

EVALUASI KINERJA PEGAWAI KONTRAK MELALUI TUJUH KOMPETENSI SPENCER PADA PELAYANAN DENPASAR SEWERAGE DEVELOPMENT PROJECT (DSDP)

^aIda Ayu Rat Widiari, ^bGede Sri Darma
^{a,b}Undiknas Graduate School
^adayuratwidia@yahoo.com

ABSTRAK

Evaluasi kinerja pegawai kontrak melalui tujuh kompetensi spencer pada pelayanan Denpasar Sewerage Development Project (DSDP). Pentingnya kualitas pelayanan publik didukung oleh kinerja karyawan sebagaimana diatur dalam undang-undang bahwa karyawan harus memiliki standar kompetensi karyawan yang memadai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kompetensi Spencer adalah salah satu indikator umum yang digunakan dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui metode pengembangan kompetensi sumber daya manusia dengan pendekatan teori Spencer untuk pegawai kontrak dan penerapan teori Spencer dalam mengevaluasi kompetensi pegawai kontrak di Instalasi Pengolahan Air Limbah Office. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi sampai 31 informan yang dilakukan awal Juni 2017 sampai akhir Juli 2017. Teknik analisis data yang digunakan mengacu pada teori Miles dan Huberman dengan cara pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa metode pengembangan kompetensi sumber daya manusia dengan pendekatan teori Spencer diterapkan pada pegawai kontrak di Instalasi Pengolahan Air Limbah yaitu metode pembinaan, demonstrasi, proyek (otodidak), dan magang. Penerapan teori Spencer untuk mengevaluasi kompetensi pekerja kontrak telah dilakukan dengan baik. Hal itu bisa dilihat dari para pegawai yang menyelesaikan tanggung jawabnya sesuai dengan tugas yang diberikan. Hanya saja untuk pengembangan orientasi berprestasi kompetensi dan inisiatif tidak bisa dilakukan dengan maksimal karena keluhan pegawai kontrak tentang kompensasi dalam bentuk upah yang sudah memiliki standar yang diatur oleh pemerintah provinsi dan hukum yang tidak dapat dengan mudah diubah. Pihak pemerintah nantinya diharapkan lebih memikirkan resiko keselamatan dan kesehatan yang dimiliki oleh para pegawai dengan menambah upah baik berupa penghargaan yakni pemberian kompensasi yang diberikan untuk menambah semangat para pegawai di luar gaji pokok pegawai kontrak untuk menunjukkan prestasinya dan lebih berinisiatif dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Kata kunci: metode pengembangan sumber daya manusia, kompetensi spencer, kantor instalasi pengolahan air limbah

PENDAHULUAN

Terjadinya sebuah reformasi dalam sebuah birokrasi akan memberikan keuntungan dan mempermudah ruang gerak masyarakat untuk memperoleh pelayanan yang baik dari pemerintah yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas lembaga pemerintah terutama dalam

aspek bidang pelayanan, sarana, dan prasarana pelayanan serta manfaat pelayanan yang dirasakan bagi pengguna pelayanan. Sementara itu tenaga kerja adalah modal dasar dalam proses pembangunan yang menempati posisi paling strategis, sebab tenaga kerja adalah obyek dan sekaligus juga sebagai subyek pembangunan dalam menghasilkan sebuah kinerja. Sugijono (2015) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara nyata yang telah dilakukan oleh seorang karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diintruksikan dan dengan kriteria serta tujuan yang ditetapkan oleh sebuah organisasi.

Mengingat pentingnya kualitas pelayanan publik yang telah diatur berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No: 63/KEP/M.PAN/7/2003 dan undang-undang no 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik bahwa negara berkewajiban melayani setiap warga negara dan penduduk untuk memenuhi hak dan kebutuhan dasarnya dalam kerangka pelayanan publik, maka hasil dari kinerja pegawai yang ada di pemerintahan harus memiliki standar kompetensi yang memadai dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Silvia, dkk. (2016) menyatakan bahwa kompetensi sering digunakan sebagai dasar penilaian kinerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Selain digunakan sebagai alat pengukuran kinerja, kompetensi juga digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor perilaku yang relevan dengan kinerja dalam pekerjaan dan melihat bagaimana pekerjaan dilakukan (Ozcelik dan Ferman, 2006). Menilai dan mengevaluasi kinerja individu melalui kompetensi juga akan memberikan kesempatan dalam pengembangan diri yang profesional bagi karyawan (Ennis, 2008). Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang diandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2007).

Menurut Spencer (2007) dalam Moeheriono (2012), kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Teori Spencer tersebut menjelaskan bahwa terdapat dua puluh jenis kompetensi namun hanya tujuh yang dibahas dalam penelitian ini yang menjadi indikator dalam mengevaluasi kinerja karyawan (Sadana, 2015) dan (Harjanti, 2009), yaitu *Achievement orientation* (keinginan untuk melakukan sesuatu yang lebih baik) *Organizational commitment* (mampu berkomitmen dalam sebuah organisasi), *Initiative* (mampu mengerjakan sesuatu dengan sendirinya tanpa menunggu perintah), *Teamwork and cooperation* (mampu bekerja dalam tim), *Customer service orientation* (berfokus pada pelanggan), *Team Leadership* (kemampuan untuk memimpin organisasi) dan *Self control* (mampu mengendalikan diri dalam situasi apapun).

Ketujuh kompetensi tersebut menjadi salah satu standar kompetensi di instansi pemerintah di Provinsi Bali yang terus dikembangkan, salah satunya yaitu Instalasi Pengolahan Air Limbah dalam mengevaluasi kinerja pegawai khususnya pegawai kontrak dikarenakan jumlah pegawai kontrak lebih banyak dibandingkan yang berstatus pegawai negeri sipil. Instalasi Pengolahan Air Limbah didirikan berdasarkan Peraturan Bersama Gubernur Bali, Bupati Badung dan Walikota Denpasar Nomor 37 A Tahun 2006, Nomor 1 Tahun 2006, dan Nomor 36 A Tahun 2006 tentang Pengelolaan Bersama Sistem Air Limbah Perpipaan (*Sewerage system*) yang berupaya untuk menanggulangi terjadinya pencemaran air sungai, air tanah, sumur penduduk dan pantai oleh air limbah di daerah pariwisata yakni daerah Denpasar, Sanur, dan Kuta dengan melaksanakan pembangunan *Denpasar Sewerage Development Project* (DSDP). Air limbah yang berasal dari rumah tangga ataupun permukiman lainnya yang berada di wilayah Denpasar, Sanur, Kuta akan diolah di Instalasi Pengolahan Air Limbah menjadi air bersih lalu dialirkan ke mangrove atau pantai. Maka dari itu diperlukan tenaga kerja yang memiliki kompetensi yang memadai untuk melaksanakan tanggung jawab tersebut sehingga mampu memperoleh hasil kinerja yang maksimal. Instalasi Pengolahan Air Limbah ini berkomitmen untuk selalu bekerja sama dalam melayani masyarakat yang menggunakan saluran perpipaan DSDP, karena kepuasan pelanggan adalah yang utama bagi perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan (Nadiasa, 2014). Jumlah pegawai kontrak yang ada di Instalasi Pengolahan Air Limbah yakni sebanyak 28

orang yang terjun langsung ke lapangan melayani masyarakat pengguna yang menyambung DSDP Provinsi Bali di wilayah Denpasar, Sanur, Kuta yang ada dengan kriteria perpipaian sosial, rumah, kantor, hotel, restoran, niaga dan fasilitas umum.

Isu permasalahan yang dihadapi yakni kewalahan pelanggan terhadap resiko kesehatan dan keselamatan kerja dan jumlah tenaga kontrak tidak sebanding dengan jumlah pelanggan yang ditangani. Selain kewalahan dengan total pelanggan sebanyak 14.379 pelanggan terdapat beberapa kendala lainnya dalam melakukan pelayanan DSDP, dimana para pegawai Instalasi Pengolahan Air Limbah harus memberikan sosialisasi terhadap para pelanggan agar tidak membuang limbah yang tidak sepatutnya ke saluran pembuangan DSDP untuk mencegah tersumbatnya saluran DSDP. Selain itu kendala yang dihadapi oleh pegawai lapangan Instalasi Pengolahan Air Limbah adalah kurangnya pelatihan hingga standar keselamatan bekerja yang kurang baik sehingga kinerja yang dilakukan kurang maksimal. Pelatihan dalam metode pengembangan karyawan Kunartinah dan Fajar (2010) dan Turere (2010) merupakan proses mengajarkan karyawan sesuai dengan keterampilan dasar yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan yang diperintahkan. Pengembangan dilakukan bertujuan untuk memperbaiki dan mengembangkan perilaku manajer agar berkinerja lebih tinggi (Rivai, 2009).

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi yang mendalam mengenai metode pengembangan kompetensi sumber daya manusia dengan pendekatan teori Spencer untuk para pegawai kontrak dan penerapan teori Spencer dalam mengevaluasi kompetensi dari para pegawai kontrak di Kantor Instalasi Pengolahan Air Limbah.

METODE

Penelitian ini dilakukan di Instalasi Pengolahan Air Limbah yang berada di lingkungan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Bali. Pemilihan lokasi tersebut dikarenakan pada Instalasi Pengolahan Air Limbah merupakan instansi pengolahan limbah cair yang memiliki peran penting untuk sanitasi di daerah pariwisata yang kini dijalankan di area Denpasar, Sanur, Kuta.

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data kualitatif dan kuantitatif. Data diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumen-dokumen yang ada dalam perusahaan dan dokumen yang ada dalam penelitian sebelumnya berupa struktur organisasi, sejarah perusahaan, *job description* pegawai kontrak, jumlah pegawai, jumlah pelanggan dan jumlah keluhan pelanggan yang ada dengan teknik pemeriksaan keabsahan data melalui triangulasi sumber dan triangulasi metode. Subjek penelitian ini adalah pegawai kontrak sedangkan informan yang diwawancarai dalam penelitian ini yakni sebanyak 31 orang yang terdiri dari 28 orang pegawai kontrak dan 3 orang pegawai negeri sipil selaku atasan. Objek penelitian ini yakni metode pengembangan sumber daya manusia dan penerapan kompetensi spencer dalam mengevaluasi kinerja pegawai kontrak. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif dengan tahap pengumpulan data, reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) serta penarikan kesimpulan dan verifikasi data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kondisi Internal Instalasi Pengolahan Air Limbah

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi kepada informan, dengan melihat kondisi internal yang terjadi di Instalasi Pengolahan Air Limbah bahwa sejauh ini tidak ada permasalahan dalam menyelesaikan pekerjaan, koordinasi dari masing-masing tim pegawai sangat baik dilakukan meskipun sering dilakukan pembelajaran secara otodidak didalam menangani permasalahan yang sewaktu-waktu terjadi di Instalasi Pengolahan Air Limbah baik dilapangan maupun di area kantor. Kinerja yang dihasilkan dapat dikatakan baik karena telah mampu mencapai target ditahun sebelumnya, dilihat dari jumlah pelanggan

DSDP yang hampir setiap bulan meningkat dan jumlah pendapatan yang diterima juga semakin meningkat. Jumlah keluhan masih tergolong sedikit bila dilihat dari jumlah pelanggan secara keseluruhan. Hanya saja yang perlu diperhatikan kembali mengenai masyarakat khususnya pengguna DSDP yang dalam pemakaian sambungan DSDP, pelanggan belum paham betul akan pentingnya melestarikan lingkungan dengan tidak membuang sampah sembarangan ke area selokan. Padahal pihak dari Instalasi Pengolahan Air Limbah sudah sering melakukan tahap sosialisasi kepada masyarakat untuk tidak mencemari lingkungan. Inilah yang terkadang membuat para pegawai merasa kebingungan dalam menyelesaikan masalah yang ada, sehingga pihak Instalasi pengolahan Air Limbah akan terus berusaha untuk melakukan sosialisasi kepada masyarakat dengan menghimbau masyarakat membantu memelihara selokan dengan baik untuk tidak membuang sampah sembarangan.

Terjadinya keluhan pelanggan bukan saja karena kurangnya kesadaran masyarakat itu sendiri namun dalam penyambungan pipa DSDP kepada masyarakat dibantu oleh pihak ketiga (vendor). Pihak ketiga tersebut terkadang kurang teliti dalam pemasangan pipa DSDP sehingga cepat terjadi kerusakan pada pipa yang menyambung ke tempat pengolahan air limbah. Kepala Unit pelaksana teknis lebih waspada untuk melakukan perjanjian kerja terhadap pihak ketiga agar kondisi ini tidak sering terjadi.

Metode Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia dengan Pendekatan Teori Spencer Untuk Para Pegawai Kontrak

Metode Pengembangan yang dilakukan di Instalasi Pengolahan Air Limbah merupakan indikator dalam mengevaluasi kinerja pegawai berdasarkan kompetensi Spencer. Hasil penelitian menyatakan bahwa metode pengembangan kompetensi yang dilakukan sesuai dengan metode *on the job* dan *off the job* dalam pengembangan sumber daya manusia menurut Rivai (2014) dan Suparyadi (2015) yakni metode *coaching*, *demonstration* dan *Project* dan magang.

Coaching yang dilakukan kepada pegawai kontrak Instalasi Pengolahan Air Limbah diberikan oleh Kepala Unit Pelaksana Teknis sendiri dan mentor yang berasal dari teknisi ahli perusahaan yang bergerak dalam bidang yang berhubungan dengan pengolahan limbah cair. Para pegawai kontrak diberikan bekal pengetahuan dan keterampilan berupa pengarahan bagaimana cara menyelesaikan tanggung jawab, menghadapi para pelanggan, dan menghadapi situasi sulit yang kemungkinan akan terjadi dalam proses pelayanan jasa. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan keahlian yakni mampu mengambil keputusan disaat melakukan tanggung jawabnya sebagai pegawai, mampu mengendalikan diri saat bekerja dengan tim baik di area kantor maupun dilapangan ketika sedang melayani masyarakat. Pengembangan melalui metode *coaching* ini juga dilakukan untuk bekerja lebih memiliki inisiatif dan sigap tanpa menunggu perintah atasan sehingga tidak banyak waktu yang terbuang. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sadana (2015) yang menggunakan metode *coaching* dalam mengembangkan kompetensi manajemen sumber daya manusia untuk mendapatkan kinerja unggul melalui daya saing individu dalam tim, organisasi, industri sehingga menjadi brand di tingkat regional dan global dalam dunia perbankan.

Demonstration adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan cara-cara mengerjakan sesuatu pekerjaan melalui contoh-contoh yang diperagakan. Berdasarkan metode pengembangan kompetensi *demonstration* yang dilakukan kepada pegawai kontrak Instalasi Pengolahan Air Limbah, diberikan oleh perusahaan yang bekerja sama dan telah melakukan suplai terhadap salah satu peralatan yang digunakan pada Instalasi Pengolahan Air Limbah. *Demonstration* diperlukan agar setiap potensi dari sebuah alat dapat dimaksimalkan, dimana para pegawai kontrak pada awalnya tidak mengerti sepenuhnya tentang potensi sebuah alat. Demonstrasi yang diberikan oleh Kontraktor atau dari satuan kerja yang ada di Lingkungan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Bali dapat membantu para tim lapangan untuk memaksimalkan

potensi alat-alat, sehingga dapat lebih ahli dalam melakukan perbaikan dan perawatan alat-alat yang berujung pada terjaganya kualitas air yang dihasilkan. Kualitas air yang baik akan berdampak kepada kepuasan pelanggan, sekaligus meningkatkan potensi pegawai kontrak mengenai *customer service oriented* dan menunjukkan kerja sama tim yang baik.

Metode pengembangan selanjutnya yakni *project* yang merupakan metode pelatihan dimana karyawan baru dilibatkan sebagai anggota suatu tim yang mengerjakan suatu proyek sehingga karyawan tersebut lebih leluasa untuk mengikuti bagian aktivitas bisnis yang berbeda. Pada metode ini pengembangan kompetensi berdasarkan *Achievement orientation* dan *Initiative* yang akan dimaksimalkan. Melalui *project*, pemimpin dari Instalasi Pengolahan Air Limbah memprakarsai sebuah proyek bersama yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja instansi secara keseluruhan. Melakukan proyek bersama maka pemimpin akan mengarahkan pegawai terutama pegawai lapangan untuk memiliki inisiatif yang tinggi agar proyek tersebut berhasil. Setelah keberhasilan proyek tersebut, maka diharapkan masing-masing pegawai memiliki peningkatan kompetensi *achievement orientation* untuk melanjutkan keberhasilan di proyek-proyek selanjutnya. Keberhasilan proyek akan menunjukkan komitmen yang dimiliki seseorang pegawai dalam bekerja disebuah perusahaan. Project ini juga akan melatih pegawai kontrak untuk mampu mengambil keputusan secara cepat dan sigap agar pelanggan tidak banyak komplain dengan kinerja yang dilakukan. Kerja sama sangat dibutuhkan dalam metode project ini karena di Instalasi pengolahan Air Limbah menggunakan sistem kerja tim yakni secara bersama-sama melakukan tanggung jawab sesuai tim yang telah dibagi.

Metode *off the job* yang dilakukan di Instalasi Pengolahan Air Limbah yakni berupa magang. Beberapa pegawai di Instalasi Pengolahan Air Limbah dikirim ke luar daerah ataupun luar negeri untuk melakukan pelatihan dan pendidikan mengenai program kegiatan yang dijalankan oleh instansi tersebut. Metode ini dilakukan agar para pegawai yang ikut dalam metode pengembangan sumber daya manusia ini mampu meningkatkan kompetensinya yakni belajar memecahkan masalah bersama-sama dan berlaku seperti pemimpin yang mampu memberikan sebuah keputusan yang *brilliant*, belajar untuk mengontrol emosi dihadapan orang banyak, belajar untuk meningkatkan kepercayaan diri berkompetisi melakukan yang terbaik agar mampu membawa nama Instansi pengolahan air Limbah sebagai bentuk komitmen seorang pegawai dalam bekerja.

Evaluasi Kinerja Pegawai Kontrak melalui Penerapan Kompetensi Spencer

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan, bahwa ketujuh teori kompetensi pegawai yang dikemukakan oleh Spencer (2007) dalam Moehariono (2012) mengenai *customer service orientation*, *team leadership*, *organizational commitment*, *teamwork and cooperation*, *self control*, *achievement orientation*, dan *initiative* telah diterapkan pada Instalasi Pengolahan Air Limbah, walaupun masih terdapat beberapa kendala terutama dari segi peraturan yang membatasi standar nominal kompensasi bagi para pegawai. Instalasi pengolahan Air Limbah berfokus pada kompetensi *Customer service orientation* dalam upaya memenuhi kebutuhan pelanggan. Pelanggan bisa berarti pelanggan sebenarnya atau pihak lain yang berkunjung memiliki kepentingan di Instalasi pengolahan Air limbah. Pada Instalasi Pengolahan Air Limbah, telah dilakukan penerapan teori ini untuk para pegawainya. Hal ini dibuktikan dengan dilakukannya pengembangan kompetensi dengan metode *demonstration* dalam metode pengembangan *on the job training*.

Para pegawai mampu melayani masyarakat dengan baik, dapat dilihat dari jumlah keluhan pelanggan akan pemakaian DSDP tidak terlalu banyak dibandingkan dengan jumlah pelanggan sampai saat penelitian ini dilakukan. Kompetensi yang berorientasi pada pelanggan ini selalu digali oleh para pegawai agar terbiasa menghadapi berbagai macam karakter pelanggan. Tidak hanya dengan pelanggan yang menggunakan DSDP, untuk pihak-pihak yang berkepentingan ingin berkunjung ke Instalasi pengolahan Air Limbah untuk mendapatkan informasi penelitian para pegawai menyambutnya dengan penuh sapa. Para

pegawai kontrak mampu memberikan informasi yang sesuai dengan kebutuhan pengunjung sehingga dapat dikatakan bahwa kompetensi yang dimiliki para pegawai kontrak yang berorientasi pada pelanggan dapat dikatakan sangat baik.

Pimpinan juga menunjuk orang-orang sebagai koordinator di masing-masing tim karena pimpinan menganggap bahwa yang ditunjuk sebagai koordinator mampu memimpin sebuah tim, untuk dapat berkoordinasi dengan rekan kerjanya dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Para koordinator yang ditunjuk diberikan kesempatan lebih untuk melakukan pengembangan yang lebih mendalam di luar daerah maupun sampai keluar negeri seperti koordinator Instalasi Pengolahan Air Limbah dan koordinator jaringan untuk lebih mengasah kemampuannya dalam bekerja dan memberikan keputusan dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi baik secara terduga ataupun tidak terduga. Hal ini membuktikan bahwa *team leadership* dapat dilakukan dengan baik.

Para pegawai kontrak mampu menunjukkan komitmen dalam organisasi dengan tetap disiplin menghargai waktu saat berada pada jam kerja dalam melaksanakan tugas-tugas di kantor ataupun dilapangan ketika sedang melayani keluhan pelanggan. Sejah ini para pegawai kontrak di Instalasi pengolahan Air Limbah jarang untuk mendahulukan kepentingan pribadi pada saat jam kerja. Perilaku ini didukung oleh adanya pengembangan sumber daya manusia melalui metode *on the job training*. Para pegawai kontrak juga memberikan apresiasi yang sangat baik dalam bekerja dengan masing-masing tim yang ditugaskan. Bekerja tim (*Teamwork and cooperation*) dengan baik maka akan menghasilkan kinerja yang baik pula. Selama ini antara pegawai dengan pegawai lainnya mampu berkoordinasi dan menciptakan komunikasi yang baik sehingga tugas dapat diselesaikan dengan baik. Pimpinan mengajarkan kepada para pegawainya untuk selalu bersabar dan mampu mengontrol diri dalam menghadapi situasi yang ada. Pimpinan selalu mengarahkan para pegawainya untuk saling mengerti, menghargai, dan memahami rekan kerja satu sama lain dalam bekerja bersama-sama agar dalam penyelesaian tugas yang diberikan bisa dilakukan dan diselesaikan dengan cepat dan tepat. Hal ini didukung adanya metode pengembangan baik secara *on the job training* maupun *off the job training*.

Para pegawai kontrak sejauh ini mampu bekerja dengan baik, namun untuk memiliki keinginan bekerja lebih di atas standar (*achievement orientation*) belum bisa dilakukan dengan maksimal meskipun telah dilakukan proses pengembangan sumber daya manusia. Hal ini kemungkinan dikarenakan adanya persamaan standar kompensasi yang diberikan perusahaan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Nurmiyanto, dkk (2006) menyatakan bahwa *achievement orientation* memiliki bobot tertinggi dalam penilaian kinerja karyawan, hal tersebut disebabkan karena dengan adanya keinginan berprestasi dari pegawai maka akan meningkatkan hasil kinerja pegawai itu sendiri, maka dari itu pihak instansi perlu memikirkan kompensasi yang lebih adil untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Hal ini menyebabkan beberapa pegawai kontrak yang ada di Instalasi pengolahan Air Limbah kurang memiliki inisiatif dalam melaksanakan tugas dengan cepat dan tepat maka dari itu pengembangan sumber daya manusia tetap difokuskan pada kompetensi ini agar mampu melatih pegawai untuk melakukan tugas dengan sigap tanpa menunggu perintah atasan terlebih dahulu.

SIMPULAN

Simpulan

Metode pengembangan kompetensi sumber daya manusia dengan pendekatan teori Spencer untuk para pegawai kontrak di Kantor Instalasi Pengolahan Air Limbah adalah dengan metode *coaching*, *demonstration*, *project*, dan magang yang dilakukan di kantor, di luar daerah ataupun sampai di luar negeri. Namun tidak semua mengikuti metode pengembangan ini dikarenakan keterbatasan biaya dan waktu yang diberikan. Tujuan

dilakukan metode pengembangan kompetensi sumber daya manusia ini yakni untuk meningkatkan rasa percaya diri untuk memahami dan menyelesaikan tugas perusahaan dalam pelayanan masyarakat secara cepat dan tepat dan mampu meningkatkan kompetensi melalui pendekatan tujuh kompetensi Spencer.

Penerapan teori Spencer dalam mengevaluasi kompetensi dari para pegawai kontrak di Kantor Instalasi Pengolahan Air Limbah dapat dikatakan lebih dari kata baik dikarenakan para pegawai kontrak telah mampu melaksanakan tanggung jawabnya sesuai dengan tugas yang diberikan. Seluruh teori evaluasi kompetensi seperti *customer service orientation*, *team leadership*, *organizational commitment*, *teamwork and cooperation*, *self control*, *achievement orientation*, dan *initiative* juga telah memiliki metode pengembangan masing-masing. Hanya saja untuk pengembangan kompetensi *achievement orientation* dan *initiative* belum dapat dilakukan maksimal akibat keluhan pegawai kontrak mengenai kompensasi berupa upah. Upah tersebut sudah memiliki standar yang diatur oleh pemerintah Provinsi maupun aturan Undang-Undang yang tidak dapat dengan mudah diubah.

Saran

Pihak Instalasi Pengolahan Air Limbah untuk dapat mempertahankan atau meningkatkan metode pengembangan kompetensi, agar para pegawai kontrak dapat meningkatkan kemampuan mereka dalam melaksanakan tugasnya terutama pada tim di lapangan. Pihak pemimpin dari Instalasi Pengolahan Air Limbah diharapkan untuk mengajukan beberapa kegiatan dan proyek baru bersama yang dapat meningkatkan *achievement orientation* dan *initiative* dari pegawai kontrak. Pimpinan bisa memberikan *reward* (penghargaan) kepada pegawai diluar standar upah yang diatur dalam peraturan Gubernur Provinsi Bali sebagai bentuk kepedulian agar pegawai memiliki semangat dalam bekerja.

Implikasi Penelitian

Implikasi dalam penelitian ini yakni pihak pemerintah nantinya diharapkan lebih memikirkan resiko keselamatan dan kesehatan yang dimiliki oleh para pegawai dengan menambah upah baik berupa penghargaan yakni pemberian kompensasi yang diberikan untuk menambah semangat para pegawai di luar gaji pokok pegawai kontrak untuk menunjukkan prestasinya dan lebih berinisiatif dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Kepala Unit Pelaksana Teknis juga perlu melakukan perjanjian kepada pihak vendor yang membantu dalam penyambungan pipa DSDP dengan matang agar pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan apa yang diinginkan sehingga tidak lagi banyak keluhan dari masyarakat khususnya pengguna yang berlangganan DSDP akan pemasangan sambungan pipa.

Penelitian Mendatang

Keterbatasan dalam penelitian ini disebabkan oleh beberapa hal antara lain hanya meneliti sebagian jenis kompetensi yang dimiliki pegawai berdasarkan isu yang didapat dari penelitian tahap awal. Selain itu, penelitian ini memiliki keterbatasan waktu dalam melakukan penelitian yang lebih mendalam sehingga dalam teknik keabsahan data tidak menggunakan metode triangulasi waktu. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memasukkan lebih banyak indikator kompetensi dalam melakukan evaluasi kinerja pegawai dengan menambahkan teori-teori yang lain dan menambahkan faktor-faktor selain kompetensi yang dapat mengevaluasi sebuah kinerja pegawai. Lokasi yang diteliti dapat dilakukan di perusahaan besar untuk mengetahui perbedaan metode pengembangan kompetensi yang dilakukan di perusahaan yang diteliti. Penelitian selanjutnya sebaiknya dapat menggunakan triangulasi waktu untuk penelitian yang lebih mendalam sehingga mampu mengetahui konsistensi informan dalam memberikan informasi.

REFERENSI

- Ennis, Michelle. 2008. *A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA). Division of Research and Evaluation Office of Policy Development and Research Employment and Training Administration U. S. Department of Labor.* p:1-25. www.ejournal.co.uk/article/8Phkspt/ennis diakses pada 3 April 2017.
- Harjanti, Sari. 2009. Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara Republik Indonesia. Tesis Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Indonesia.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No: 63/KEP/M.PAN/7/2003 Pedoman Umum penyelenggaraan Pelayanan Publik.
- Kunartinah dan Fajar Sukoco. 2010. *Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan, Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Kompetensi Sebagai Mediasi.* Jurnal Bisnis dan Ekonomi.Vol. 17 No.1
- Moehariono. 2012. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi (cetakan kedua). Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nadiasa, Mayun. 2014. *Kapasitas Jenuh Instalasi Pengolahan Air Limbah Denpasar Sewerage Development Project (DSDP).* Jurnal Ilmiah Teknik Sipil: Vol.15 No.2 p:123-130.
- Nurmianto, Eko., Nurhadi Siswanto, Sanusi Sapuwan. 2006. *Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer Dengan Metode Analytical Hierarchy Process” (Studi Kasus di Sub Dinas Pengairan, Dinas Pekerjaan Umum, Kota Probolinggo).* Jurnal Teknik Industri. Vol 8 No 1 h: 40-53.
- Ozcelik dan Ferman. 2006. *Competency Approach to Human Resource Management Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context.* Human Resource Development Review Vol 5 No.1 p :72-91.
- Peraturan Bersama Gubernur Bali, Bupati Badung dan Walikota Denpasar Nomor 37 A Tahun 2006, Nomor 1 Tahun 2005, Nomor 36 A Tahun 2006 tentang Pengolahan Bersama Sistem Air Limbah Perpipaan (*Sewerage system*).
- Rivai, V. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sadana, Stefanus M.S. 2015. Mendesain Ulang Kompetensi Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi Perbankan (Riset Tindakan Berbasis Soft Systems Methodology pada Bank BTN). Disertasi Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Indonesia.
- Silvia, I Wayan Bagia, Wayan Cipta. 2016. Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha, Vol. 4, h:1-10.
- Sugijono. 2015. Penilaian Kinerja dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Orbith. Vol 1. No.3.
- Suparyadi, H. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Yogyakarta: ANDI OFFSET.
- Turere, Verra Nitta. 2010. *Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalasey.* Jurnal EMBA. Vol.17 No.1.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009. Pelayanan Publik.