

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan teori

1. Pengertian Manajemen Kinerja

Didalam kehidupan sehari-hari konsep manajemen kinerja selalu diartikan sangat sempit dan amat spesifik. Banyak manajer menyamakan manajemen kinerja dengan penilaian kinerja tindakan yang dilakukan manajer setahun sekali untuk mengidentifikasi dan membahas kelebihan dan kekurangan individu atau tim kerja yang berkaitan dengan pekerjaan.

Dibawah ini dikemukakan beberapa pengertian manajemen kinerja:

- a. Proses luas yang menuntut manajer mendefinisikan, memfasilitasi dan mendorong kinerja dengan memberi umpan balik yang tepat waktu dan secara terus menerus memfokuskan perhatian karyawan pada tujuan akhir. (Cascio, 2006: 683)
- b. Cara manajer memastikan bahwa aktivitas karyawan dan hasil kerjanya sesuai dengan tujuan organisasi (Neo, et al, 2006:724)
- c. Gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi. (Wibowo, 2007 : 9)
- d. Manajemen kinerja merupakan suatu proses komunikasi yang terus menerus, dilakukan dalam rangka kerjasama antara seorang karyawan dan atasan langsung, yang melibatkan penetapan pengharapan dan pengertian tentang hal-hal : fungsi kerja karyawan yang paling dasar, bagaimana pekerja karyawan tersebut berkontribusi pada sasaran organisasi, apa maknanya dalam arti konkret, melakukan pekerjaan dengan baik, bagaimana prestasi kerja akan diukur, rintangan apa yang mengganggu kinerja dan bagaimana rintangan tersebut dapat diminimalkan atau dihilangkan, dan bagaimana karyawan dan atasan akan bekerjasama untuk meningkatkan kinerja karyawan (Bacal, 2005: ix-x)

Dari definisi di atas, penulis dapat menarik beberapa kesimpulan mengenai manajemen kinerja:

- a) Manajemen kinerja menuntut kesediaan dan komitmen dan kerjasama antara karyawan dan pimpinan untuk memfokuskan pada perbaikan kinerja pada tataran individu atau tim setiap hari.
- b) Manajemen kinerja bertujuan untuk mencapai peningkatan keefektifan organisasi, hasil kerja individu dan tim yang lebih baik, serta tingkat keterampilan, kompetensi, komitmen dan motivasi yang lebih baik.

Proses manajemen kinerja yang efektif memiliki definisi kinerja yang unggul, menggunakan ukuran kerja, dan menyediakan umpan balik kepada karyawan tentang kinerjanya. Dari sudut pandang strategis dan daya saing, sangat penting mengintegrasikan kinerja karyawan dengan sasaran kinerja organisasi. Banyak pakar berpendapat bahwa strategi perusahaan harus diselaraskan dengan kompetensi dan kinerja karyawan jika profitabilitas, pertumbuhan, efektivitas dan nilai yang tinggi ingin di capai (Ivancevich, 2001:243)

a. Manfaat manajemen Kinerja

Strategi manajemen kinerja bertujuan untuk memberikan alat dimana hasil yang lebih baik dapat diperoleh dari organisasi, tim dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka tujuan yang disepakati, standard dan kebutuhan yang direncanakan. Manajemen kinerja memiliki beberapa manfaat, di antaranya:

- a. Komunikasi dan keterlibatan. Hal ini bertujuan untuk menciptakan iklim dimana suatu dialog yang berkelanjutan antara manajer dan anggota tim terjadi untuk menetapkan harapan dan berbagi informasi mengenai misi, nilai dan sasaran (Amstrong, 2003 : 294-5)
- b. Memungkinkan mengenali masalah-masalah bila terjadi sehingga dapat diperbaiki lebih awal (Bacal, 2005:5)
- c. Dapat meningkatkan produktivitas (Bacal, 2005:5)

Dari beberapa manfaat kinerja di atas, penulis dapat menarik beberapa kesimpulan mengenai manfaat kinerja: memperbaiki kinerja dalam rangka mencapai keefektifan organisasi, tim dan individu, serta pengembangan karyawan.

Menurut Bacal (2005:6), agar manfaat-manfaat itu dapat dicapai, maka perlu memfokuskan pada hal-hal berikut:

- a) Mengawasi sasaran: Sebelum melangkah dalam proses manajemen kinerja, pimpinan perlu menyadari dan memahami bahwa sasaran manajemen kinerja untuk meningkatkan kinerja dan membantu keberhasilan setiap orang. Pimpinan perlu berfokuslah pada hal itu.
- b) Bersabar mengenai hasil: Setelah manajemen kinerja dimulai, Anda tidak akan segera melihat manfaatnya. Manfaat sepenuhnya baru terlihat setelah dijalani siklus selama paling sedikit enam bulan atau satu tahun.
- c) Lakukan semua langkah: Penilaian kinerja sendiri tidak meningkatkan kinerja. Bila semua langkah manajemen kinerja dilakukan, baru mendapat hasil. Langkah-langkah itu antara lain: merencanakan kinerja, berkomunikasi sepanjang jalan, diagnosis masalah, dan meninjau kinerja.

b. Unsur-unsur manajemen kinerja

Menurut Noe et al (2006:330) proses manajemen kinerja terdiri atas tiga bagian:

- a. Mendefinisikan kinerja
- b. Memfasilitasi kinerja
- c. Mendorong kinerja

Manajemen kinerja merupakan hal sentral untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Pertama, sistem manajemen kinerja merinci aspek-aspek kinerja yang relevan, melalui analisis pekerjaan. Kedua, sistem manajemen kinerja merupakan aspek-aspek kinerja melalui penilaian kinerja. Ketiga, sistem manajemen kinerja memberi umpan balik kepada

karyawan melalui sesi umpan balik, Sehingga mereka dapat menyesuaikan kinerjanya dengan sasaran organisasi.

Dalam mendefinisikan kinerja, terdapat kriteria utama yang digunakan untuk menilai kinerja.

Tabel 1.2

KRITERIA YANG DIGUNAKAN MENILAI KINERJA

1	Kualitas: seberapa jauh/baik proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati kesempurnaan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas.
2	Kuantitas: jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam nilai dolar/rupee, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang telah disesuaikan.
3	Ketepatan waktu: seberapa jauh/baik sebuah aktivitas diselesaikan, atau hasil yang diproduksi, pada waktu yang paling awal yang dikehendaki dari sudut pandang koordinasi dengan output yang lain maupun memaksimum waktu yang ada untuk kegiatan-kegiatan lain.
4	Efektivitas biaya: seberapa jauh/baik sumber daya organisasi (misalnya manusia, moneter, teknologi, bahan dimaksimumkan dalam pengertian memperoleh keuntungan tertinggi atau pengurangan dalam kerugian dari masing-masing unit, atau contoh penggunaan sumber daya)
5	Kebutuhan untuk supervisi: seberapa jauh/baik seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerja tanpa harus meminta bantuan pengawasan atau memerlukan intervensi pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan.
6	Dampak interpersonal: seberapa jauh/baik karyawan meningkatkan harga-diri, itikad baik (<i>goodwill</i>), dan kerjasama antar sesama karyawan dan bawahan

(Sumber: Bernardin, 2000:383)

2. Filosofi Penilaian Kinerja

Suatu generasi yang lalu, program penilaian cenderung menekankan sifat-sifat karyawan, definisi, dan kemampuan, tetapi filosofi penilaian modern menekankan kinerja saat ini dan sasaran masa depan. Filosofi modern juga menekankan partisipasi dalam menetapkan sasaran dengan atasan dan pengetahuan hasil.

Menurut (Neo et al, 2006: 332) tanda-tanda filosofi penilaian modern itu adalah sebagai berikut:

- a. Orientasi kerja, tidak cukup bagi karyawan mencurahkan usahanya; usaha itu harus menghasilkan pencapaian hasil yang diinginkan (produk atau layanan/jasa)
- b. Fokus pada sasaran atau tujuan, karyawan perlu memiliki gagasan yang jelas tentang apa seharusnya mereka kerjakan dan prioritas diantara tugas-tugasnya; sebagaimana pribahasa katakan, “jika kamu tahu kemana kamu akan pergi, kamu akan lebih mudah sampai kesana.”
- c. Sistem umpan balik yang ekstensif, karyawan dapat mengatur kinerjanya dengan lebih baik jika mereka mengetahui bagaimana mereka bekerja dimata organisasi.

a. Tujuan Sistem Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja memainkan peran penting dalam proses manajemen kinerja secara keseluruhan. Hal ini penilaian kinerja adalah proses yang digunakan organisasi untuk menilai kinerja karyawan (Neo et al 2002: 44). Organisasi biasanya melakukan penilaian kinerja untuk berbagai tujuan, diantaranya:

- a. Penilaian memberi justifikasi organisasi secara resmi untuk pengambilan keputusan pekerjaan, yaitu mempromosikan karyawan yang berkinerja menonjol; membina karyawan berkinerja kurang; melatih, membinakan, atau mendisiplinkan yang lain; meningkatkan imbalan (atau tidak); dan sebagai landasan mengurangi jumlah tenaga kerja.
- b. Penilaian memberi umpan balik kepada karyawan dan dengan demikian berfungsi sebagai sarana untuk pengembangan pribadi dan karir.
- c. Penilaian dapat membantumengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan dan juga untuk meneguhkan tujuan-tujuan untuk program pelatihan.
- d. Penilaian dapat mendiagnosis masalah-masalah organisasi dengan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan karakteristik-karakteristik pribadi untuk dipertimbangkan dalam mempekerjakan, dan penilaian juga menyediakan landasan untuk membedakan antara karyawan yang berkinerja efektif dengan yang berkinerja tidak efektif. Oleh karena itu penilaian menggambar awal suatu proses, daripada produk akhir.
- e. Penilaian merupakan wahana komunikasi, sebagai dasar diskusi tentang hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan antara atasan dan bawahan. Melalui diskusi, kedua pihak dapat mengenal lebih baik lagi.

Dari kesimpulan diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa tujuan melakukan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi, melatih kejujuran, dan kepemimpinan, yaitu mendorong inisiatif, mengembangkan rasa

tanggung jawab, dan kerjasama serta merangsang usaha-usaha untuk berkinerja lebih baik.

b. Usur-Unsur Penilaian Kinerja

Unsur-unsur umum kebanyakan sistem penilaian kinerja adalah standar kinerja, ukuran kinerja dan bias/penilaian.

a) Standar Kinerja

Penilaian kinerja memerlukan standar kinerja, yang merupakan pedoman dimana kinerja diukur. Agar efektif, standar kerja harus dikaitkan dengan hasil yang dikehendaki dari setiap pekerjaan. Standar kinerja tidak ditetapkan semauanya sendiri. Pengetahuan standar kinerja dikumpulkan melalui analisis pekerjaan. Analisis pekerjaan, mengungkapkan kriteria kinerja khusus dengan menganalisis kinerja karyawan yang ada. Dari kewajiban dan standar yang terdaftar dalam deskripsi/ uraian pekerjaan, perilaku mana yang sangat penting dan yang harus dinilai. Jika informasi ini kurang atau tidak jelas, standar harus dikembangkan dari pengamatan atau diskusi dengan atasan langsung.

b) Ukuran Kinerja

Penilaian kinerja juga membutuhkan ukuran kinerja yang dapat dipercaya. Agar bermanfaat, ukuran kinerja harus mudah digunakan, dapat dipercaya, dan melaporkan perilaku kritis yang menentukan kinerja. Ukuran kinerja memiliki beberapa dimensi, antara lain pengamatan langsung atau tidak langsung, ukuran objektif maupun ukuran subjektif.

Pengamatan langsung dilakukan ketika penilai melihat langsung kinerja karyawan. Sedang pengamatan tidak langsung ketika penilai mengevaluasi pengganti untuk kinerja sebenarnya. Dimensi lainnya adalah ukuran objektif dalam pengertian indikasi pekerjaan itu bisa dibuktikan oleh orang lain, sedang ukuran subjektif tidak dapat dibuktikan oleh orang lain, melainkan semata-mata opini penilai.

c) Kesalahan Penilaian

Masalah dengan ukuran subjektif merupakan kesempatan untuk bias. Bisa merupakan distorsi ukuran yang tidak akurat mengenai sebuah ukuran. Biasanya disebabkan oleh penilai yang gagal untuk tetap objektif secara emosional pada saat mereka menilai kinerja karyawan. Bias-bias/ kesalahan-kesalahan itu antara lain:

Standar penilaian: masalah dengan standar penilaian muncul karena perbedaan persepsi dalam arti kata yang digunakan untuk menilai karyawan. Dengan demikian baik, cukup, memuaskan, dan sangat baik mungkin punya arti yang berbeda bagi beberapa penyelia.

Prasangka: seorang penilai mungkin menghasilkan penilaian yang salah karena prasangka, atau mungkin ragu-ragu menghasilkan penilaian karena dia takut memiliki prasangka atau dianggap memiliki prasangka.

Pengetahuan penilaian yang tidak memadai: sering penilai dimasukkan memiliki peran menilai karena posisinya dalam hirarki manajemen daripada memahami secara mendalam mengenai apa yang dilakukan karyawan.

Efek halo:kesalahan halo terjadi ketika penilai memberikan penilaian atas dimensi-dimensi kinerja atas dasar umum karyawan yang dinilai. Halo bisa positif atau negatif, yang berarti kesan awal dapat menyebabkan penilaian terlalu tinggi atau rendah. Setidak-tidaknya ada dua penyebab kesalahan halo: (1) atasan membuat penilaian/pertimbangan menyeluruh tentang seorang pekerja dan selanjutnya menyesuaikan semua dimensi penilaian dengan penilaian/ pertimbangan itu, dan/atau (2) atasan membuat semua penilaian konsisten dengan tingkat kinerja karyawan atas dasar sebuah dimensi yang dianggap penting oleh atasan.

Mirip saya:merupakan kesalahan yang kita lakukan ketika kita menilai orang yang mirip kita lebih tinggi daripada mereka yang tidak mirip kita. Riset menunjukkan bahwa efek ini kuat, dan ketika kemiripan didasarkan pada karakteristik demografis seperti suku atau jenis kelamin, hal itu dapat menghasilkan keputusan deskriminatif. Kebanyakan kita beranggapan diri kita itu efektif dan begitu juga dengan yang lain, yang mirip kita – sukunya, jenis kelaminnya, latar belakang, sikap, atau kepercayaan/keyakinannya,kita menganggap mereka juga efektif.

Selain unsur-unsur umum diatas juga terdapat unsur-unsur lain yang digunakan untuk penilaian kinerja karyawan, yang meliputi (Neo et al, 550:2006):

1. Kesetiaan, dimana penilaian mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaan, jabatan dan organisasi.
2. Kejujuran, dimana penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun bagi orang lain.

3. Kerjasama, penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.
4. Kepemimpinan, penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain.
5. Tanggung jawab, penilai menilai kesediaan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaan, pekerjaan, dan hasil kerjanya.

c. Mengurangi Bias dan Masalah Penilaian

Penggunaan penilaian mengasumsikan bahwa pengamat atau penyelia cukup objektif atau akurat. Seperti kita ketahui, daya ingat penyelia kadang-kadang salah, dan penyelia lebih banyak mengikuti apa yang dia sukai, yang dia benci dan yang dia harapkan terhadap orang, harapan yang belum tentu absah. Untuk itu perlu cara-cara yang efektif untuk mengurangi, atau bahkan menghilangkan kesalahan atau bias itu. Beberapa cara untuk mengatasi kesalahan dan bias itu adalah sebagai berikut:

a. Menggunakan Banyak Kriteria

Karena kinerja yang sukses pada kebanyakan pekerjaan menuntut melakukan sejumlah dengan baik, semua hal itu seharusnya diidentifikasi dan dinilai, Tetapi tidak semua hal harus dinilai. Aktivitas kritis yang membawa pada kinerja tinggi atau rendah yang perlu dievaluasi.

b. Menekankan Perilaku pada Sikap.

Banyak sifat yang sering dipertimbangkan mempunyai hubungan dengan kinerja baik, kenyataan tidak mempunyai atau sedikit sekali hubungannya dengan kinerja. Sifat seperti loyalitas, keberanian, inisiatif, dapat dipercaya dan ekspresi diri secara intuitif menarik bagi ciri-ciri

pekerja. Penilaian berdasarkan sikap/sifat memiliki beberapa kelemahan. Pertama, bahwa tidak semua karyawan yang memiliki sifat baik berkinerja baik. Pertimbangannya sendiri, yaitu, misalnya apa yang dimaksud “loyal”, “dapat dipercaya”? Maka sifat sulit memperoleh kesepakatan diantara para evaluator.

c. Menggunakan Banyak Penyelia.

Ketika jumlah penyelia/ evaluator bertambah, kemungkinan memperoleh informasi yang lebih akurat bertambah. Jika kesalahan penyelia cenderung mengikuti kurva normal, penambahan penyelia akancenderung menemukan mayoritas berkumpul di sekitar tengah. Jika seorang karyawan mempunyai penilai sepuluh orang, sembilan menilainya sangat baik dan satu orang menilai kurang, kita mengabaikan bila satu nilai kurang.

d. Mengevaluasi Secara Selektif

Penilai seharusnya hanya menilai dibidang dimana mereka mempunyai keahlian. Apabila penilai melakukan evaluasi pada dimensi dimana mereka pada posisi baik untuk menilai, kita meningkatkan *inter-rate agreement*.

e. Mencatat Perilaku Kinerja dalam Buku Harian

Buku harian membantu evaluator mengelola informasi lebih baik dalam memorinya. Kenyataan mengindikasikan bahwa dengan menjaga buku harian khusus setiap kejadian kritis ketiap karyawan, evaluasi cenderung lebih akurat dan mengurangi kesalahan dalam menetapkan

penilaian. Buku harian cenderung mengurangi *leniency* dan kesalahan halo karena mendorong penilai memfokuskan diri pada perilaku yang terkait dengan kinerja daripada dengan sifat.

f. Melakukan Pelatihan

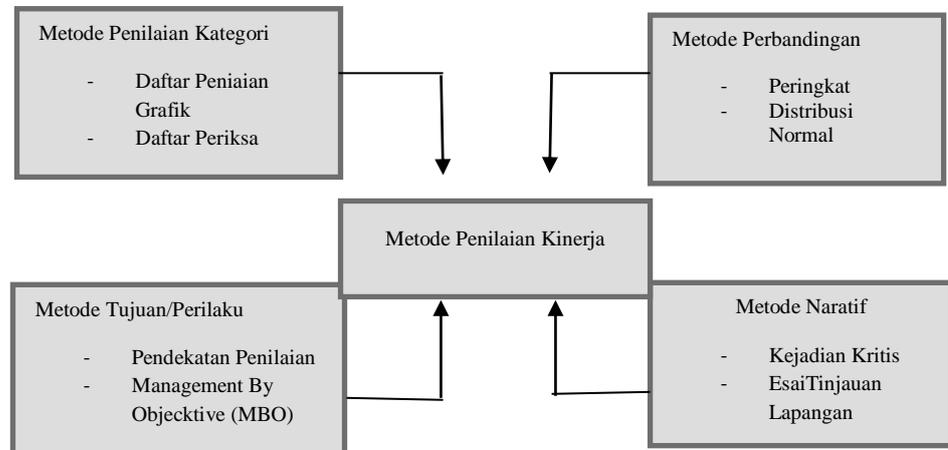
Di antara banyak jenis program pelatihan, bukti meta-analitis menunjukkan secara meyakinkan bahwa *frame of reference* (FOR) *training* yang disebut juga *rater accuracy, training* yang paling efektif dalam memperbaiki atau meningkatkan akurasi-akurasi penilaian kinerja. Pelatihan ini berusaha menekankan sifat multidimensi kinerja dan secara cermat mengakrabkan penyelia dari isi yang sebenarnya dari aneka dimensi kinerja. (Cascio, 2006: 356)

d. Metode-Metode Penilaian Kinerja

Kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu perusahaan, oleh karena itu diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi dan kualitas yang tinggi, karena jika sumber daya manusia mempunyai kompetensi dan kualitas yang tinggi dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja karyawan. Untuk melakukan penilaian dibutuhkan keahlian khusus yang harus menguasai metode-metode dalam penilaian kinerja serta dapat melaksanakannya dengan adil tanpa memihak salah satu dari sumber daya manusia yang bersangkutan (Noe, et al, 2006: 358).

Gambar 1.2

METODE PENILAIAN KINERJA



Metode lain terhadap penilaian kinerja dibedakan menjadi dua:

(1) Metode Berorientasi Masa Lalu, dan (2) Metode Berorientasi Masa Depan. Sebagian pendekatan atau metode di atas saling tumpang tindih dan melengkapi. Pemilihannya didasarkan pada kepentingan organisasi dengan memperhatikan kelebihan dan kekurangannya serta kriteria yang mendasari penilaian kinerja tersebut. (Noe et al, 2006:337)

a) Metode Penilaian Kategori

Metode penilaian kinerja yang paling sederhana adalah metode penilaian kategori yang menuntut manajer memberi nilai untuk tingkat-tingkat kinerja karyawan dalam formulir khusus yang dibagi dalam kategori-kategori kinerja. Contoh umum metode penilaian kategori adalah skala penilaian grafik dan daftar periksa (*Checklist*).

Skala Penilaian Grafik

Menggunakan skala penilaian grafik, penilai diberi sejumlah sifat, seperti yang di tunjukkan pada tabel di bawah ini, dan diminta untuk menilai karyawan pada masing-masing sifat yang terdaftar.

Tabel 2.2

SKALA PENILAIAN GRAFIK KHUSUS

Nama.....Departemen:.....Tanggal.....					
	Menonjol	Baik	Memuaskan	Sedang	Tidak Memuaskan
Kualitas Pekerjaan Volume pekerjaan yang diterima di bawah kondisi normal					
Komentar:					
Kualitas Pekerjaan Kecermatan, kerapian, dan akurasi pekerjaan					
Komentar:					
Pengerahan Pekerjaan Pemahaman yang jelas terhadap fakta atau faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan					
Komentar:					

(Neo et al, 2006:339)

Daftar Periksa

Bentuk yang paling sederhana, daftar periksa merupakan seperangkat tujuan atau pernyataan deskriptif. Jika penilai percaya bahwa

karyawan memiliki sifat yang terdaftar, penilai mengecek butir itu; jikadidak, penilai mengosongkan. Variasi dari daftar periksa adalah daftar periksa terbobot, seperti yang terlihat dalam tabel di bawah ini

Tabel 3.2
DAFTAR PERIKSA BERBOBOT UNTUK POSISI TEKNISI

Periksa semua pernyataan yang merupakan deskripsi akurat terhadap perilaku dan aktivitas.....(nama) untuk periode dari.....(tanggal) sampai.....(tanggal)	
Beri tanda periksa sebanyak atau sedikit mungkin	Bobot
.....pembuat keputusan yang tegas	10,0
.....tampaknya fokus pada masalah masalah yang mendesak	8,7
.....menaruh perhatian terhadap kualitas pekerjaan yang diselesaikan	10,0
.....mengulas secara cermat pekerjaan teknisi yang melapor kepadanya	7,4
.....secara bijaksana mengoreksi pekerjaan yangkurang berkualitas dari teknisi	6,5
..... Dan seterusnya	6,3

(Sumber: Jackson, 2002:94)

b) Metode Perbandingan

Metode perbandingan menuntut manajer untuk secara langsung membandingkan kinerja karyawan mereka satu sama lain. Teknik perbandingan ini meliputi pemberian peringkat dan distribusi normal.

Pemberian Peringkat

Bentuk yang paling sederhana, pemberian tingkat meminta seorang atasan untuk menghasilkan daftar bawahan secara berurutan atas dasar kriteria menyeluruh.Hal ini mungkin amat sulit dilakukan jika atasan diminta memberi peringkat para karyawan yang jumlahnya banyak-melebihi 20 orang.

Distribusi Normal

Distribusi normal adalah teknik mendistribusikan penilaian yang dapat digeneralisasi dengan metode-metode lainnya. Akan tetapi, hal ini juga menuntut perbandingan antar orang-orang dalam satu kelompok kerja dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu.

Metode distribusi normal, nilai kinerja karyawan didistribusikan dalam satu kurva berbentuk tabel. Menggunakan metode ini, seorang kepala penilaian kinerja akan memberi peringkat terhadap seluruh anggota karyawan dalam sebuah skala, menempatkan persentase karyawan tertentu untuk masing-masing tingkat kinerja.

Metode ini mengasumsikan bahwa kurva yang dikenal luas sebagai kurva bentuk tabel ini betul-betul ada dalam suatu kelompok. Pada kenyataannya secara umum, distribusi dari nilai kerja karyawan tidak secara persis terdistribusi secara normal dalam kurva berbentuk tabel ini adalah umum bahwa sekitar 60% hingga 70% dari karyawan suatu organisasi mendapatkan penilaian dalam dua tingkatan yang terbaik. Pola ini dapat merefleksikan kinerja yang luar biasa dari karyawan.

c) Metode Naratif

Para manajer dan spesialis sumber daya manusia kadang-kadang diminta untuk memberikan informasi penilaian tertulis. Dokumentasi dan penilaian merupakan inti dari metode kejadian kritis, esai dan tinjauan lapangan. Catatan-catatan ini lebih mendeskripsikan tindakan karyawan daripada mengindikasikan suatu penilaian yang sebenarnya.

Kejadian Kritis

Secara sederhana dapat dikatakan, teknik ini menuntut penilai menyimpan buku harian tentang kejadian perilaku yang menggambarkan baik kinerja efektif maupun yang tidak efektif untuk masing-masing karyawan yang dinilai. Karena kejadian-kejadian ini mungkin tidak langsung dibandingkan dengan untuk karyawan-karyawan lain yang dinilai, daftar kejadian-kejadian yang tersandar dapat dipersiapkan oleh spesialis sumber daya manusia yang berkonsultasi dengan manajer operasi. Tugas penilaian selanjutnya menjadi salah satu buku harian yang mencatat kinerja bawahan mengenai salah satu perilakunya.

Esai

Teknik esai penilai diminta untuk mendeskripsikan aspek yang kuat dan lemah perilaku karyawan. Beberapa organisasi teknik esai merupakan satu-satunya yang digunakan; di organisasi lain esai dikombinasikan dengan bentuk lain seperti skala grafik penilaian. Hal ini, esai merangkum skala, mengelaborasi beberapa penilaian, atau membahas dimensi tambahan yang tidak terdapat pada skala. Metode esai dapat digunakan oleh penilai baik atasan, rekan kerja, atau bawahan karyawan yang dinilai.

Tinjauan Lapangan

Tinjauan lapangan lebih banyak terkait dengan siapa yang melaksanakan evaluasi. Ketika metode ini digunakan, Pendekatan ini dapat melibatkan departemen sumber daya manusia sebagai peninjau, atau peninjau dari luar organisasi. Hal ini, peninjau luar menjadi mitra aktif dalam proses penilaian. Pihak luar mewawancarai manajer tentang kinerja

tiap karyawannya, dan mengumpulkan catatan-catatan dari setiap wawancara kedalam suatu penilaian bagi karyawan. Kemudian catatan ini akan ditinjau oleh atasan untuk perubahan yang mungkin diperlukan. Metode ini mengasumsikan bahwa pihak luar cukup tahu tentang kondisi pekerjaan untuk membantu atasan dalam memberikan penilaian yang akurat dan lebih menyeluruh (Mathis dan Jakson, 2002: 96)

d) Metode Perilaku/tujuan

Usaha mengatasi beberapa kesulitan dari metode-metode yang baru saja dijelaskan, beberapa pendekatan perilaku yang berbeda sudah digunakan. Pendekatan perilaku ini cukup menjanjikan untuk beberapa situasi dalam usaha mengatasi beberapa persoalan dengan metode lainnya. Beberapa keunggulan pendekatan perilaku antara lain standar kinerja konkret. Kekonkretan pendekatan lebih bisa dipertahankan secara hukum dari pada metode lain, khususnya metode sifat. Pendekatan perilaku juga memberi contoh spesifik jenis perilaku yang harus dilakukan (dan yang harus dihindari) jika mereka berkinerja baik didalam organisasi. Selain itu, skala perilaku mendorong atasan lebih spesifik dalam memberi umpan balik kerja. Terakhir atasan dan karyawan dapat dilibatkan dalam proses menghasilkan skala perilaku.

Adapun kekurangan sistem perilaku, pengembangan skala perilaku bisa jadi sangat memakan waktu, memerlukan waktu berbulan-bulan, yang lainnya adalah kespesifikannya. Poin-poin pada skala perilaku jelas dan konkret, tetapi hanya contoh-contoh perilaku yang mungkin ditunjukkan

karyawan. Karyawan mungkin tidak menunjukkan perilaku-perilaku sehingga menyulitkan atasan menilai perilaku karyawan pada waktunya.

Metode tujuan dan perilaku terbagi menjadi 2, yaitu; Pendekatan perilaku dan MBO (*management by objective*) atau berdasarkan sasaran. Pendekatan perilaku sendiri meliputi pendekatan penilaian BARS (*Behaviourally Anchored Rating Scales*), dimana pendekatan dalam metode ini menggunakan skala rating yang diberi bobot menurut perilaku, metode ini dengan cara mengumpulkan data yang menggambarkan perilaku baik, rata-rata, dan buruk untuk masing-masing kategori jabatan seperti istimewa, sangat memuaskan, memuaskan, kurang memuaskan dan tidak memuaskan, dan BOS (*Behavioural Observation Scales*) atau mengembangkan kejadian-kejadian kritis, BOS merupakan variasi BARS dimana penilaian dengan metode ini menggunakan pengamatan perilaku dengan cara mengamati beberapa kejadian kritis.

Sedangkan MBO (*management by objective*) atau berdasarkan sasaran, penilaian dalam metode ini adalah orang-orang yang berpengalaman dan berkinerja tinggi yang dapat mengembangkan strategi mereka sendiri, cara kerja ini adalah bagaimana suatu sasaran dapat tercapai dengan mengurangi ambiguitas dan hambatan-hambatan yang mungkin dapat menghalangi tercapainya sasaran. Dalam metode ini penilai akan bekerjasama antara atasan dan bawahan untuk menetapkan sasaran.

e. Melakukan Penilaian Kinerja

Persyaratan yang paling mendasar untuk penilai/penyelia adalah dia harus memiliki kesempatan yang cukup mengamati kinerja karyawan

selama waktu tertentu (misalnya 6 bulan). Hal ini menunjukkan beberapa penyelia yang mungkin.

a) Atasan Langsung

Sekitar 96 persen semua penilaian kinerja pada level rendah maupun menengah organisasi dilakukan oleh atasan langsung karyawan. Keuntungan penilaian ini adalah bahwa atasan mereka merupakan orang yang paling akrab dengan kinerja karyawan, dan dalam banyak hal, dia mempunyai kesempatan terbaik untuk mengobservasi kinerja pekerjaan yang sebenarnya. Selain itu, atasan langsung mungkin yang paling baik menghubungkan kinerja karyawan dengan apa yang seharusnya dicapai departemen atau organisasinya. Namun sejumlah organisasi mengenali kerugian-kerugian menggunakan sumber evaluasi ini. Misalnya banyak atasan yang merasa *qualified* menilai kontribusi khusus dari masing-masing bawahannya.

b) Teman Kerja/Sejawat

Beberapa pekerjaan, seperti bagian penjualan luar, atasan langsung mungkin jarang mengamati kinerja pekerjaannya dan secara tidak langsung melalui laporan tertulis. Lingkungan lain, seperti tim kerja swa- kelola, tidak ada supervisor. Kadang-kadang indikator objektif, seperti jumlah unit yang terjual, dapat memberikan informasi yang berguna yang terkait dengan kinerja, tetapi pada kondisi lain penilaian sesama teman bahkan lebih baik. Teman kerja kadang-kadang memberikan perspektif tentang kinerja yang berbeda dari sudut pandang dari atasan langsung. Demikian, seorang anggota tim ini berfungsi mungkin ada dalam posisi

yang lebih baik menilai anggota tim lain daripada anggota tim atasan langsung. Kenyataannya, teman kerja ternyata memberikan penilaian kinerja yang benar-benar valid pada beberapa keadaan atau *setting*. Akan tetapi untuk mengurangi bisa potensial dari persahabatan sedang pada saat yang sama meningkatkan nilai umpan balik yang diberikan, amat penting untuk merinci secara tepat apa yang dinilai oleh rekan kerja.

c) Bawahan

Penilaian oleh bawahan merupakan input yang berguna bagi perkembangan atasan, dan penilaiannya memiliki kualitas yang tinggi ketika digunakan untuk tujuan yang seperti itu. Bawahan tahu secara langsung bagaimana atasan atau manajer memperlakukan mereka, sejauh mana atasan sebenarnya mendelegasikan pekerjaannya, seberapa baik dia berkomunikasi, jenis gaya kepemimpinan apa yang dia amat nyaman, dan sejauh mana dia merencanakan dan mengorganisasi pekerjaannya. Riset longitudinal menunjukkan bahwa manajer yang menerima laporan langsung dan membahas umpan balik dari bawah lebih banyak mengalami perbaikan/meningkat daripada manajer lain.

d) Penilaian Diri Sendiri

Beberapa argumentasi menganjurkan penggunaan penilaian diri sendiri. Kesempatan berpartisipasi dalam proses penilaian kinerja, terutama jika penilaian itu dipadukan dengan penetapan tujuan, meningkatkan motivasi karyawan dan mengurangi sifat defensifnya selama wawancara penilaian. Akan tetapi, salah satu masalah dari penilaian terhadap diri

sendiri adalah kecenderungan karyawan memberi nilai yang lebih. Hal ini bersumber dari kepentingan administrative (misalnya kenaikan gaji).

e) **Penilaian dari Pihak Luar**

Penilaian mungkin saja dilakukan dari pihak luar. Para ahli dari luar mungkin dipanggil untuk meninjau kinerja para karyawan perusahaan /organisasi tertentu. Selain itu, banyak perusahaan, terutama yang bergerak dalam industri jasa telah bergerak menuju penilaian pelanggan terhadap kinerja karyawan. Meskipun tujuan-tujuan pelanggan tidak dapat diharapkan bersesuaian sepenuhnya dengan tujuan organisasi, informasi yang diberikan pelanggan dapat berfungsi sebagai input yang berguna bagi pengambilan keputusan pekerjaan, seperti promosi, alih tugas, dan kebutuhan untuk pelatihan.

3. Teori Tentang Prestasi Kerja Karyawan

a. Prestasi Kerja Karyawan

Setiap perusahaan pada dasarnya menginginkan dan menuntut agar seluruh karyawan selalu menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik mungkin. Namun karyawan tidak dapat diperlakukan seenaknya seperti menggunakan faktor-faktor lainnya (mesin, modal, dan bahan baku). Karyawan juga harus selalu diikuti sertakan dalam setiap kegiatan serta memberikan peran aktif untuk menggunakan alat-alat yang ada. Karena tanpa peran aktif karyawan, alat-alat canggih yang dimiliki tidak ada artinya bagi perusahaan untuk mencapainya. Menurut Hesselbein (2005:94) menyatakan bahwa:

“Prestasi kerja adalah satu hasil kerjayang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”.

Mangkunegara (2003:33) menyatakan:

“prestasi kerja dari kata *job performance* atau *actual performance* adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang karyawan, melalui totalitas kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Hesselbein (2005:151) mengatakan bahwa:Ada dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan lingkungan.

Faktor individu yang dimaksud adalah:

1. Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
2. *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melakukan satu tugas.
3. *Rol/Task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasakan perlu oleh individu untuk menyelesaikan satu pekerjaan.

Adapun faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja adalah: kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, supervisi, desain organisasi, pelatihan, keberuntungan.

Faktor-Faktor lain yang Mempengaruhi Prestasi Kerja adalah:

- a. Faktor Kemampuan; secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *Realty* (*Knowledge+skill*). Artinya karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata: (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh sebab itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlian.
- b. Faktor Motivasi; motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menyegerakan diri karyawan dalam yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Menurut Hesselbein (2005:9) terdapat beberapa faktor yang dapat dijadikan standar prestasi kerja, yaitu:

- a. Kualitas kerja, kriteria penilaiannya adalah ketepatan kerja, keterampilan kerja, ketelitian kerja dan kerapuhan kerja.
- b. Kuantitas kerja, kriteria penilaiannya adalah kecepatan kerja.
- c. Disiplin kerja, kriteria penilaiannya adalah mengikuti instruksi atasan, mematuhi peraturan perusahaan, dan ketaatan waktu kehadiran.
- d. Inisiatif, kriteria penilaiannya adalah selalu aktif dan semangat menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan artinya tidak pasif atau bekerja atas dorongan dari atasan.
- e. Kerjasama, kriteria penilaiannya adalah kemampuan bergaul dan menyesuaikan diri serta kemampuan untuk memberi bantuan kepada karyawan lain dalam batas kewenangannya.

B. Penelitian Terdahulu

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Brilliant Rosy (2009), mengenai analisis pelaksanaan penilaian kinerja pegawai puskesmas Demangan kecamatan taman kota Madiun menyatakan bahwa adanya penilaian kinerja yang tepat dapat mengidentifikasi peningkatan kinerja pegawai secara tepat pula. Sehingga, apabila terdapat kinerja pegawai yang tidak sesuai dengan harapan instansi dapat segera diperbaiki, apabila kinerja semua pegawai sudah sesuai dengan harapan instansi, maka tujuan perusahaan dapat terwujud.

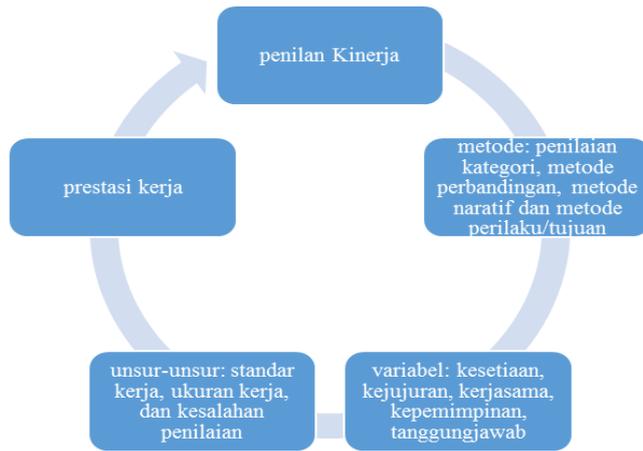
Menurut Zulian Kukuh Prasetya (2012) yang melakukan penelitian mengenai penilaian kinerja pegawai di kantor kecamatan Tenggilis Mejoyo kota Surabaya menyatakan bahwa penilaian kinerja pegawai adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai. Tujuan penilaian ini adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidakberhasilan seorang pegawai serta mengetahui kekurangan dan kelebihan pegawai, dan hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan perbandingan dalam pembinaan pegawai seperti pengangkatan kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan (prestasi kerja), karena kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari keberhasilan atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Irma Susanti (2008) dengan judul tinjauan terhadap sistem penilaian prestasi kerja pada bagian *minor operatif departemen* (MOD) di hotel Kedaton Bandung menyatakan bahwa dalam proses penilaian prestasi kerja di hotel Kedaton

Bandung mempunyai kriteria dalam penelitiannya yaitu, kehadiran, kedisiplinan, kerapihan, keramah tamahan, cara kerja, penguasaan kerja, tanggung jawab kerja, inisiatif, motivasi, kualitas pekerjaan, volume pekerjaan, dan adaptasi dengan lingkungan. Adapun masalah yang timbul dalam penelitian ini adalah kurangnya pengetahuan akan pentingnya sistem penilaian prestasi kerja, *halo effect*, kurangnya bukti hasil kerja, banyaknya tugas dan tanggung jawab yang dihadapi oleh atasan. Adapun usaha dalam mengatasi permasalahan dalam penilaian prestasi kerja yaitu mengadakan pelatihan kepada para karyawan seobyektif mungkin.

Adapun persamaan antara penelitian yang dilakukan Brillian Rosy (2009) dengan penelitian ini adalah keduanya sama sama meneliti tentang penilaian kinerja. Persamaan antara penelitian yang dilakukan Zulian Kukuh Prasetya (2012) dengan penelitian ini adalah keduanya meneliti tentang penilaian kinerja. Persamaan antara penelitian yang dilakukan oleh Irma Susanti (2008) dengan peneliti adalah penilaian kinerja yang berpengaruh pada prestasi kerja. Jadi variabel yang digunakan (penilaian kinerja dan prestasi kerja), serta metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Sedangkan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah tempat pelaksanaan penelitian yang dilakukan oleh penelitian terdahulu dengan yang dilakukan oleh peneliti.

C. Kerangka Konseptual



Sumber: di olah penulis (2015)

Pada kerangka konseptual ini bersumber dari Neo et al, dimana pada penilaian kinerja banyak metode yang digunakan, akan tetapi dari hasil penelitian yang penulis lakukan metode yang digunakan hanya berfokus pada metode perilaku/tujuan dimana dalam metode ini menggunakan pendekatan penilaian BARS (*Behaviourlly Anchored Rating Scales*) dimana dalam pendekatan ini menggunakan skala rating berbobot. Dan variabel yang digunakan terdapat pada unsur-unsur penilaiankinerja.

