BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. Penelitian Terdahulu Yang Relavan

Dalam penelitian terdahulu ini, penulis mencari dan mengamati teori, tujuan, serta analisis secara keseluruhan untuk dijadikan alat bantu dalam tolak ukur maupun pengembangan teorinya. Dibawah ini terurai singkat mengenai penelitian-penelitian terdahulu yang telah diteliti oleh penulis sebelumnya.

1. **Misbahul Munir**, 2005. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Islam Siti Hajar Sidoarjo.

   Adapun focus masalah yang diteliti adalah: bagaimana motivasi kinerja karyawan di Rumah Sakit Islam Siti Hajar Sidoarjo.

   Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa adanya pemberian motivasi ini berarti telah memberikan kesempatan terhadap karyawan yang menjadi bawahannya sehingga karyawan bisa dan mampu mengembangkan kemampuannya. Motivasi secara sederhana dapat dirumuskan sebagai kondisi ataupun tindakan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan semaksimal mungkin karyawan untuk berbuat dan berproduksi. Peranan motivasi adalah untuk mengintensifkan hasrat dan keinginan tersebut, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa usaha peningkatan semangat kerja seseorang akan selalu terkait dengan usaha memotivasinya sehingga untuk mengadakan motivasi yang baik perlu mengetahui kebutuhan-kebutuhan manusia. Penelitian tersebut menjelaskan tentang motivasi terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Islam Siti Hajar Sidoarjo sedangkan penelitian ini menekankan tentang penilaian kinerja karyawan di Bank Syari'ah Karya Mugi Sentosa Surabaya.

2. **Rahmat Nugroho**, 2006. Analisis Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (persero) Cabang Bandung.

   Adapun fokus masalah yang diteliti adalah: (1) Apakah kepemimpinan (*transformasional*) berpengaruh terhadap kinerja karyawan?, (2) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?, (3) Apakah budaya organisasi merupakan variabel moderating yang mempengaruhi hubungan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan?.

   Kesimpulan dari penelitian ini menjelaskan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Adapun faktor paling kritikal yang dipandang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan dan budaya organisasi. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menjadikan kinerja karyawan sebagai objek penelitian di Bank Syari'ah Karya Mugi Sentosa Surabaya. Sedangkan perbedaannya adalah penelitian yang terdahulu tertuju pada faktor-faktor kinerja karyawan sedangkan pada peneliti menekankan tentang penilaian kinerja karyawan di Bank Syari'ah Karya Mugi Setosa Surabaya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Kerangka Teori

1. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses untuk mengukur prestasi kerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standar kerja tersebut dapat dibuat baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Menurut Siagian menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah Suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai yang di dalamnya terdapat berbagai faktor seperti :

a. Penilaian dilakukan pada manusia sehingga disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
b. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif.
c. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan lima maksud:
    1) 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.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Apabila penilaian tersebut bersifat negatif maka pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan sedemikian rupa mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
3) 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.
4) 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.
5) Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang dambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.[7]

2. Ruang Lingkup Penilaian kinerja

Ruang lingkup penilaian kinerja dicakup dalam *what, why, where, when, who* dan *how* atau sering disingkat 5W + 1H.

---

[7] abdul Rasyid, MZ, M. Sambasivan & J. Johari, 2003. http://manusumberjati.blogsport.com//pengertian-penilaian-kinerja.html, diakses 10 mei 2012

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) *What* (apa) yang dinilai

Yang dinilai perilaku dan prestasi kerja karyawan seperti kesetiaan, kejujuran, kerjasama, kepemimpinan, loyalitas, pekerjaan saat sekarang, potensi akan datang, sifat, dan hasil kerjanya.

2) *Why* (kenapa) dinilai

Dinilai karena :

a) Untuk menambah tingkat kepuasan para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya
b) Untuk membantu kemungkinan pengembangan personel bersangkutan
c) Untuk memelihara potensi kerja
d) Untuk mengukur prestasi kerja para karyawan
e) Untuk mengukur kemampuan dan kecakapan karyawan
f) Untuk mengumpulkan data guna menetapkan program kepegawaian selanjutnya

3) *Where* (dimana) penilaian dilakukan

Tempat penilaian dilakukan di dalam pekerjaan dan di luar pekerjaan.

a) Di dalam pekerjaan *(on the job performance)* secara formal
b) Di luar pekerjaan *(off the job performance)* baik secara formal ataupun informal

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4) *When* (kapan) penilaian dilakukan

Waktu penilaian dilakukan secara formal dan informal

a) Formal : penilaian yang dilakukan secara periodik

b) Informal : penilaian yang dilakukan terus-menerus

5) *Who* (siapa) yang akan dinilai

Yang dinilai yaitu semua tenaga kerja yang melakukan pekerjaan di perusahaan. Yang menilai *(appraiser)* atasan langsungnya, atasan dari atasan langsung, dan atau suatu tim yang dibentuk di perusahaan itu.

6) *How* (bagaimana) menilainya

Metode penilaian apa yang digunakan dan problem apa yang dihadapi oleh penilai *(appraiser)* dalam melakukan penilaian.[8]

3. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja atas seluruh staf baik atasan maupun bawahan merupakan bagian yang harus rutin dilakukan tanpa beban mental karena hal ini diperlukan untuk tujuan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Bila masing-masing karyawan berkinerja baik biasanya atau umumnya kinerja organisasi juga baik.

Penilaian kinerja secara regular (teratur) bertujuan melindungi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan secara obyektif, tepat dan didokumentasikan secara baik

[8] Malayu SP. Hasibuan, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara: Jakarta, hal. 88-89

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

cenderung menurunkan potensi penyimpangan yang dilakukan karyawan, sehingga kinerjanya diharapkan harus berubah baik sesuai dengan kinerja yang dibutuhkan organisasi. Terdapat beberapa penulis yang berpendapat bahwa penilaian kinerja dapat menimbulkan motivasi negative para karyawannya. Namun seyogyanya para karyawan seharusnya merasa lebih bahagia karena dapat lebih produktif, sehingga keuntungan perusahaan dapat dinikmati oleh karyawan berupa bonus akhir tahun. Disamping itu penilaian kinerja atas karyawan sebenarnnya membuat karyawan mengetahui posisi dan perananya dalam menciptakan tercapainya tujuan perusahan. Hal ini justru akan menambah motivasi karyawan untuk berkinerja semakin baik lagi, karena mereka masing-masing dapat bekerja lebih baik lagi.

Penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu:

a. *Performance Improvement*. Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
b. *Compensation adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
c. *Placement decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
d. *Training and development needs* mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e. *Carrer planning and development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

f. *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.

g. *Informational inaccuracies and job-design errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama dibidang informasi job-analysis, job-design, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.

h. *Equal employment opportunity*. Menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminati.

i. *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh factor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.

j. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

Berdasarkan kesepuluh tujuan di atas, pihak manajemen Bank mengarahkan tujuan penilaian kinerjanya untuk:

a. Memberikan feedback bagi pegawai dan urusan kepegawaian.

b. Dipergunakan sebagai pertimbangan penentuan sistem reward (namun pada kenyataannya berdasarkan hasil penilaian kinerja periode

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Desember 2010 justru penilaian kinerja sebagai pertimbangan penentuan punishment bagi pegawai yang kinerjanya kurang baik).

c. Dipergunakan sebagai pertimbangan promosi dan rotasi pegawai.

d. Dipergunakan sebagai sumber informasi tentang kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai.

Elemen Penilaian Kinerja yang baik adalah yang mampu untuk menciptakan gambaran yang tepat mengenai kinerja pegawai yang dinilai. Penilaian tidak hanya ditujukan untuk menilai dan memperbaiki kinerja yang buruk, namun juga untuk mendorong para pegawai untuk bekerja lebih baik lagi. Berkaitan dengan hal ini, penilaian kinerja membutuhkan standar pengukuran, cara penilaian dan analisa data hasil pengukuran, serta tindak lanjut atas hasil pengukuran. Elemen-elemen utama dalam sistem penilaian kinerja adalah:

a. Performance Standard

Penilaian kinerja sangat membutuhkan standar yang jelas yang dijadikan tolok ukur atau patokan terhadap kinerja yang akan diukur. Standar yang dibuat tentu saja harus berhubungan dengan jenis pekerjaan yang akan diukur dan hasil yang diharapkan akan terlihat dengan adanya penilaian kinerja ini.

Ada empat hal yang harus diperhatikan dalam menyusun standar penilaian kinerja yang baik dan benar yaitu *validity, agreement, realism*, dan *objectivity.*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) *Validity* adalah keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Keabsahan yang dimaksud di sini adalah standar tersebut memang benar-benar sesuai atau relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai tersebut.
2) *Agreement* berarti persetujuan, yaitu standar penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua pegawai yang akan mendapat penilaian. Ini berkaitan dengan prinsip validity di atas.
3) *Realism* berarti standar penilaian tersebut bersifat realistis, dapat dicapai oleh para pegawai dan sesuai dengan kemampuan pegawai.
4) *Objectivity* berarti standar tersebut bersifat obyektif, yaitu adil, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya tanpa menambah atau mengurangi kenyataan dan sulit untuk dipengaruhi oleh bias - bias penilai.

b. Kriteria Manajemen Kinerja (*Criteria for Managerial Performance*).

Kriteria penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa dimensi, yaitu kegunaan fungsional (*functional utility),* keabsahan *(validity*), empiris *(empirical base),* sensitivitas(*sensitivity)*, pengembangan sistematis (*systematic development*), dan kelayakan hukum(*legal appropriateness*).

1) Kegunaan fungsional bersifat krusial, karena hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk melakukan seleksi, kompensasi, dan pengembangan pegawai, maka hasil penilaian kinerja harus valid,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

KEMENTERIAN AGAMA PERPUSTAKAAN IAIN SUNAN AMPEL SURABAYA

adil, dan berguna sehingga dapat diterima oleh pengambil keputusan.

2) Valid atau mengukur apa yang sebenarnya hendak diukur dari penilaian kinerja tersebut.

3) Bersifat empiris, bukan berdasarkan perasaan semata.

4) Sensitivitas kriteria. Kriteria itu menunjukkan hasil yang relevan saja, yaitu kinerja, bukan hal-hal lainnya yang tidak berhubungan dengan kinerja.

5) Sistematika kriteria. Hal ini tergantung dari kebutuhan organisasi dan lingkungan organisasi. Kriteria yang sistematis tidak selalu baik. Organisasi yang berada pada lingkungan yang cepat berubah mungkin justru lebih baik menggunakan kriteria yang kurang sistematis untuk cepat menyesuaikan diri dan begitu juga sebaliknya.

6) Kelayakan hukum yaitu kriteria itu harus sesuai dengan hukum yang berlaku.

Dimensi-dimensi ini digunakan dalam penentuan jenis-jenis kriteria penilaian kinerja. Adapun kriteria-kriteria tersebut adalah *people-based criteria, product-based criteria, behaviour-based criteria. People-based criteria* dibuat berdasarkan dimensi kegunaan fungsional sehingga banyak digunakan untuk selection dan penentuan kompensasi. Kriteria ini dibuat berdasarkan penilaian terhadap kemampuan pribadi, seperti pengalaman, kemampuan intelektual, dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Product-based criteria biasanya dianggap lebih baik dari pada *people - based criteria.* Kriteria ini didasarkan atas tujuan atau jenis output yang ingin dicapai. *Behaviour-based criteria* mempunyai banyak aspek, bisa dari segi hukum, etika, normatif, atau teknis. Kriteria ini dibuat berdasarkan perilaku-perilaku yang diharapkan sesuai dengan aspek-aspek tersebut.[9]

4. Unsur-unsur yang dinilai dalam Penilaian

a) Kesetiaan

Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

b) Prestasi kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan dari uraian pekerjaannya.

c) Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahanya.

d) Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepada karyawan.

---

[9] Suyadi Prawirosentono, 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan.* BPFE: Yogyakarta, hal.220-222

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e) Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

f) Kerjasama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

g) Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain bawahannya untuk bekerja secara efektif.

h) Kepribadian

Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan yang baik dan wajar.

i) Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berfikir yang orisinil dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

j) Kecakapan

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

k) Tanggung jawab

Penilai menilai kesediaan para karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.[10]

Unsur prestasi kinerja karyawan yang akan dinilai oleh setiap organisasi atau perusahaan tidak selalu sama, tetapi pada dasarnya unsur-unsur yang dinilai itu mencakup seperti hal-hal diatas.

5. Proses Penyusunan Penilaian Kinerja

Proses penyusunan penilaian kinerja terbagi dalam beberapa tahapan kegiatan yang ditunjukkan di bawah ini:

Langkah pertama yang harus dilakukan dalam menyusun sistem penilaian kinerja yaitu harus digali terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dengan adanya sistem penilaian kinerja yang akan disusun. Hal ini menjadi penting karena dengan mengetahui tujuan yang ingin dicapai akan lebih memudahkan dalam menentukan desain penilaian kinerja.

[10] H. Malayu SP. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, hal.95-96*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Langkah yang kedua, menetapkan standar yang diharapkan dari suatu jabatan, sehingga akan diketahui dimensi-dimensi apa saja yang akan diukur dalam penilaian kinerja. Dimensi-dimensi tersebut tentunya harus sangat terkait dengan pelaksanaan tugas pada jabatan itu. Tahap ini biasanya dapat dilakukan dengan menganalisa jabatan (job analysis) atau menganalisa uraian tugas masing-masing jabatan.

Identifikasi tujuan menetapkan standar terhadap suatu jabatan menyusun system penilaian kinerja. Menilai kinerja pegawai mendiskusikan hasil penilaian dengan pegawai setelah tujuan dan dimensi yang akan diukur dalam penilaian kinerja diketahui, maka langkah selanjutnya yaitu menentukan desain yang sesuai untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Penentuan desain penilaian kinerja ini harus selalu dikaitkan dengan tujuan penilaian. Hal ini karena tiap-tiap desain penilaian kinerja memiliki kelemahan dan kelebihannya masing-masing. Sebagai contoh, penilaian kinerja yang dilakukan untuk menentukan besaran gaji pegawai dengan penilaian kinerja yang bertujuan hanya untuk mengetahui kebutuhan pengembangan tentunya memiliki desain yang berbeda.

Langkah berikutnya adalah melakukan penilaian kinerja terhadap pegawai yang menduduki suatu jabatan. Penilaian kinerja ini dapat dilakukan oleh atasan saja, atau dengan sistem 360. Penilaian dengan sistem 360 maksudnya adalah penilaian satu pegawai dilakukan oleh atasan, rekan kerja yang sejajar/setingkat, dan bawahannya. Hasil dari penilaian kinerja, selanjutnya dianalisa dan dikomunikasikan kembali

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kepada pegawai yang dinilai agar mereka mengetahui kinerjanya selama ini serta mengetahui kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Evaluasi terhadap sistem penilaian kinerja yang telah dilakukan juga dilaksanakan pada tahap ini. Apakah penilaian kinerja tersebut sudah dapat mencapai tujuan dari diadakannya penilaian kinerja atau belum. Apabila ternyata belum, maka harus dilakukan revisi atau mendesain ulang sistem penilaian kinerja.

6. Pengukuran Kinerja *(Performance Measures)*

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan sistem penilaian (rating) yang relevan. Rating tersebut harus mudah digunakan sesuai dengan yang akan diukur, dan mencerminkan hal-hal yang memang menentukan kinerja Werther dan Davis. Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja sebenarnya yang terjadi. Pengukuran kinerja dapat bersifat subyektif atau obyektif. Obyektif berarti pengukuran kinerja dapat juga diterima, diukur oleh pihak lain selain yang melakukan penilaian dan bersifat kuantitatif. Sedangkan pengukuran yang bersifat subyektif berarti pengukuran yang berdasarkan pendapat pribadi atau standar pribadi orang yang melakukan penilaian dan sulit untuk diverifikasi oleh orang lain.

a. Analisa Data Pengukuran

Setelah menetapkan standar pengukuran, kemudian mulailah dikumpulkan data-data yang diperlukan. Data-data dapat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dikumpulkan dengan melakukan wawancara, survey langsung, atau meneliti catatan pekerjaan dan lain sebagainya. Data-data tersebut dikumpulkan dan dianalisa apakah ada perbedaan antara standar kinerja dengan kinerja aktual.

b. Bias dan Tantangan 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. Adapun bias-bias yang sering muncul adalah:

1) *Hallo Effect*, 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;
2) *Liniency and Severity Effect. Liniency effect* ialah penilai cenderung beranggapan bahwa mereka harus berlaku baik terhadap pegawai, sehingga mereka cenderung memberi nilai yang baik terhadap semua aspek penilaian. Sedangkan severity effect ialah penilai cenderung mempunyai falsafah dan pandangan yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sebaliknya terhadap pegawai sehingga cenderung akan memberikan nilai yang buruk;

3) *Central tendency*, yaitu 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.

4) *Assimilation and differential effect. Assimilation effect*, yaitu penilai cenderung menyukai pegawai yang mempunyai ciri-ciri atau sifat seperti mereka, sehingga akan memberikan nilai yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki kesamaan sifat dan ciri-ciri dengannya. Sedangkan differential *effect,* yaitu penilai cenderung menyukai pegawai yang memiliki sifat-sifat atau ciri-ciri yang tidak ada pada dirinya, tapi sifat-sifat itulah yang mereka inginkan, sehingga penilai akan memberinya nilai yang lebih baik dibanding yang lainnya;

5) *First impression error,* yaitu penilai yang mengambil kesimpulan tentang pegawai berdasarkan kontak pertama mereka dan cenderung akan membawa kesan-kesan ini dalam penilaiannya hingga jangka waktu yang lama;

6) *Recency effect*, penilai cenderung memberikan nilai atas dasar perilaku yang baru saja mereka saksikan, dan melupakan perilaku yang lalu selama suatu jangka waktu tertentu.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

7. Metode Penilaian kinerja

1) Metode Tradisional

Merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi karyawan dan diterapkan secara tidak sistematis maupun dengan sistematis.

a) Rating Scale

Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan konstribusinya terhadap tujuan kerjanya.[11]

b) Pembandingan karyawan dengan karyawan.

Metode ini adalah suatu cara untuk membandingkan seorang karyawan kepada karyawan lain dalam berbagai faktor penilaian.

c) Grading

Pada metode ini suatu definisi yang jelas untuk setiap kategori telah dibuat dengan seksama. Kategori untuk prestasi kerja karyawan misalnya adalah baik sekali, memuaskan dan kurang memuaskan, yang masing-masing mempunyai definisi yang jelas.

---

[11] H. Malayu SP. Hasibuan *Manajemen Sumber Daya Manusia,* h. 97

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d) Skala grafis

Metode ini merupakan metode penilaian tradisional yang paling banyak digunakan. Pada metode ini baik tidaknya pekerjaan seorang karyawan dinilai berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut.

e) *Check List*

Metode ini hanya memberikan masukan atau informasi bagi penilaian, penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik setiap individu karyawan, baru melaporkannya kepada bagian personalia untuk menetapkan bobot nilai, indeks nilai dan kebijaksanaan selanjutnya bagi yang bersangkutan.[12]

2) Metode Modern

a) Assessment Centre

Metode ini dilakukan dengan pembentukan tim khusus. Bisa dari luar, dari dalam maupun kombinasi dari luar dan dari dalam. Cara penilaian tim dilakukan dengan wawancara atau permainan bisnis. Nilai indeks prestasi setiap karyawan adalah rata-rata bobot dari tim penlai. Dengan indeks prestasi

[12] Malayu SP. Hasibuan, *Manajemen sumber daya Manusia,* h. 98

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

inilah ditetapkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap setiap individu karyawan.

b) Manajemen Berdasarkan Sasaran

Yang mungkin lebih dikenal dengan istilah aslinya dalam bahasa inggris, *Manajemen By Objectives* atau MBO. Adalah suatu gaya yang selama ini banyak digunakan untuk berbagai kepentingan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Salah satu bentuk penggunaanya ialah melibatkan para anggota organisasi dalam menentukan berbagai sasaran yang ingin dicapai oleh para karyawan.[13]

c) Penilaian Psikologis

Penilaian yang terdiri dari wawancara mendalam, tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung, dan *review* evaluasi lainnya. Penilaian ini biasanya dilakukan oleh para psikolog.

d) Human Asset Accounting

Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.[14]

---

[13] Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005) , hal. 245

[14] Malayu SP. Hasibuan, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bumi Aksara: Jakarta, hal. *100*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Jadwal penilaian biasanya berlangsung dua atau sekali dalam satu tahun. Para karyawan baru biasanya dinilai lebih sering daripada karyawan lama, karena untuk mengetahui sifat dan karakter karyawan yang baru. Yang perlu diperhatikan adalah bahwa penilaian tidak perlu diselesaikan dalam waktu satu hari, karena penilaian dalam waktu satu hari akan memberikan beban yang terlalu berat dan mungkin tidak bisa melakukan penilaian dengan baik.[15]

C. Kajian Teori Dalam Islam

Perbuatan manusia menurut pendekatan Syari'ah dapat berbentuk ibadah dan bisa berbentuk muamalah. Manajemen bukan hanya mengatur tempat, melainkan juga mengatur orang perorang. Dalam mengatur orang diperlukan seni dengan sebaik-baiknya sehingga mampu menjadikan setiap pekerja dapat menikmati pekerjaan mereka.

Sedangkan Islam mewajibkan para penguasa untuk berbuat adil, jujur dan amanah demi terciptanya kebahagiaan manusia.

Dalam surat AL-Baqarah 148:

وَلِكُلٍّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ أَيْنَمَا تَكُونُوا يَأْتِ اللَّهُ بِكُمْ جَمِيعًا إِنَّ اللَّهَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ.

Artinya: "*Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadaNya. Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan. Di mana*

[15] Suad Husnan dan Heidjrachman Ranupandjo, *Manajemen Pesonalia.* (Yogyakarta: BPFE, edisi 4), hal. 129

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu".[16]

Untuk melaksanakan kewajiban tersebut, para penguasa ataupun pengusaha disamping menjalankan organisasinya sesuai dengan tujuan yang direncanakan, juga harus mampu menyejahterakan bawahan atau karyawannya. Hal ini dapat diwujudkan melalui penilaian kinerja karyawannya guna memberikan motivasi agar mempunyai rasa semangat yang tinggi di dalam bekerja untuk kemungkinan dapat dinaikkan jabatannya, dinaikkan gajinya, dipromosikan atau bahkan pada tingkat pemberian kompensasi.

Namun di dalam menilai tersebut, pemimpin hendaknya melakukan secara adil dan terbuka terhadap amanat yang diberikannya yang harus dipertanggung jawabkan kelak dihadapan Allah SWT.

عَنْ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

"*Dari Ibnu Umar r.a dari Nabi SAW bersabda: "Ketahuilah! Setiap kamu adalah penggembala (pemimpin) dan setiap kamu ditannya tentang gembalaanmu (kepemimpinanmu). Seseorang Amir (raja, penguasa, pembesar atau pemimpin). Seseorang laki-laki adalah pemimpin atas keluarganya. Dia akan ditanya tentang kepemimpinannya. Seorang wanita adalah pemimpin di*

[16] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya.* Fa Sumatra: Bandung.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

rumah tangga suami dan anak-anaknya. Dia akan ditanya tentang kepemimpinannya. Seorang hamba sahaya adalah pemimpin atas harta kekayaan majikannya yang dipercayakan kepadanya. Dia juga akan ditanya tentang kepemimpinannya. Ketahuilah, setiap kamu adalah pemimpin dan setiap kamu akan ditanya tentang kepemimpinannya."[17]

Dengan demikian jelaslah bahwa hak dan kewajiban seseorang dalam manajemen secara tegas diatur di dalam hukum Syari'ah. Semua hukum tersebut wajib dilaksanakan dan dikembangkan seperti hukum-hukum lain. Demikianlah prinsip-prinsip manajemen yang terdapat di dalam Al-Qur'an dan Hadits tidak terdapat kejanggalan sehingga sewajarnyalah diterapkan dalam praktek. Dengan peralatan dalil nash Al-Qur'an dan Hadist dan ditunjang oleh kemampuan ilmu pengetahuan modern, seorang manajer akan dapat berijtihad sehingga mendapat hasil yang memuaskan.

---

[17] Muhammad Nashiruddin,1999. *Kumpulan Hadits dan Referensi Hadist.* Shahih Muslim: Bandung

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id