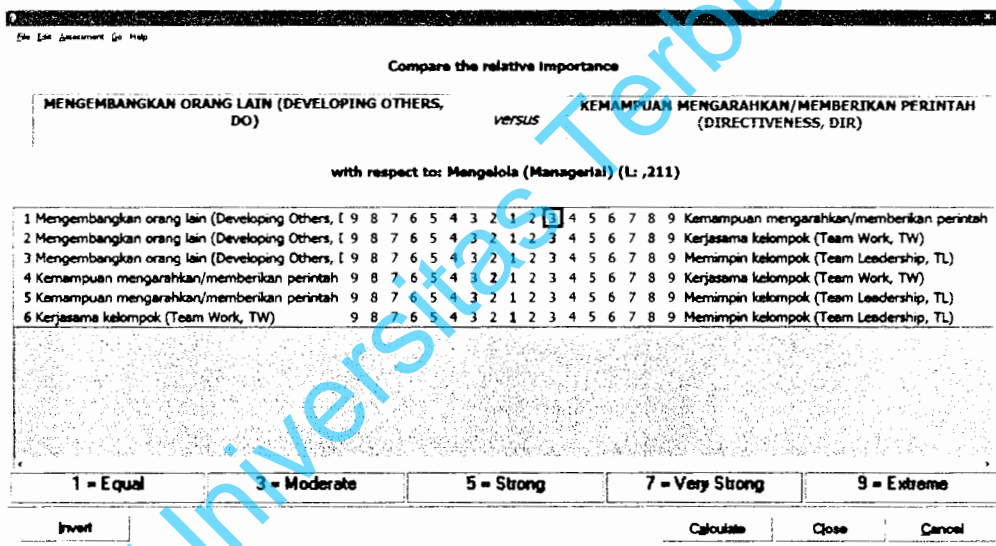
Gambar 10 Perbandingan antar Kompetensi Memimpin



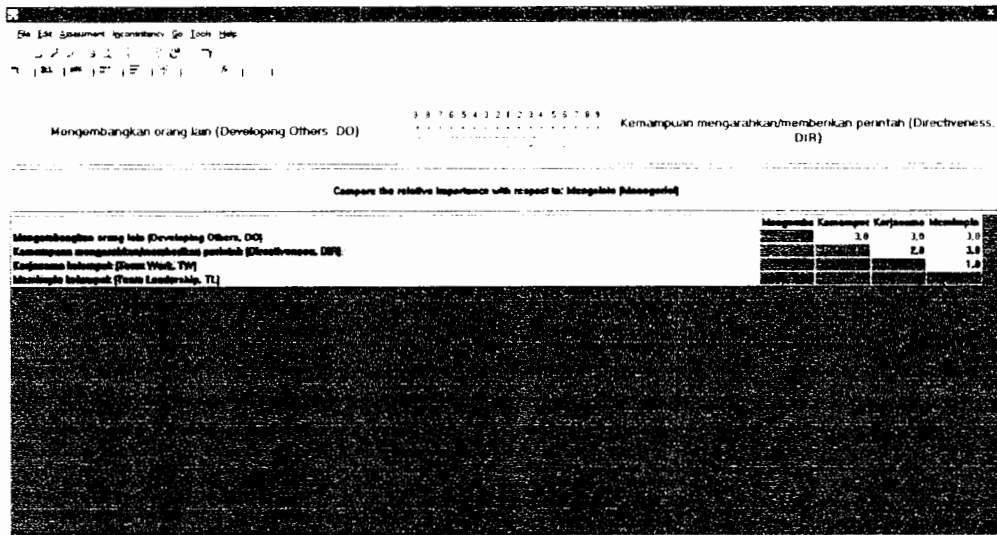
Gambar 11 Perbandingan antar Kompetensi Memimpin



Gambar 12 Bobot Hasil Perbandingan antar Kompetensi Memimpin



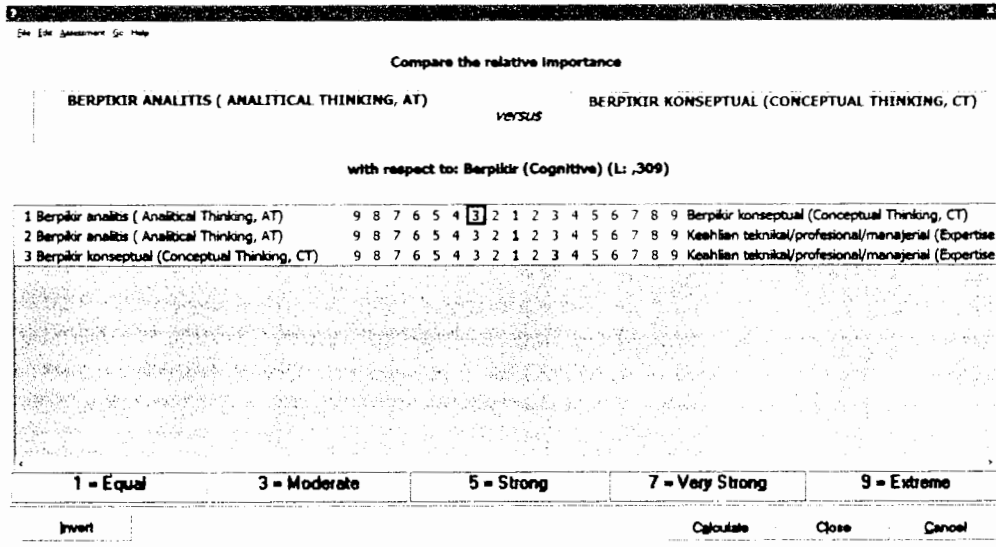
Gambar 13 Perbandingan antar Kompetensi Mengelola (Managerial)



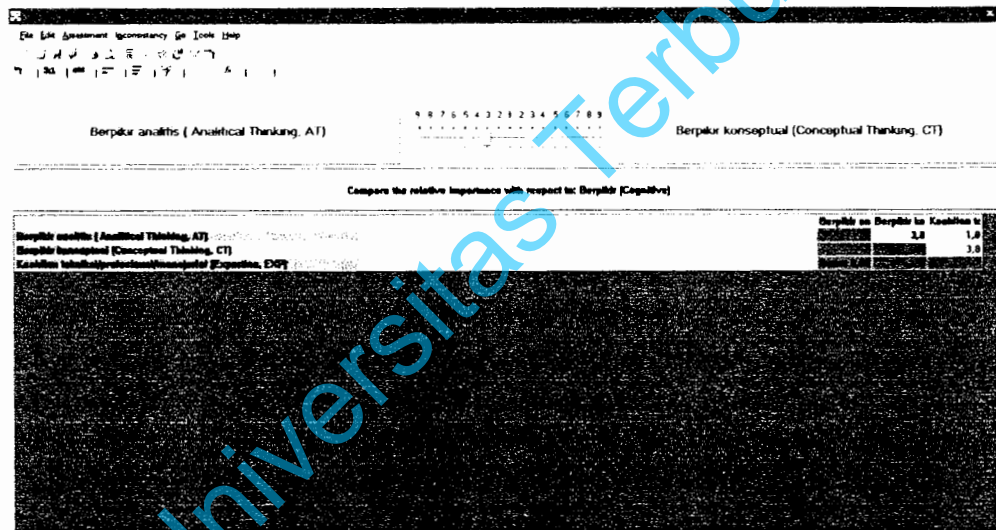
Gambar 14 Perbandingan antar Kompetensi Mengelola (*Managerial*)



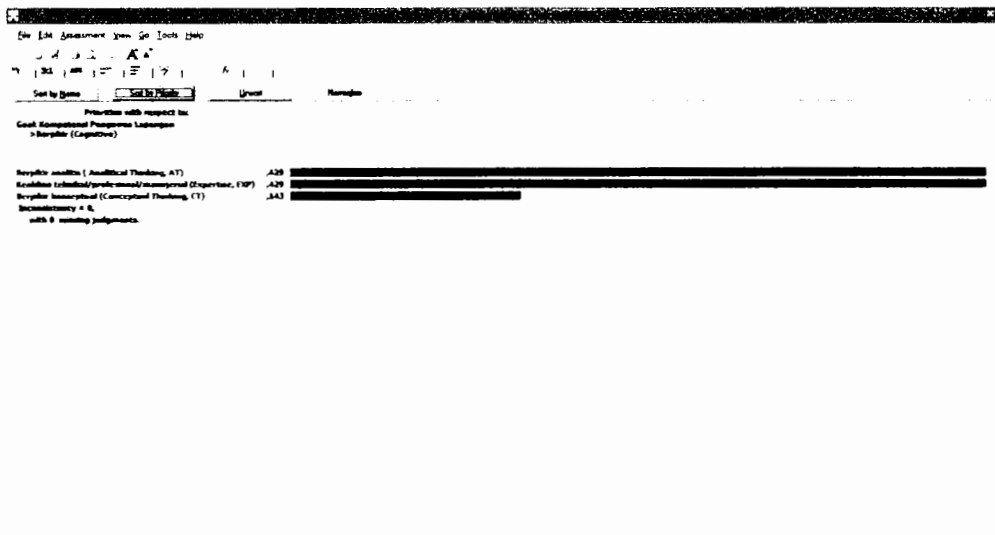
Gambar 15 Bobot Hasil Perbandingan antar Kompetensi Mengelola (*Managerial*)



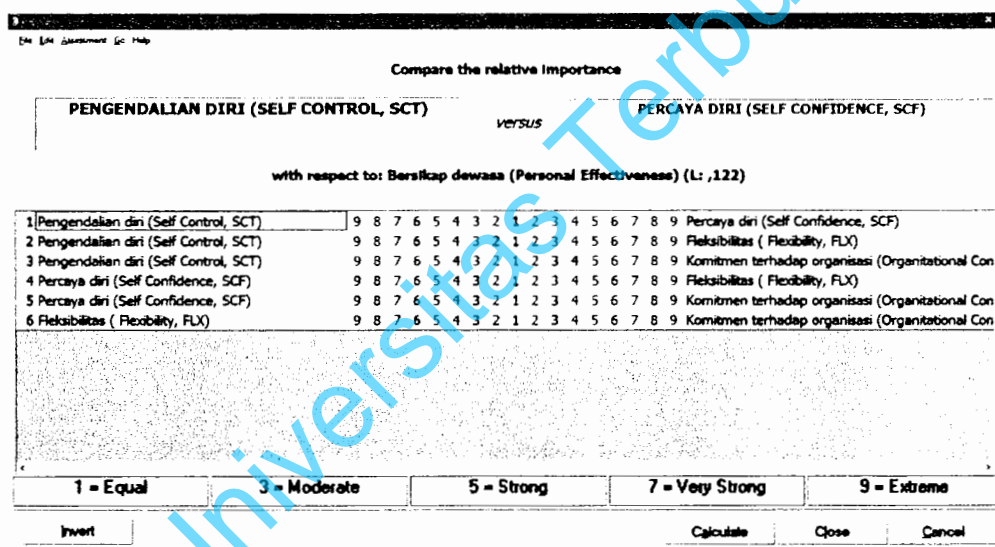
Gambar 16 Perbandingan antar Kompetensi Berpikir (Cognitive)



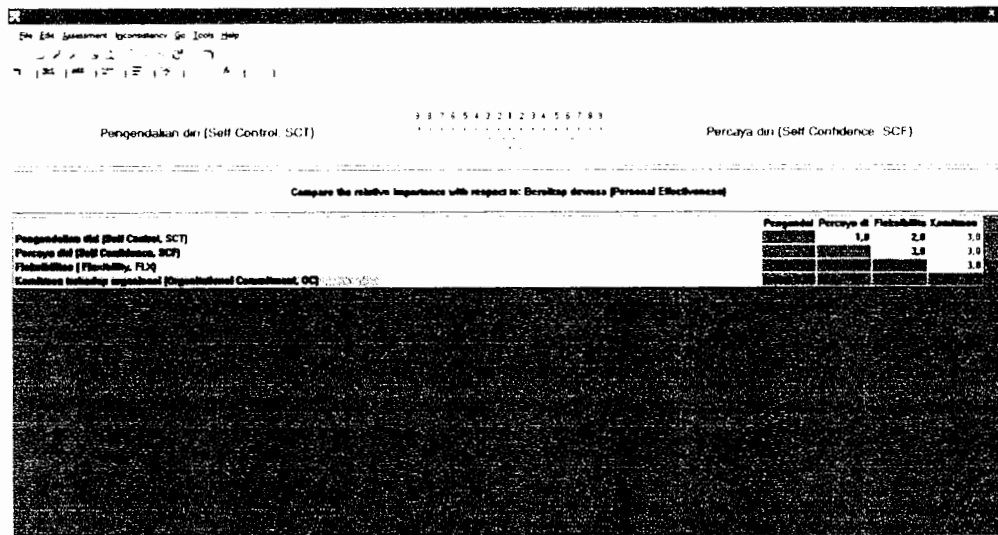
Gambar 17 Perbandingan antar Kompetensi Berpikir (Cognitive)



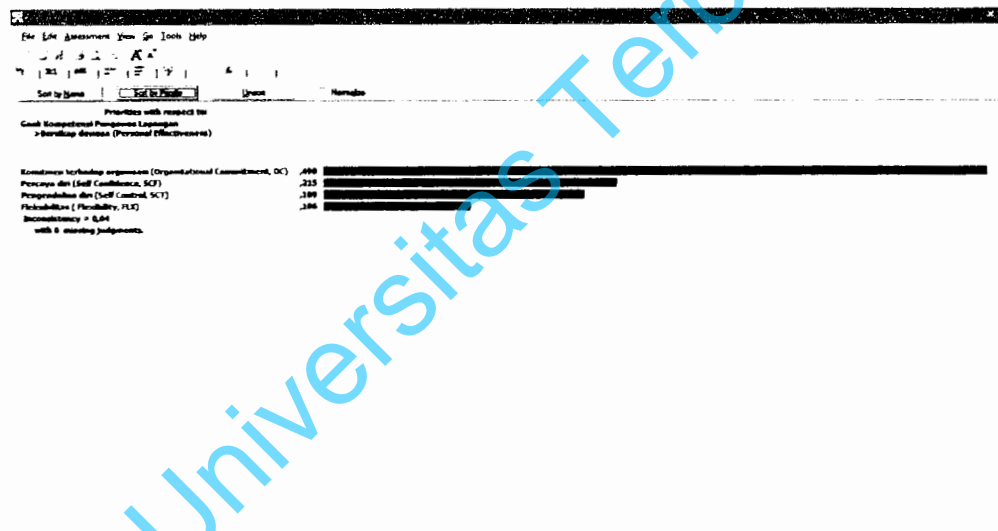
Gambar 18 Bobot Hasil Perbandingan antar Kompetensi Berpikir (*Cognitive*)



Gambar 19 Perbandingan antar Kompetensi Bersikap Dewasa (*Personal Effectiveness*)



Gambar 20 Perbandingan antar Kompetensi Bersikap Dewasa (*Personal Effectiveness*)



Gambar 21 Bobot Hasil Perbandingan antar Kompetensi Bersikap Dewasa (*Personal Effectiveness*)

LAMPIRAN 3

Universitas Terbuka

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PEGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB SUMBAWA

NAMA : RUDI KAHARUDDIN, ST
 NIP : 19760402 200701 1 020
 JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN
 BIDANG : CIPTA KARYA

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pengawas lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	3	0.132
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	4	0.529
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	4	0.082
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	4	0.381
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	4	0.198
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	3	0.137
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	4	0.335
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	4	0.335
10	Proaktif (<i>Iniative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	4	0.067
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	3	0.076
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	4	0.115
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	4	0.057
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	3	0.197
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	3	0.222
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	3	0.045
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	3	0.139
NILAI PRESTASI KINERJA							3.564

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
 Kepala Bidang Cipta Karya
 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(MUTTAKIN, ST)
 NIP.19660515 199803 1 012

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PEGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB SUMBAWA

NAMA : YULIANTI, ST
 NIP : 19750722 200701 2 012
 JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN
 BIDANG : CIPTA KARYA

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pengawas lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	3	0.132
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	3	0.061
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	3	0.286
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	3	0.149
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	3	0.137
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	2	0.168
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	3	0.076
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	2	0.058
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	3	0.043
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	3	0.197
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	3	0.222
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	3	0.045
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	3	0.139
NILAI PRESTASI KINERJA							2.927

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Destred</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
 Kepala Bidang Cipta Karya
 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(MUTTAKIN, ST)
 NIP.19660515 199803 1 012

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PEGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB SUMBAWA

NAMA : SYARIFUDDIN
 NIP : 19660219 200701 1 011
 JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN
 BIDANG : CIPTA KARYA

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pengawas lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	3	0.132
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	3	0.061
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	3	0.286
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	3	0.149
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	3	0.137
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	2	0.033
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	3	0.076
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	3	0.086
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	3	0.043
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	3	0.197
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	3	0.222
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	3	0.045
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awereness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	2	0.093
NILAI PRESTASI KINERJA							2.976

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
 Kepala Bidang Cipta Karya
 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(MUTTAKIN, ST)
 NIP.19660515 199803 1 012

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PEGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB SUMBAWA

NAMA : DHALY FIRMANSYAH
 NIP :
 JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN
 BIDANG : CIPTA KARYA

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pengawas lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	3	0.132
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	2	0.041
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	3	0.286
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	3	0.149
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	3	0.137
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	2	0.033
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	3	0.076
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	3	0.086
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	3	0.043
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	2	0.131
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	3	0.222
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	3	0.045
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	2	0.093
NILAI PRESTASI KINERJA							2.890

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
 Kepala Bidang Cipta Karya
 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(MUTTAKIN, ST)
 NIP.19660515 199803 1 012

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PEGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB SUMBAWA

NAMA : JALALUDDIN
 NIP : 19750425 200701 1 019
 JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN
 BIDANG : CIPTA KARYA

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pengawas lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	3	0.132
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	2	0.041
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	3	0.286
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	3	0.149
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	2	0.092
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	2	0.033
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	3	0.076
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	3	0.086
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	3	0.043
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	3	0.197
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	3	0.222
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	3	0.045
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	2	0.093
NILAI PRESTASI KINERJA							2.910

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Numianto, 2008

Penilai,
 Kepala Bidang Cipta Karya
 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(MUTTAKIN, ST)
 NIP.19660515 199803 1 012

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PEGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB SUMBAWA

NAMA : ARIF DIAN ADI WINATA, ST

NIP :

JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN

BIDANG : CIPTA KARYA

PETUNJUK PENGISIAN

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pengawas lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Anolitical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	3	0.132
3	Keshlian teknikal/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	3	0.061
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiviness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	3	0.286
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	3	0.149
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	3	0.137
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	2	0.033
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	2	0.051
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	3	0.086
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	3	0.043
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	3	0.197
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	3	0.222
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	3	0.045
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	2	0.023
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awerness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	3	0.139
NILAI PRESTASI KINERJA							2.986

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
Kepala Bidang Cipta Karya
Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(MUTTAKIN, ST)
NIP.19660515 199803 1 012

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PEGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB SUMBAWA

NAMA MUHAMMAD DAHLAN
 NIP
 JABATAN PENGAWAS LAPANGAN
 BIDANG CIPTA KARYA

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pengawas lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
CIPTA KARYA							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	3	0.132
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
Mengelola (<i>managerial</i>)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	3	0.061
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	3	0.286
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	3	0.149
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	3	0.137
Merencanakan dan mengimplementasikan (<i>achievement and action</i>)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	2	0.033
Bersikap dewasa (<i>personal effectiveness</i>)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	2	0.051
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	3	0.086
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	3	0.043
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	3	0.197
Melayani (<i>helping and human service</i>)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	3	0.222
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	3	0.045
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	2	0.023
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	3	0.139
NILAI PRESTASI KINERJA							2.986

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
 Kepala Bidang Cipta Karya
 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(MUTTAKIN, ST)
 NIP.19660515 199803 1 012

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PEGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB. SUMBAWA

NAMA : ROSIHAN ANWAR
 NIP : 19660316 200701 1 016
 JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN
 BIDANG : CIPTA KARYA

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pegawai lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	3	0.132
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	3	0.061
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	2	0.191
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	3	0.149
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	2	0.092
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	2	0.033
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	3	0.076
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	3	0.086
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	3	0.043
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	3	0.197
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	3	0.222
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	3	0.045
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	2	0.093
NILAI PRESTASI KINERJA							2.835

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
 Kepala Bidang Cipta Karya
 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(MUTTAKIN, ST)
 NIP.19660515 199803 1 012

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PEGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB.SUMBAWA
 NAMA : SUPIANTO
 NIP : 19750505 200701 1 043
 JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN
 BIDANG : CIPTA KARYA

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pegawai lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	3	0.132
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	3	0.061
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	3	0.286
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	3	0.149
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	2	0.092
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	3	0.076
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	3	0.086
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	3	0.043
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	2	0.131
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	3	0.222
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	3	0.045
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	3	0.139
NILAI PRESTASI KINERJA							2.928

Keterangan :
 SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
 Kepala Bidang Cipta Karya
 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(MUTTAKIN, ST)
 NIP.19660515 199803 1 012

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PEGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB.SUMBAWA
 NAMA : AGUSTIAWAN, ST
 NIP : 19760826 200801 1 010
 JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN
 BIDANG : CIPTA KARYA

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pegawai lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	3	0.132
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	4	0.529
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	4	0.082
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	3	0.286
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	3	0.149
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	3	0.137
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	4	0.335
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	4	0.101
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	3	0.086
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	3	0.043
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	3	0.197
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	3	0.222
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	3	0.045
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	4	0.046
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	3	0.139
NILAI PRESTASI KINERJA							3.313

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
 Kepala Bidang Cipta Karya
 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(MUTTAKIN, ST)
 NIP.19660515 199803 1 012

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PEGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB.SUMBAWA

NAMA : ADY WAHYUDI
 NIP : 19780314 200901 1 002
 JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN
 BIDANG : CIPTA KARYA

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pengawas lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	3	0.132
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	3	0.061
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	4	0.381
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	3	0.149
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	3	0.137
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	3	0.076
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	3	0.086
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	2	0.028
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	3	0.197
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	3	0.222
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	3	0.045
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	3	0.139
NILAI PRESTASI KINERJA							3.121

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
 Kepala Bidang Cipta Karya
 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(MUTTAKIN, ST)
 NIP.19660515 199803 1 012

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PEGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB SUMBAWA

NAMA : ENDRA SETIAWAN
 NIP :
 JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN
 BIDANG : CIPTA KARYA

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pengawas lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	3	0.132
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	2	0.041
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	3	0.286
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	3	0.149
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	2	0.092
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	3	0.076
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	3	0.086
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	3	0.043
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	3	0.197
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	3	0.222
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	3	0.045
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	2	0.023
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	2	0.093
NILAI PRESTASI KINERJA							2.915

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
 Kepala Bidang Cipta Karya
 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(MUTTAKIN, ST)
 NIP.19660515 199803 1 012

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PEGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB. SUMBAWA

NAMA : DANI APRIANSYAH
 NIP :
 JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN
 BIDANG : CIPTA KARYA

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pengawas lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	2	0.088
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	2	0.041
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	3	0.286
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	3	0.149
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	3	0.137
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	2	0.168
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	3	0.076
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	3	0.086
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	3	0.043
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	3	0.197
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	3	0.222
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	3	0.045
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	2	0.023
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	3	0.139
NILAI PRESTASI KINERJA							2.879

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
 Kepala Bidang Cipta Karya
 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(MUTTAKIN, ST)
 NIP.19660515 199803 1 012

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PEGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB. SUMBAWA

NAMA : RANDY CHARTANA UTAMA

NIP :

JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN

BIDANG : CIPTA KARYA

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pegawai lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Anahtical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	3	0.132
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	3	0.061
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directivness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	3	0.286
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	3	0.149
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	3	0.137
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	2	0.051
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	3	0.086
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	3	0.043
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	2	0.131
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	3	0.222
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	3	0.045
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awereness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	3	0.139
NILAI PRESTASI KINERJA							2.948

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
Kepala Bidang Cipta Karya
Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(MUTTAKIN, ST)
NIP.19660515 199803 1 012

LAMPIRAN 4

Universitas Terbuka

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB.SUMBAWA

NAMA : ALWI
 NIP : 19730621 200701 1 017
 JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN
 BIDANG : SUMBER DAYA AIR

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pengawas lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	2	0.088
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	2	0.041
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	3	0.286
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	3	0.149
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	2	0.092
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	4	0.067
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	3	0.076
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	2	0.058
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	2	0.028
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	4	0.263
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	3	0.222
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	3	0.045
Memimpin.							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	3	0.139
NILAI PRESTASI KINERJA							2.968

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
 Kepala Bidang Sumber Daya Air
 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(UMAR, ST)
 NIP.19620412 199003 1 011

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB SUMBAWA

NAMA : INSAN AKBAR RAYES, A.md
 NIP :
 JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN
 BIDANG : SUMBER DAYA AIR

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pengawas lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	3	0.132
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	3	0.061
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	3	0.286
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	2	0.099
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	3	0.137
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	2	0.168
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	2	0.033
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	3	0.076
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.213	X	3	0.086
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	3	0.043
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	3	0.197
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	3	0.222
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	3	0.045
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	3	0.139
NILAI PRESTASI KINERJA							2.889

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
 Kepala Bidang Sumber Daya Air
 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(UMAR, ST)
 NIP.19620412 199003 1 011

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB.SUMBAWA

NAMA : FIRMANSYAH MALANUANG, ST

NIP :

JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN

BIDANG : SUMBER DAYA AIR

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pengawas lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	3	0.132
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	4	0.529
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	3	0.061
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	3	0.286
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	4	0.198
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	3	0.137
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	4	0.067
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	3	0.076
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	3	0.086
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	3	0.043
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	4	0.263
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	3	0.222
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	3	0.045
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	4	0.046
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	3	0.139
NILAI PRESTASI KINERJA							3.315

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
Kepala Bidang Sumber Daya Air
Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(UMAR, S1)
NIP.19620412 199003 1 011

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB.SUMBAWA

NAMA : ABDUL MALIK
 NIP : 19790806 200801 1 019
 JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN
 BIDANG : SUMBER DAYA AIR

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pengawas lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	3	0.132
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	2	0.041
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	3	0.286
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	3	0.149
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	3	0.137
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	4	0.067
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	4	0.101
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	3	0.086
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	3	0.043
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	3	0.197
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	3	0.222
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	3	0.045
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	3	0.139
NILAI PRESTASI KINERJA							3.061

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
 Kepala Bidang Sumber Daya Air
 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(UMAR, ST)
 NIP.19620412 199003 1 011

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB.SUMBAWA
 NAMA : YUSLI VALUFI, ST
 NIP : 19760611 200801 1 014
 JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN
 BIDANG : SUMBER DAYA AIR

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pengawas lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	2	0.088
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	2	0.041
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	2	0.191
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	3	0.149
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	2	0.092
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	2	0.168
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	2	0.033
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	2	0.033
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	2	0.051
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	4	0.115
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	3	0.043
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	2	0.131
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	3	0.222
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	2	0.030
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	2	0.023
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	2	0.023
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	2	0.093
NILAI PRESTASI KINERJA							2.570

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
Kepala Bidang Sumber Daya Air
Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(UMAR, ST)
NIP.19620412 199003 1 011

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB.SUMBAWA
 NAMA : SUKRI SALIM
 NIP : 19670224 200701 1 013
 JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN
 BIDANG : SUMBER DAYA AIR

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pengawas lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
CIPTA KARYA							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	3	0.132
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	2	0.264
Mengelola (<i>managerial</i>)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	3	0.061
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	3	0.286
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	3	0.149
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	3	0.137
Merencanakan dan mengimplementasikan (<i>achievement and action</i>)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	4	0.067
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	2	0.033
Bersikap dewasa (<i>personal effectiveness</i>)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	4	0.101
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	3	0.086
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	2	0.028
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	4	0.263
Melayani (<i>helping and human service</i>)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	3	0.222
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	3	0.045
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IM²</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awereness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	3	0.139
NILAI PRESTASI KINERJA							2.984

Keterangan :
 SKALA PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
 Kepala Bidang Sumber Daya Air
 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(UMAR, ST)
 NIP.19620412 199003 1 011

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB SUMBAWA

NAMA : HANDOKO
 NIP : 19641121 200604 1 005
 JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN (UPT UTAN)
 BIDANG : SUMBER DAYA AIR

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pengawas lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	2	0.264
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	2	0.088
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	1	0.132
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	2	0.041
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	2	0.191
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	2	0.099
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	2	0.092
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	2	0.168
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	2	0.033
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	2	0.033
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	3	0.076
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	2	0.058
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	2	0.028
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	2	0.131
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	3	0.222
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	3	0.045
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	2	0.023
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	2	0.023
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	2	0.093
NILAI PRESTASI KINERJA							2.092

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
 Kepala Bidang Sumber Daya Air
 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(UMAR, ST)
 NIP.19620412 199003 1 011

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB.SUMBAWA
 NAMA : SYAFRUDDIN
 NIP : 19701010 2003 1 013
 JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN (UPT MOYO HILIR)
 BIDANG : SUMBER DAYA AIR

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pengawas lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	3	0.132
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	2	0.264
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	3	0.061
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	3	0.286
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	3	0.149
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	3	0.137
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	2	0.168
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	2	0.033
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	2	0.033
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	3	0.076
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	2	0.058
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	3	0.043
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	3	0.197
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	3	0.222
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	3	0.045
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	2	0.023
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	3	0.139
NILAI PRESTASI KINERJA							2.750

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
 Kepala Bidang Sumber Daya Air
 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(UMAR, ST)
 NIP.19620412 199003 1 011

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB SUMBAWA
 NAMA : PURWANTO
 NIP : 19801219 200701 1 009
 JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN (UPT PLAMPANG)
 BIDANG : SUMBER DAYA AIR

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pengawas lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	3	0.132
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	4	0.529
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	4	0.082
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	3	0.286
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	4	0.198
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	3	0.137
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	2	0.033
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	2	0.051
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	2	0.058
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	2	0.028
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	3	0.197
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	3	0.222
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	2	0.030
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	2	0.023
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	2	0.023
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	2	0.093
NILAI PRESTASI KINERJA							3.072

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
 Kepala Bidang Sumber Daya Air
 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(UMAR, ST)
 NIP.19620412 199003 1 011

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB.SUMBAWA

NAMA : MULYADI
 NIP : 19791116 200701 1 019
 JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN (UPT PLAMPANG)
 BIDANG : SUMBER DAYA AIR

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pengawas lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	3	0.132
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	2	0.041
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	2	0.191
6	Kejasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	3	0.149
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	3	0.137
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	2	0.051
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	2	0.058
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	3	0.043
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	3	0.197
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	4	0.297
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	3	0.045
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	2	0.023
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	2	0.023
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	2	0.093
NILAI PRESTASI KINERJA							2.874

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
 Kepala Bidang Sumber Daya Air
 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(UMAR, ST)
 NIP.19620412 199003 1 011

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB.SUMBAWA
 NAMA : A. HAMID
 NIP : 19651210 200604 1 007
 JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN (UPT PLAMPANG)
 BIDANG : SUMBER DAYA AIR

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pengawas lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	2	0.264
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	2	0.088
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	2	0.264
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	3	0.061
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	2	0.191
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	3	0.149
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	2	0.092
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	2	0.168
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	2	0.033
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	3	0.076
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	3	0.086
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	3	0.043
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	3	0.197
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	3	0.222
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	2	0.030
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	2	0.023
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	2	0.023
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	2	0.093
NILAI PRESTASI KINERJA							2.405

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
 Kepala Bidang Sumber Daya Air
 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(UMAR, ST)
 NIP.19620412 199003 1 011

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB.SUMBAWA
 NAMA : SARMIN
 NIP : 19670310 200701 1 025
 JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN
 BIDANG : SUMBER DAYA AIR

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pengawas lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	2	0.088
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	2	0.041
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	2	0.191
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	3	0.149
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	3	0.137
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	2	0.033
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	2	0.051
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	2	0.058
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	3	0.043
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	3	0.197
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	3	0.222
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	2	0.030
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	2	0.023
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	2	0.023
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	2	0.093
NILAI PRESTASI KINERJA							2.724

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
 Kepala Bidang Sumber Daya Air
 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(UMAR, ST)
 NIP.19620412 199003 1 011

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB.SUMBAWA

NAMA : NANSI S
 NIP : 19671231 200701 1 346
 JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN (UPT LUNYUK)
 BIDANG : SUMBER DAYA AIR

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pengawas lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	3	0.132
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	2	0.041
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	2	0.191
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	3	0.149
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	3	0.137
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	2	0.033
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	3	0.076
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	2	0.058
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	3	0.043
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	3	0.197
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	3	0.222
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	2	0.030
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	2	0.023
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	2	0.023
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	2	0.093
NILAI PRESTASI KINERJA							2.794

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
 Kepala Bidang Sumber Daya Air
 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(UMAR, ST)
 NIP.19620412 199003 1 011

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB.SUMBAWA

NAMA : HASMI JAYA
 NIP : 19800914 200801 1 020
 JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN (UPT EMPANG)
 BIDANG : SUMBER DAYA AIR

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pengawas lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	2	0.264
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	2	0.088
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	2	0.264
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	2	0.041
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiviness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	2	0.191
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	3	0.149
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	2	0.092
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	2	0.168
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	2	0.168
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	2	0.033
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	2	0.051
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	2	0.058
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	3	0.043
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	3	0.197
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	3	0.222
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	2	0.030
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	2	0.023
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	2	0.023
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	2	0.093
NILAI PRESTASI KINERJA							2.247

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
 Kepala Bidang Sumber Daya Air
 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(UMAR, ST)
 NIP.19620412 199003 1 011

LAMPIRAN 5

Universitas Terbuka

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB. SUMBAWA

NAMA : TAUFIK
 NIP : 19771106 200701 1 008
 JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN
 BIDANG : BINA MARGA

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pengawas lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	2	0.264
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	2	0.088
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	2	0.041
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	2	0.191
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	3	0.149
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	3	0.137
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	2	0.033
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	2	0.033
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	2	0.051
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	3	0.086
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	3	0.043
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	3	0.197
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	2	0.148
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	2	0.030
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	2	0.023
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	2	0.023
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	2	0.093
NILAI PRESTASI KINERJA							2.530

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
 Kepala Bidang Bina Marga
 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(DIAN SIDHARTA, ST)
 NIP. 19741003 199902 1 001

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB. SUMBAWA

NAMA : HIDAYATI, ST
 NIP : 19780705 200901 2 002
 JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN
 BIDANG : BINA MARGA

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pengawas lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	3	0.132
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	3	0.061
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	3	0.286
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	4	0.198
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	3	0.137
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	4	0.335
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	4	0.335
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	3	0.076
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	3	0.086
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	3	0.043
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	4	0.263
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	4	0.297
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	4	0.059
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	4	0.046
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	4	0.186
NILAI PRESTASI KINERJA							3.469

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
 Kepala Bidang Bina Marga
 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(DIAN SIDHARTA, ST)
 NIP. 19741003 199902 1 001

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB.SUMBAWA

NAMA : NEFO MARWANSAH
 NIP :
 JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN
 BIDANG : BINA MARGA

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pengawas lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	2	0.264
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	2	0.088
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	2	0.264
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	3	0.061
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	3	0.286
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	3	0.149
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	3	0.137
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	2	0.168
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	2	0.033
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	2	0.051
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	3	0.086
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	2	0.028
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organisational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	3	0.197
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	3	0.222
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	3	0.045
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	2	0.023
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organisational Awareness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	3	0.139
NILAI PRESTASI KINERJA							2.579

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Numianto, 2008

Penilai,
 Kepala Bidang Bina Marga
 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(DIAN SIDHARTA, ST)
 NIP. 19741003 199902 1 001

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB.SUMBAWA
 NAMA : HENDRAJAYA, ST
 NIP : 19810109 200801 1 008
 JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN
 BIDANG : BINA MARGA

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pengawas lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	3	0.132
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	4	0.529
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	3	0.061
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	4	0.381
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	4	0.198
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	4	0.183
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	4	0.335
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	4	0.335
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	3	0.076
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	3	0.086
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	3	0.043
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	4	0.263
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	4	0.297
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	4	0.059
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	4	0.046
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	4	0.046
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	4	0.186
NILAI PRESTASI KINERJA							3.754

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
 Kepala Bidang Bina Marga
 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(DIAN SIDHARTA, ST)
 NIP. 19741003 199902 1 001

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB.SUMBAWA

NAMA : SUAIB ALAMSYAH
 NIP : 1970001 200701 1 028
 JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN
 BIDANG : BINA MARGA

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pengawas lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	2	0.264
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	2	0.088
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	2	0.041
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	3	0.286
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	2	0.099
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	2	0.092
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	2	0.168
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	2	0.033
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	2	0.033
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	2	0.051
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	3	0.086
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	3	0.043
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	3	0.197
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	3	0.222
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	3	0.045
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	3	0.139
NILAI PRESTASI KINERJA							2.605

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
 Kepala Bidang Bina Marga
 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(DIAN SIDHARTA, ST)
 NIP. 19741003 199902 1 001

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB.SUMBAWA

NAMA : SAHRIL
 NIP : 19731008 200701 1 009
 JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN
 BIDANG : BINA MARGA

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pengawas lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	2	0.088
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	2	0.041
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	2	0.191
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	3	0.149
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	2	0.092
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	2	0.168
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	2	0.033
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	2	0.033
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	2	0.051
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	3	0.086
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	2	0.028
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	3	0.197
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	2	0.148
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	2	0.030
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	2	0.023
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	2	0.023
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	3	0.139
NILAI PRESTASI KINERJA							2.565

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
 Kepala Bidang Bina Marga
 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(DIAN SIDHARTA, ST)
 NIP. 19741003 199902 1 001

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB.SUMBAWA

NAMA : DEDY IRAWAN, ST
 NIP : 19781227 200801 1 016
 JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN
 BIDANG : BINA MARGA

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pengawas lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	3	0.132
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	3	0.061
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiviness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	3	0.286
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	3	0.149
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	3	0.137
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	3	0.076
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	4	0.115
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	3	0.043
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	4	0.263
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	3	0.222
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	4	0.059
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	4	0.186
NILAI PRESTASI KINERJA							3.195

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
 Kepala Bidang Bina Marga
 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(DIAN SIDHARTA, ST)
 NIP. 19741003 199902 1 001

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB.SUMBAWA
 NAMA : MUHAMMAD AMIN, S.AP
 NIP : 19801205 200801 1 009
 JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN
 BIDANG : BINA MARGA

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pengawas lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	3	0.132
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	3	0.061
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	4	0.381
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	3	0.149
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	3	0.137
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	4	0.067
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	3	0.076
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	3	0.086
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	3	0.043
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	4	0.263
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	4	0.297
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	3	0.045
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	4	0.186
NILAI PRESTASI KINERJA							3.338

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
 Kepala Bidang Bina Marga
 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(DIAN SIDHARTA, ST)
 NIP. 19741003 199902 1 001

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB.SUMBAWA
 NAMA : MARSUDI
 NIP : 19640630 200604 1 008
 JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN
 BIDANG : BINA MARGA

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pengawas lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	3	0.132
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	4	0.529
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	4	0.082
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	4	0.381
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	3	0.149
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	4	0.183
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	4	0.067
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	3	0.076
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	3	0.086
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	3	0.043
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	4	0.263
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	4	0.297
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	4	0.059
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	4	0.046
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	4	0.186
NILAI PRESTASI KINERJA							3.562

Keterangan :

SKALA PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
 Kepala Bidang Bina Marga
 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(DIAN SIDHARTA, ST)
 NIP. 19741003 199902 1 001

ANGKET II PENILAIAN KINERJA PENGAWAS LAPANGAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KAB.SUMBAWA

NAMA : ENDRA SETIAWAN
 NIP :
 JABATAN : PENGAWAS LAPANGAN
 BIDANG : BINA MARGA

PETUNJUK PENGISIAN :

Isi kolom Rating Scales berdasarkan penilaian anda terhadap pengawas lapangan

PENILAIAN KINERJA

FAKTOR PENILAIAN		BOBOT	X	NILAI	X	RATING SCALES	SKOR
Berpikir (cognitive)							
1	Berpikir analitis (<i>Analytical Thinking, AT</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
2	Berpikir konseptual (<i>Conceptual Thinking, CT</i>)	0.308	X	0.143	X	3	0.132
3	Keahlian teknis/profesional/manajerial (<i>Expertise, EXP</i>)	0.308	X	0.429	X	3	0.396
Mengelola (managerial)							
4	Mengembangkan orang lain (<i>Developing Others, DO</i>)	0.211	X	0.097	X	3	0.061
5	Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (<i>Directiveness, DIR</i>)	0.211	X	0.452	X	4	0.381
6	Kerjasama kelompok (<i>Team Work, TW</i>)	0.211	X	0.235	X	3	0.149
7	Memimpin kelompok (<i>Team Leadership, TL</i>)	0.211	X	0.217	X	4	0.183
Merencanakan dan mengimplementasikan (achievement and action)							
8	Semangat untuk berprestasi/ mencapai target kerja (<i>Achievement Orientation, ACH</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
9	Kualitas dan ketelitian kerja (<i>Concern for Order, CO</i>)	0.201	X	0.417	X	3	0.251
10	Proaktif (<i>Initiative, INT</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
11	Mencari informasi (<i>Information Seeking, INFO</i>)	0.201	X	0.083	X	3	0.050
Bersikap dewasa (personal effectiveness)							
12	Pengendalian diri (<i>Self Control, SCT</i>)	0.134	X	0.189	X	3	0.076
13	Percaya diri (<i>Self Confidence, SCF</i>)	0.134	X	0.215	X	4	0.115
14	Fleksibilitas (<i>Flexibility, FLX</i>)	0.134	X	0.106	X	3	0.043
15	Komitmen terhadap organisasi (<i>Organizational Commitment, OC</i>)	0.134	X	0.49	X	3	0.197
Melayani (helping and human service)							
16	Empati (<i>Interpersonal Understanding, IU</i>)	0.089	X	0.833	X	3	0.222
17	Berorientasi kepada pelanggan (<i>Customer Service Orientation, CSO</i>)	0.089	X	0.167	X	3	0.045
Memimpin							
18	Dampak dan pengaruh (<i>Impact and Influence, IMP</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
19	Kesadaran berorganisasi (<i>Organizational Awareness, OA</i>)	0.058	X	0.200	X	3	0.035
20	Membangun hubungan kerja (<i>Relationship Building, RB</i>)	0.058	X	0.800	X	4	0.186
NILAI PRESTASI KERJA							3.256

Keterangan :

SKALA PENILAIAN PENILAIAN KINERJA (RATING SCALES)

SKALA PENILAIAN	KETERANGAN
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi Spencer, Eko Nurmianto, 2008

Penilai,
 Kepala Bidang Bina Marga
 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumbawa

(DIAN SIDHARTA, ST)
 NIP. 19741003 199902 1 001