

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

1. Judul “Tinjauan Terhadap Sistem Penilaian Prestasi Kerja Pada Bagian Minor Operating Departement (MOD) Di Hotel Kedaton Bandung”.

Disusun oleh Irma Susanti, tahun 2008, Universitas Widyatama Bandung, Fakultas Bisnis dan Manajemen, Prodi Manajemen, yang menyebutkan bahwa dalam proses penilaian prestasi kerja di Hotel Kedaton mempunyai kriteria dalam penilaiannya, yaitu: kehadiran, disiplin, penampilan, keramah tamahan, cara kerja, penguasaan kerja, tanggung jawab, inisiatif, motivasi, kerja sama, kecakapan belajar, kualitas pekerjaan, volume pekerjaan, adaptasi dengan lingkungan. Masalah yang timbul dalam proses penilaian, yaitu kurangnya pengetahuan akan pentingnya sistem penilaian prestasi kerja, *hallo effect*, kurangnya bukti hasil kerja, banyaknya tugas dan tanggung jawab yang dihadapi oleh atasan. Adapun usaha-usaha dalam mengatasi permasalahan dalam penilaian prestasi kerja, yaitu mengadakan pelatihan kepada para karyawan se-obyektif mungkin.

Adapun perbedaan dalam penelitian ini adalah perbedaannya terletak pada fokus penelitiannya. Apabila Irma Susanti fokus penelitian penilaiannya pada bagian Minor Operating Departement maka peneliti

fokus penelitian penilaiannya pada para karyawan yang ada di KFC Royal Plaza Surabaya. Selain itu pada kriteria penilaian dan permasalahan yang dihadapi berbeda dengan peneliti. Dari penelitian terdahulu yang relevan di atas mempunyai tujuan yang sama yaitu sama-sama melakukan penelitian tentang penilaian prestasi kerja.

2. Judul “Penilaian Prestasi Kerja Di PT. Asuransi Jiwasraya Sumatra Utara”.

Disusun oleh Syahrul Fauzi Siregar, tahun 2007, Universitas Sumatra Utara, Fakultas Teknis, Prodi Teknik Kimia, yang menyebutkan bahwa proses penilaian kerja menghasilkan suatu evaluasi atas prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu dan prediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Metode penilaian yang digunakan ialah metode *Management By Objective* (MBO). Ketepatan penilaian terutama tergantung pada berbagai standard, ukuran dan teknik evaluasi yang dipilih. Biasanya para manajer berusaha memilih prosedur yang akan meminimalkan konflik dengan orang lain yang dinilai, memberikan umpan balik yang relevan kepada orang yang dinilai, dan membantu tercapainya tujuan perusahaan. Pada dasarnya manajer berusaha menemukan, mengembangkan dan melaksanakan program evaluasi prestasi kerja yang dapat bermanfaat bagi karyawan, manajer lain, kelompok kerja dan organisasi itu sendiri. Pada kenyataannya di dalam penggunaan salah satu metode penilaian prestasi kerja tersebut tergantung dari kebutuhan organisasi itu sendiri, karena tidak ada

metode yang dapat diterima secara umum mengenai evaluasi prestasi kerja yang cocok bagi setiap tujuan, orang atau organisasi. Sebenarnya apa yang efektif dalam satu unit atau kelompok dalam organisasi tertentu tidak harus tepat bagi unit lain atau kelompok lain dalam organisasi yang sama. Satu-satunya hal penting yang disetujui oleh para manajer dan para ahli riset organisasi adalah bahwa harus digunakan satu jenis alat atau prosedur pengukuran tertentu untuk mencatat data mengenai sejumlah patokan atau kriteria, sehingga subyektivitas dalam keputusan mengenai imbalan, pengembangan dan keputusan manajerial lain dapat diminimumkan.

Adapun perbedaan dalam penelitian ini, apabila Syahrul hanya membahas penilaian prestasi kerja maka peneliti lebih fokus terhadap sisitemnya. Selain itu metode penilaian yang digunakan juga berbeda apabila syahrul menggunakan MBO, maka peneliti menggunakan CMS, *rating scale* dan *checklist*. Dari penelitian terdahulu yang relevan di atas mempunyai tujuan yang sama yaitu sama-sama melakukan penelitian tentang penilaian prestasi kerja.

B. Kerangka Teori

1. Konsep Dasar Kinerja

Kinerja atau *performance* merujuk pada penampilan kerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, atau hasil kerja. Menurut Smith dan Sedarmayanti menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau keluaran dari suatu proses. Kinerja mencerminkan

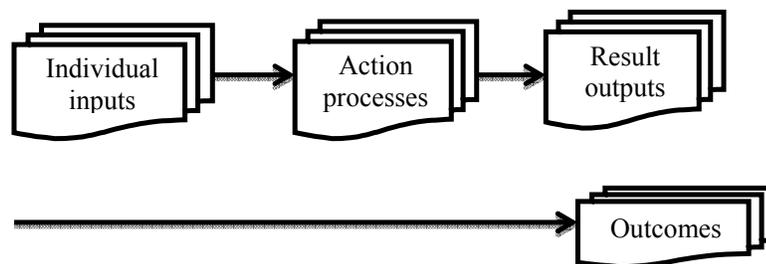
seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan telah dicapai.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu, kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.⁷

Berikut akan dijelaskan lebih lanjut tentang proses kinerja dalam gambar 2.1:

Gambar 2.1

Proses Kinerja.⁸



Manajemen kinerja didefinisikan oleh Bacal sebagai proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan atasan langsung. Manajemen kinerja bertujuan untuk membangun harapan yang jelas dan pemahaman tentang seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan

⁷ H. Veithzal Rivai, 2009, *Islamic Human Capital*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, hal. 633.

⁸ M. D. Tovey and M. L. Urel, 2006, *Managing Performance Improvement*, Pearson Education Australia, New South Wales, hal. 85.

organisasi, bagaimana karyawan dan atasannya bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada sekarang, bagaimana prestasi kerja akan diukur, serta berbagai hambatan kinerja dan cara menyingkirkannya.⁹

2. Sistem Penilaian Prestasi Kinerja karyawan

Menurut Andrew F. Sikula, *Employee appraising is the systematic evaluation of a worker's job performance and potential for development.* (penilaian prestasi kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan.¹⁰

Sedangkan menurut M. Manullang mengatakan bahwa, sistem penilaian prestasi kinerja karyawan adalah sesuatu penilaian secara sistematis pada karyawan oleh beberapa ahli untuk beberapa tujuan tertentu.¹¹

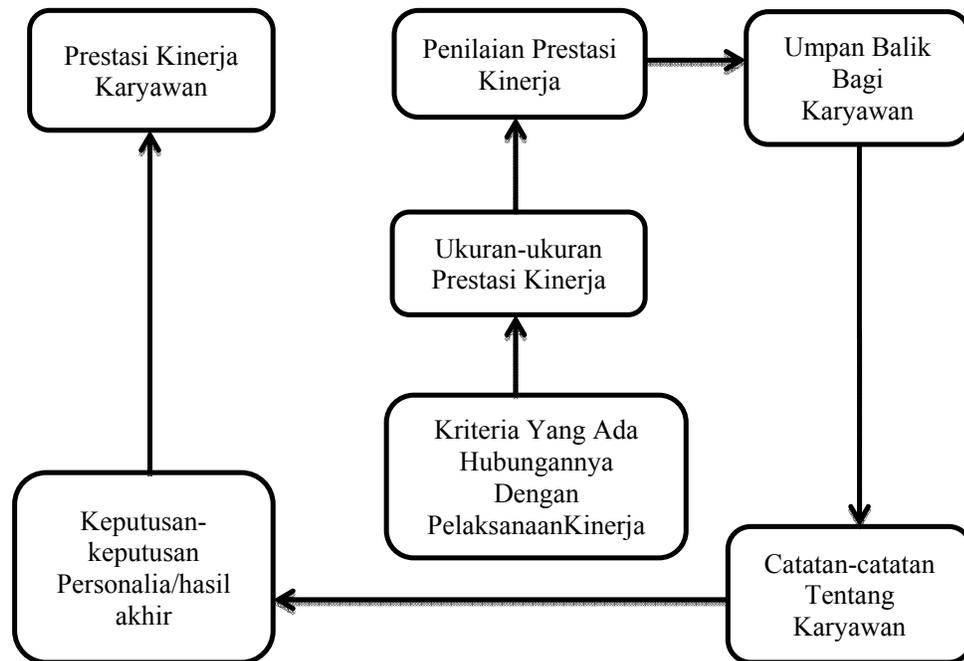
Adapun elemen-elemen pokok sistem penilaian prestasi kinerja karyawan yang ditunjukkan pada gambar 2.2:

⁹ Surya Dharma, 2009, Manajemen Kinerja, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, hal. 18.

¹⁰ H. Malayu Hasibuan, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 86.

¹¹ M. Manullang, 2001, *Manajemen Personalia Edisi 3*, Gajah Mada University Pres, Yogyakarta, hal. 136.

Gambar 2.2

Elemen-elemen Pokok Sistem Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan.¹²

a. Metode Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan

Ada berbagai metode untuk menilai prestasi kinerja karyawan. Hampir semua metode ialah upaya langsung untuk meminimumkan berbagai masalah. Tidak ada satu pun metode yang sempurna, masing-masing mempunyai kelebihan dan kelemahan. Metode penilaian tersebut dikelompokkan dalam dua kelompok yaitu metode penilaian prestasi kinerja karyawan yang berorientasi masa

¹²Modifikasi Susilo Martoyo, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 3*, BPFE, Yogyakarta, hal. 86.

lalu dan metode penilaian prestasi kinerja karyawan yang berorientasi masa depan.¹³

1) Metode Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan Yang Berorientasi Masa Lalu

Hasil penilaian prestasi kinerja karyawan yang berorientasi masa lalu dapat dijadikan sebagai informasi umpan balik untuk membina dan mengarahkan karyawan untuk perbaikan dan peningkatan prestasi kinerja. Di samping itu, metode ini juga mempunyai kelemahan yaitu bahwa penilaian prestasi kinerja karyawan tidak dapat diubah.

Teknik-teknik yang umum digunakan:

a) *Rating Scale* (Skala peringkat)

Barangkali bentuk penilaian prestasi kerja yang tertua dan paling banyak digunakan adalah *rating scale*. Pada metode ini, evaluasi subyektif dilakukan penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi, seperti sangat baik (nilai 5), baik (nilai 4), sedang (nilai 3), jelek (nilai 2), sangat jelek (nilai 1). Penilaian hanya berdasarkan pendapat penilai sendiri yang membandingkan prestasi karyawan dengan kriteria-kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan. Formulir penilaian biasanya diisi oleh atasan langsung dengan menandai tanggapan yang paling sesuai untuk setiap pelaksanaan kerja. Kelebihan metode ini adalah tidak mahal

¹³T. Hani Handoko, 1996, *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, hal. 142- 151.

dalam penyusunannya, penilai hanya memerlukan sedikit latihan, tidak memakan waktu, dan dapat diterapkan untuk jumlah karyawan yang besar. Selain itu, metode ini juga mempunyai kelemahan adalah kesulitan dalam menentukan kriteria yang relevan dengan pelaksanaan kerja.¹⁴

Gambar 2.3
Contoh Rating Scale Untuk Evaluasi Prestasi Kerja

PERUSAHAAN PULKERJA					
Rating Scale					
Instruksi : Untuk faktor-faktor prestasi berikut, cantumkan pada skala penilaian hasil evaluasi saudara terhadap karyawan yang bernama seperti tertera di bawah ini.					
Nama karyawan	:		Departement	:	
Nama penilai	:		Tanggal	:	
Faktor-faktor penilaian	Sangat baik 5	Baik 4	Sedang 3	Jelek 2	Sangat Jelek 1
1. Keandalan					
2. Inisiatip					
3. Kehadiran					
4. Sikap					
5. Kerja sama					
6. Kualitas hasil kerja					
7. Adaptasi					
8. Pengetahuan kerja					
TOTAL					

b) Checklist

Metode penilaian *checklist* dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik karyawan. Pada *checklist* ini terdapat item-item yang diberi bobot. Pemberian bobot ini memungkinkan penilaian dapat dikuantifikasikan sehingga

¹⁴ T. Hani Handoko, 1996, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, hal. 142-143.

skor total dapat ditentukan. Metode *checklist* bisa memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai. Meskipun metode ini praktis dan terstandarisasi, penggunaan kalimat-kalimat yang umum mengurangi keterkaitannya dengan pekerjaan.¹⁵

Gambar 2.4
Contoh Checklist untuk evaluasi prestasi kerja

PERUSAHAAN PARAMITHA		
Performance Checklist		
Instruksi : Periksa setiap item berikut dan terapkan pada karyawan yang bernama seperti tertera di bawah ini.		
Nama karyawan	:	Departement :
Nama penilai	:	Tanggal :
Bobot		Cek di sini
(6,5)	1. Karyawan bersedia kerja lembur bila diminta	-
(4,0)	2. Karyawan menjaga tempat kerja atau meja tetap rapi	-
(3,9)	3. Karyawan bersedia membantu karyawan lain dengan sikap Kerjasama	-
(4,3)	4. Karyawan merencanakan kegiatan sebelum mulai bekerja	-
(2,7)	5. Karyawan merawat peralatan dengan baik	-
.	.	-
.	.	-
.	.	-
.	.	-
(0,2)	n. Karyawan mendengarkan saran orang lain tetapi jarang Mengikutinya	-
1,00	TOTAL SELURUH BOBOT	

c) *Critical Incident Method* (Peristiwa kritis)

Penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan yang baik atau jelek dalam bekerja. Berbagai peristiwa tersebut dicatat oleh penilai selama periode evaluasi terhadap setiap karyawan. Metode

¹⁵ T. Hani Handoko, 1996, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, hal. 144-146.

peristiwa kritis sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan serta dapat mengurangi kesalahan kesan terakhir. Kelemahan metode ini adalah bahwa para atasan sering tidak berminat mencatat peristiwa-peristiwa kritis atau cenderung mengada-ada, dan bersifat subyektif.¹⁶

Gambar 2.5

Contoh Formulir Penilaian Dengan Peristiwa Kritis

PERUSAHAAN “XYZ”			
Critical Incidents Worksheet			
Instruksi : Pada setiap kategori di bawah, catat peristiwa-peristiwa khusus perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek.			
Nama Karyawan	:	Departement	:
Nama Penilai	:	Periode Penilaian	:
(Pengendalian Bahaya-bahaya Keamanan)			
Tanggal	Perilaku Karyawan Positif	Tanggal	Perilaku Karyawan Negatif
Pengawasan Sisa Bahan			
Tanggal	Perilaku Karyawan Positif	Tanggal	Perilaku Karyawan Negatif

Di sini penyelia turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM. Spesialis SDM mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawannya, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut. Hasil penilaian

¹⁶ T. Hani Handoko, 1996, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPF, Yogyakarta, hal. 146.

dikirim ke penyelia dan dibawa ke lapangan untuk keperluan *review*, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan pihak karyawan yang dinilai. Telah dimaklumi bahwa penilaian yang seobjektif mungkin dalam mengukur prestasi kerja karyawan perlu diusahakan. Berarti seobjektivitas penilai harus dihilangkan, paling sedikit dikurangi hingga seminimal mungkin. Di samping itu, diperlukan teknik penilaian yang baku karena hasil penilaian prestasi kerja karyawan harus dapat dibandingkan dengan hasil penilaian prestasi kerja karyawan lain sepanjang hal itu dapat dilakukan, misalnya karena faktor-faktor kritikal yang dinilai memang sama. Salah satu cara untuk menjamin hal itu terjadi ialah dengan menggunakan metode evaluasi lapangan. Penggunaan metode ini meletakkan tanggung jawab utama dalam melakukan penilaian pada para ahli penilaian yang bertugas di bagian SDM. Artinya ahli penilai itu turut ke lapangan melakukan penilaian atas prestasi kerja para karyawan. Hasil penilaian yang dilakukan kemudian disampaikan kepada dua pihak, yaitu kepada atasan langsung karyawan yang dinilai untuk diteliti, diubah atau disetujui dan kepada karyawan yang bersangkutan sendiri untuk dibicarakan, baik yang menyangkut segi-segi penilaian yang bersifat positif maupun negatif. Pada kesempatan itulah

dijelaskan kepada karyawan yang dinilai tentang langkah-langkah apa yang perlu diambilnya dalam rangka pengembangan karier. Langkah tersebut dapat berupa peningkatan prestasi kerja yang sudah baik, tetapi dapat pula pengambilan langkah mengatasi kelemahan yang terdapat dalam diri karyawan tersebut. Kelebihan metode ini ialah bahwa objektivitas lebih terjamin karena penilaian dilakukan oleh para ahli penilaian dan juga karena tidak terpengaruh oleh *hallo effect*. Dalam pada itu kelemahan metode ini ialah penilai meskipun seorang ahli tetap tidak bebas dari bias tertentu dan bagi organisasi besar menjadi mahal karena harus mendatangkan ahli penilai ke tempat pelaksanaan tugas.¹⁷

e) *Test and observation*

Sistem ini untuk jenis-jenis pekerjaan tertentu. Karyawan dinilai uji kemampuannya, baik tertulis maupun praktek langsung. Agar berguna tes harus *reliabel* dan *valid*.¹⁸

Misalnya, seorang sekretaris diharuskan mengikuti ujian tertulis yang menguji pengetahuannya tentang tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya sebagai sekretaris. Setelah menempuh ujian tertulis, sekretaris yang bersangkutan dites kemampuannya mengerjakan berbagai hal

¹⁷ Veithzal Rivai, 2009, *Islamic Human Capital*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, hal. 654-655.

¹⁸ T. Hani Handoko, 1996, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, hal. 147.

seperti mengetik, menulis dengan cepat, menggunakan telepon, menggunakan komputer, dan praktik-praktik kesekretariatan lainnya yang dipandang *relevan*. Kebaikan metode ini terletak pada keterkaitan langsung antara prestasi kerja dengan tugas pekerjaan seseorang. Kebaikan lainnya ialah bahwa prinsip standarisasi dapat dipegang teguh. Hanya saja metode ini memerlukan biaya yang tidak sedikit bukan hanya dalam penyediaan alat tes seperti simulator yang diperlukan, tetapi juga untuk mendatangkan penilai dari luar organisasi. Mungkin ada yang berpendapat bahwa biaya yang diperlukan untuk menyelenggarakan tes dan observasi ini tidak sebesar yang diduga banyak orang karena alat-alat yang diperlukan untuk menyelenggarakan tes, seperti mesin tik, komputer, telepon bagi sekretaris memang sudah tersedia. Pandangan ini ada benarnya, meskipun biaya ekstra untuk mendatangkan para ahli penilai tetap tidak terelakkan dan oleh karenanya harus diperhitungkan.¹⁹

f) *Behaviorally Anchored Rating scale*/BARS (Skala Penilaian Berjangkar Keperilakuan)

Metode skala penilaian berjangkar keprilaku adalah metode penilaian kinerja yang menggabungkan unsur-unsur skala penilaian tradisional dengan metode insiden kritis,

¹⁹ Veithzal Rivai, 2009, *Islamic Human Capital*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, hal. 655.

berbagai tingkat kinerja ditunjukkan sepanjang sebuah skala dengan masing-masing dideskripsikan menurut perilaku kerja spesifik seorang karyawan. Tabel 2.4 mengilustrasikan bagian sebuah sistem BARS yang dikembangkan untuk mengevaluasi para perekrut akademi. Misalkan faktor yang dipilih untuk evaluasi adalah KEMAMPUAN UNTUK MENAMPILKAN CITRA POSITIF PERUSAHAAN. Sisi SANGAT POSITIF dari faktor tersebut adalah “Menciptakan kesan sangat baik kepada para calon karyawan akademi. Secara cermat menjelaskan aspek-aspek positif perusahaan. Mendengarkan pelamar dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dengan cara yang sangat positif.” Sisi SANGAT NEGATIF faktor tersebut adalah “Sekalipun dengan instruksi berulang-ulang tetap menampilkan kesan buruk. Pewawancara ini bisa diperkirakan akan membuat pelamar akademi mengurungkan niatnya bergabung dengan perusahaan.” Sebagaimana yang dinyatakan, ada beberapa tingkat di antara sangat negatif dan sangat positif. Penilai bisa menetapkan secara lebih objektif seberapa sering karyawan bertindak sesuai dengan setiap tingkat yang didefinisikan.²⁰

²⁰ R. Wayne Mondy, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta, hal. 270

TABEL 2.1

**BARS untuk Faktor: Kemampuan untuk Menampilkan Citra
Positif Perusahaan**

Kinerja Luar Biasa	Menampilkan kesan yang sangat baik kepada para pelamar . Secara sistematis menjelaskan aspek-aspek positif dari perusahaan. Mendengarkan pelamar dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dengan cara yang positif.
Kinerja Sangat Baik	Menampilkan kesan baik pada para pelamar. Menjawab semua pertanyaan dan menjelaskan aspek-aspek positif dari perusahaan. Menjawab pertanyaan-pertanyaan dengan cara positif.
Kinerja Baik	Menampilkan kesan yang wajar pada para pelamar. Mendengarkan para pelamar dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dengan cara yang cukup jelas.
Kinerja Rata-rata	Menampilkan kesan yang biasa-biasa saja pada para pelamar. Mendengarkan pelamar dan menjawab sebagian besar pertanyaan dengan cara yang cukup jelas.
Kinerja Sedikit Di Bawah Rata-rata	Berusaha menampilkan kesan yang baik pada para pelamar. Mendengarkan pelamar namun terkadang bisa diperkirakan harus bertanya ke sumber-sumber lainnya untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan
Kinerja Buruk	Terkadang menampilkan kesan yang buruk pada para pelamar. Terkadang memberikan informasi yang tidak benar pada para pelamar atau melakukan cara yang salah sebelum menyadari kesalahan tersebut.
Kinerja Sangat Buruk	Sekalipun dengan instruksi yang berulang-ulang terus-menerus menampilkan kesan buruk. Pewawancara ini bisa diperkirakan akan membuat para pelamar mengurungkan niat untuk bergabung dengan perusahaan

Salah satu kelebihan metode ini ialah

pengurangan subjektivitas dalam penilaian. Deskripsi prestasi kerja, yang baik maupun yang kurang memuaskan, dibuat oleh pekerja sendiri, rekan sekerja dan atasan langsung masing-masing.²¹

2) Metode Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan Yang Berorientasi Masa Depan

Metode penilaian prestasi kinerja karyawan yang berorientasi masa depan dilakukan melalui penilaian potensi karyawan untuk menentukan prestasi kinerja karyawan yang berorientasi masa yang akan datang.

Teknik-teknik yang umum digunakan:

a) *Self Appraisal* (Penilaian Atas Diri Sendiri), proses di mana para karyawan menilai dirinya sendiri dan karyawan tersebut akan menjalani proses perenungan dan peninjauan. Bila karyawan menilai dirinya sendiri, perilaku baik cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.²²

b) Penilaian Oleh Bawahan, budaya kita telah memandang evaluasi oleh bawahan secara negatif. Namun pemikiran ini perlahan-lahan telah berubah. Beberapa perusahaan menyimpulkan bahwa evaluasi para manajer oleh para bawahan layak dan diperlukan. Perusahaan-perusahaan

²¹ Veithzal Rivai, 2009, *Islamic Human Capital*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, hal. 654.

²² T. V. Rao, 1996, *Penilaian Prestasi Kerja*, PT Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, hal. 11-12.

tersebut beralasan bahwa para bawahan ada pada posisi sangat bagus untuk melihat efektivitas manajerial atasan mereka. Para pendukung pendekatan ini yakin bahwa para atasan akan menjadi sangat sadar akan kebutuhan tim kerja dan akan menjalankan manajemen lebih baik.²³

c) Penilaian Oleh Rekan Sejawat, evaluasi yang dibuat sesama anggota tim yang berada pada jaringan kerja yang sama.²⁴

Ada beberapa alasan untuk evaluasi yang dilakukan oleh para anggota tim, yakni para anggota tim saling mengetahui kinerja satu sama lain lebih baik dari siapapun dan dengan demikian bisa mengevaluasi kinerja secara lebih akurat, tekanan rekan kerja adalah motivator paling kuat bagi para anggota tim, para anggota yang menyadari bahwa rekan kerja dalam tim akan mengevaluasi pekerjaan mereka dan menunjukkan peningkatan komitmen serta produktivitas.²⁵

d) 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.

e) *Management By Objectives/MBO (Pendekatan Manajemen Berorientasi Sasaran)*, setiap karyawan dan atasan secara bersama menetapkan tujuan atau sasaran pelaksanaan kerja di

²³ R. Wayne Mondy, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta, hal. 263.

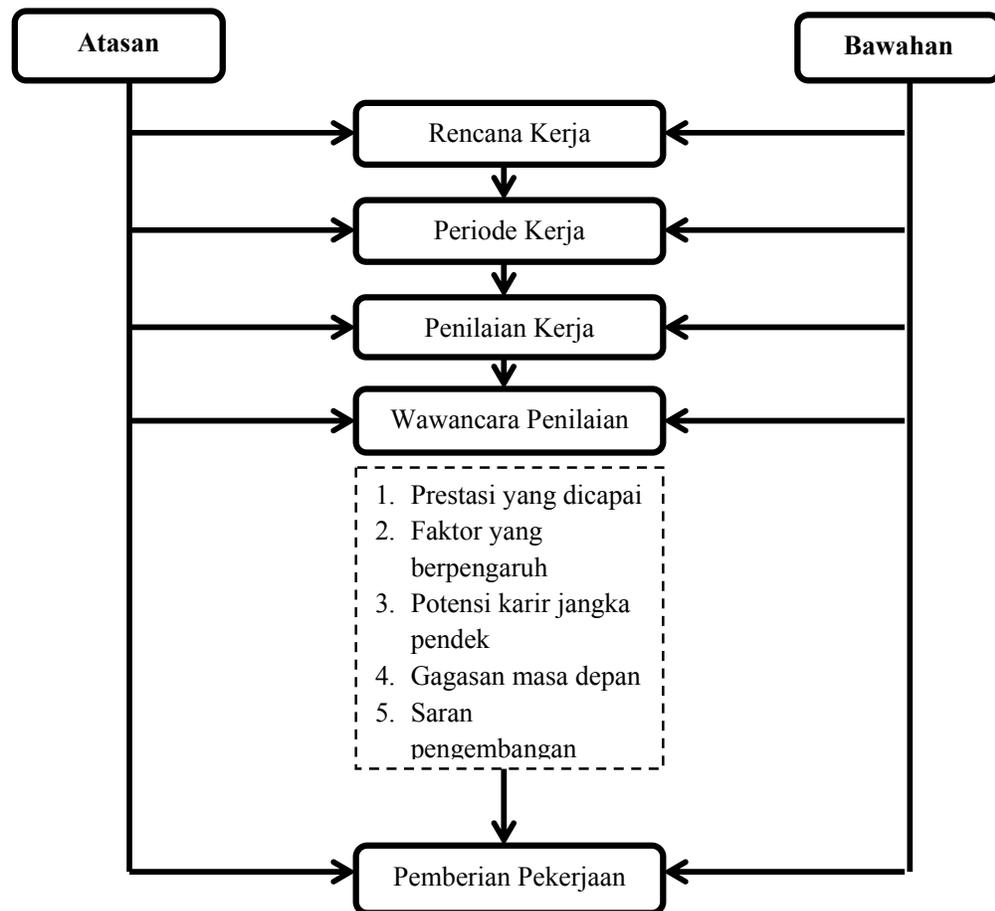
²⁴ Surya Dharma, 2009, *Manajemen Kinerja*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, hal. 207-214.

²⁵ R. Wayne Mondy, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta, hal. 263.

waktu yang akan datang. Sehingga ia akan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar dalam pencapaian sasaran tersebut dibandingkan sasaran tersebut hanya ditentukan dari atasannya langsung.²⁶ Proses penilaian kinerja berdasarkan metode ini dapat dilihat pada gambar 2.6

Gambar 2.6

Proses Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO)



Kelebihan dari metode ini, ialah dengan mendorong

²⁶T. Hani Handoko, 1996, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Jakarta, hal. 151-152.

setiap individu karyawan menentukan sendiri sasaran yang spesifik dan menantang, MBO memiliki potensi memotivasi karyawan di samping sebagai basis penilaian karyawan, karyawan mengetahui secara tepat apa yang diharapkan dirinya, dan apa yang mereka capai jika mereka ingin dinilai positif oleh atasannya, sangat mudah bagi penyelia untuk melakukan penilaian dengan objektif karena kriterianya jelas yakni berorientasi pada hasil, penentuan tujuan secara sistematis di seluruh perusahaan dan memudahkan dalam perencanaan dan koordinasi. Sedangkan kelemahan dari metode ini, ialah teknik MBO tidak efektif dalam lingkungan di mana manajemen tidak mempercayai karyawan-karyawannya, titik berat MBO terhadap hasil-hasil saja dapat mencegah kepada kurangnya perhatian pada bagaimana hasil-hasil tersebut dicapai, misalnya: individu-individu mungkin mencapai hasil-hasil mereka dengan jalan yang tidak etis yang berdampak negatif bagi perusahaan, MBO sulit untuk membandingkan tingkat kinerja dari individu yang berbeda karena penilaian berdasarkan sasaran-sasaran pribadinya, banyaknya waktu yang dicurahkan untuk menerapkan metode ini.²⁷

²⁷ Veithzal Rivai, 2009, *Islamic Human Capital*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, hal. 659.

b. Tujuan dan Kegunaan Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan

Dalam pelaksanaan penilaian prestasi kinerja karyawan terdapat pula tujuan dan kegunaannya, diantaranya sebagai berikut:²⁸

- 1) *Perbaikan Prestasi Kerja*. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departement personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
- 2) *Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi*. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- 3) *Keputusan-keputusan Penempatan*. Promosi, transfer dan demosi (penurunan jabatan) biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering dilakukan karena merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
- 4) *Kebutuhan-kebutuhan Latihan dan Pengembangan*. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
- 5) *Perencanaan dan Pengembangan Karier*. Umpan balik prestasi

²⁸ Susilo Martoyo, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, hal. 84-86.

kerja seorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

- 6) *Penyimpangan-penyimpangan Proses Staffing*. Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
- 7) *Ketidakkuratan Informasional*. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.
- 8) *Kesalahan-kesalahan Desain Pekerjaan*. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.
- 9) *Kesempatan Kerja yang Adil*. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
- 10) *Tantangan-tantangan Eksternal*. Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti: keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-

masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi kerja tersebut, departemen personalia dimungkinkan untuk dapat menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan atau yang diperkirakan memerlukan.

c. Yang Mengadakan Penilaian

Sejak dulu dalam proses penilaian, masalah siapa penilai merupakan masalah pokok karena penetapan mengenai hal ini erat hubungannya dengan persoalan apakah penilai itu obyektif atau tidak.

Dalam persoalan siapa penilai, maka Justine T. Sirait memberi lima kemungkinan sebagai berikut:

1) Atasan langsung

Penilaian atasan langsung merupakan yang paling sering mengadakan penilaian. Banyak perusahaan yang menggunakan atasannya langsung untuk menilai kinerja mereka.

2) Rekan kerja

Penilaian oleh rekan sejawat adalah evaluasi yang dibuat sesama anggota tim atau kolega yang berada pada jaringan kerja yang sama. Praktik yang biasa terjadi adalah meminta individu untuk memberikan penilaian kepada kolega atau jaringan kerja yang lainnya.

Kelebihan dari penilaian ini adalah bahwa mereka memperkenalkan suatu perspektif yang berbeda daripada yang dimiliki oleh para manajer dan memungkinkan untuk mendapatkan beberapa penilaian yang independen karena mereka berasal dari kolega, mungkin akan lebih dihargai daripada yang diberikan oleh seorang atasan.

3) Bawahan

Penilaian oleh bawahan menyediakan kemungkinan bagi bawahan untuk menilai atau berkomentar tentang aspek tertentu dari kinerja manajernya. Tujuannya adalah untuk membuat manajer lebih menyadari tentang persoalan yang berkenaan dengan kinerja mereka.

Masalahnya adalah bahwa manajer mungkin akan merasa terancam oleh penilaian ini, yang mereka rasakan sebagai merusak otoritas dan kemungkinan staf untuk mengekspresikan ketidak-senangan atas opini yang telah dipertimbangkan. Pelaksanaan penilaian ini harus direncanakan secara lebih hati-hati untuk mengurangi sifat mengancamnya manajer dan untuk memastikan bahwa staf melaksanakan penilaian mereka secara bertanggung jawab.

4) *Multi Assesment*

Keuntungan dari mendapatkan sudut pandang yang berbeda dalam evaluasi kinerja, terutama dari para manajer

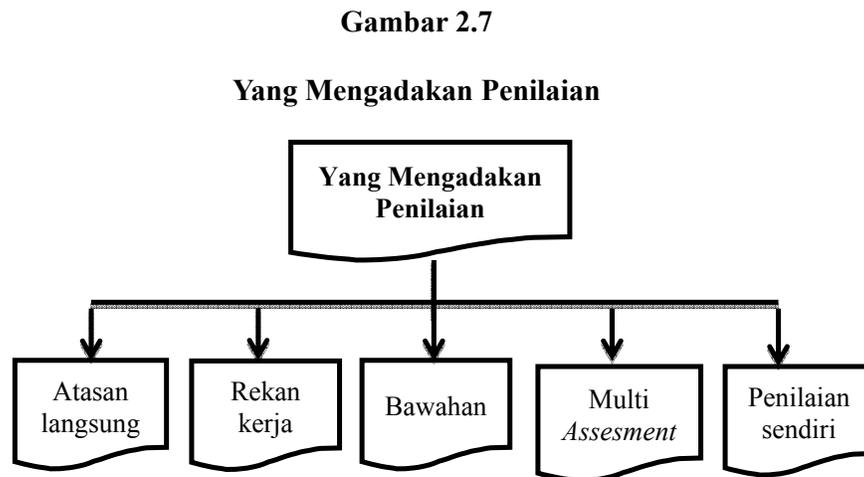
telah menimbulkan perhatian yang lebih besar kepada penilaian dengan berbagai sumber penilai yang dapat menambahkan nilai kepada evaluasi manajer/ bawahan. Ini dapat mencakup penggunaan penilaian oleh bawahan dan oleh rekan kerja di samping penilaian oleh para manajer.

Secara teoritis, banyak yang dapat dikatakan tentang penilaian ini tetapi dalam praktiknya sistem ini akan berada dalam kesulitan untuk menjadi terlalu berlebihan selain rentan kepada semua kekurangan yang dianggap orang merupakan kelemahan-kelemahan dari baik proses-proses penilaian oleh bawahan ataupun penilaian oleh rekan sejawat. Konsekuensinya, hanya sedikit bukti ketertarikan kepada penilaian ini.

5) Atas diri sendiri

Penilaian atas diri sendiri adalah proses di mana para individu mengevaluasi kinerja mereka sendiri, menggunakan pendekatan yang terstruktur sebagai dasar bagi pembicaraan dengan para manajer mereka dalam pertemuan-pertemuan evaluasi. Penilaian ini dapat memungkinkan karyawan untuk memimpin tetapi tujuan pertemuan evaluasi tetap untuk mencapai penilaian bersama dan rencana pengembangan yang disepakati. Oleh karenanya, para manajer harus memberikan kontribusinya dan menambahkan pandangannya terhadap

persepsi karyawannya. Berikut akan di tunjukkan lebih jelasnya pada gambar 2.7:

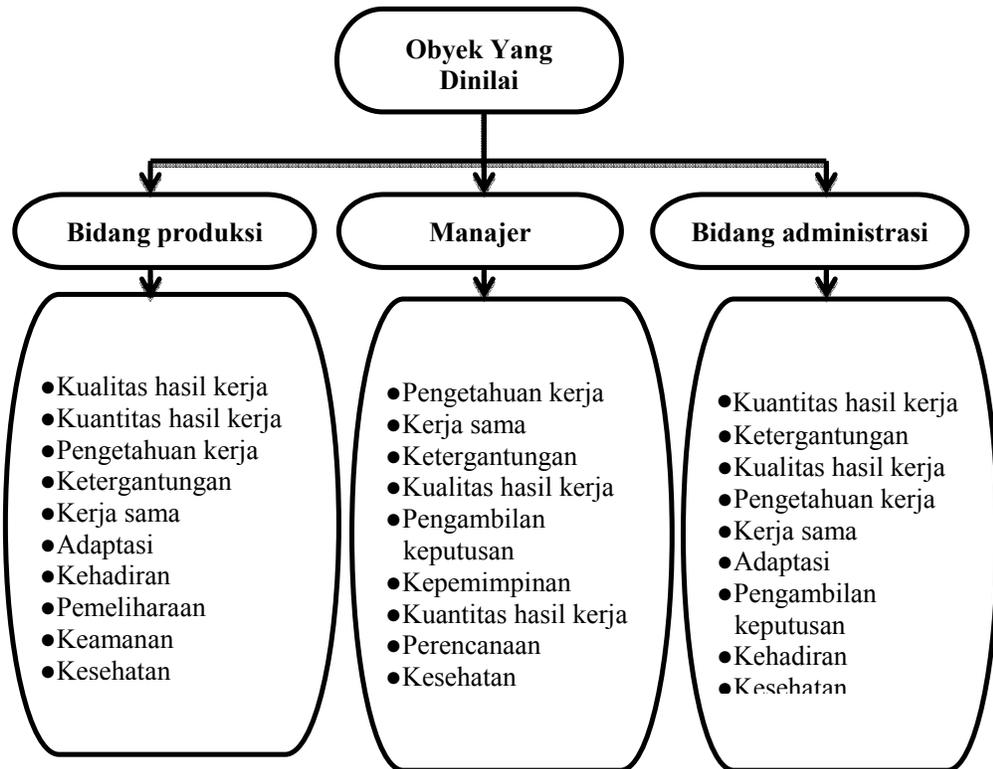


d. Obyek Yang Dinilai Dari Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan

Dale Yoder dalam bukunya "*Personal Management and Industrial Relation*" antara lain mengemukakan beberapa sifat yang paling umum diadakan penilaian dari karyawan yang bekerja di bidang produksi, administrasi, dan mempunyai kedudukan sebagai manajer diantaranya ditunjukkan lewat gambar 2.8.

Gambar 2.8

Obyek Yang Dinilai Dari Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan.²⁹



e. Unsur-unsur Dalam Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan.

Pada umumnya unsur yang perlu diadakan dalam penilaian prestasi kinerja karyawan, meliputi:

1) Kesetiaan

Kesetiaan yang dimaksudkan adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad

²⁹Bedjo Siswanto, 1989, *Manajemen Tenaga Kerja*, Sinar Baru, Bandung, hal. 196-197.

dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dengan sikap dan tingkah laku tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Kesetiaan tenaga kerja terhadap perusahaan sangat berhubungan dengan pengabdianya.

2) Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang tenaga kerja antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman dan kesungguhan tenaga kerja yang bersangkutan.

3) Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang telah diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

4) Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk mentaati segala ketentuan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku serta yang diberikan oleh atasan yang berwenang, tidak melanggar larangan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

5) Kejujuran

Kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

6) Kerja sama

Kerja sama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditentukan, sehingga mencapai dayaguna dan hasil yang sebesar-besarnya.

7) Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manajemen lininya.

8) Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas.

f. Kendala Dalam Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan

Penilai sering tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosionalnya dalam menilai prestasi kinerja karyawan. Hal Ini menyebabkan penilaian menjadi bias. Bias adalah distorsi pengukuran yang tidak akurat. Oleh karena itu, kendala atau masalah dalam pelaksanaan penilaian prestasi kinerja karyawan masih sering terjadi. Berbagai kendala atau masalah yang paling umum terjadi adalah: Pertama, *Halo effect* terjadi jika pendapat pribadi si penilai mempengaruhi penilaiannya terhadap orang lain.³⁰ Kedua, kesalahan kecenderungan terpusat banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan sebagai yang efektif atau tidak efektif, atau yang baik dan yang jelek, sehingga penilaian cenderung dibuat rata-rata. Ketiga, terlalu lunak dan terlalu keras, terlalu lunak disebabkan oleh penilai terlalu mudah memberi nilai, terlalu keras adalah sebaliknya, karena penilai cenderung ketat. Keempat, terpaku pada prestasi terbaru dengan hanya menggunakan perilaku yang paling baru untuk mengadakan penilaian dapat menimbulkan kesalahan, karena lupa memasukkan perilaku penting di masa lalu.³¹

Bias penilaian dapat dikurangi melalui standar penilaian dinyatakan secara jelas, pelatihan, umpan balik, dan pemilihan teknik penilaian kinerja yang sesuai. Pelatihan untuk penilai perlu

³⁰ Jurnal Performance Appraisal: The Importance Of Rater Training, Oleh Dev Kumar, Nomor 4, Tahun 2005, Kuala Lumpur Royal Malaysia Police College.

³¹ Moh. Agus Tulus, 1994, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal. 134-135.

melibatkan tiga hal, yakni penyimpangan dan penyebab mereka harus diterangkan, peran penilaian kinerja dalam pengambilan keputusan terhadap karyawan harus diterangkan untuk menjaga kenetralan dan objektivitas, dengan bantuan departemen SDM menemukan dan menggunakan teknik penilaian yang dipandang paling tepat, baik yang berorientasi pada prestasi kerja di masa lalu maupun yang ditujukan kepada kepentingan perusahaan di masa depan. Jika ukuran subjektif digunakan, para penilai harus menggunakannya sebagai bagian dari pelatihan mereka. Selain faktor-faktor di atas yang menyebabkan terjadinya bias dalam penilaian kinerja, dalam praktiknya pendekatan penilaian harus dapat mengidentifikasi standar kinerja, mengukur kriteria, dan kemudian memberi umpan balik kepada karyawan dan departemen SDM. Jika standar kinerja atau ukuran tidak terkait dengan pekerjaan, evaluasi tidak akurat dan akhirnya akan terjadi bias yang merugikan hubungan para manajer dengan karyawan dan memperkecil kesempatan kerja yang sama. Tanpa umpan balik, perbaikan dalam perilaku SDM tidak mungkin terjadi dan departemen SDM tidak akan mempunyai catatan akurat dalam sistem informasinya, sehingga dasar keputusan mulai dari rancangan pekerjaan sampai kompensasi akan terganggu.³²

³² Veithzal Rivai, 2009, *Islamic Human Capital*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, hal. 646-647.

3. Sistem Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan Menurut Perspektif Islam

Menurut perspektif Islam, penilaian prestasi kinerja karyawan mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dalam rangka melihat hasil atau proses suatu kegiatan, maka dibutuhkan suatu mekanisme evaluasi terhadap kinerja karyawan, sejauhmana mereka dapat melaksanakan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya. Tanpa evaluasi, mustahil program-program perbaikan itu akan berjalan dengan baik. Hal ini sejalan dengan makna yang tersirat dalam sebuah hadis Rasulullah Sallallahu Alaihi Wassalam, yang menyatakan bahwa “hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Barang siapa yang amalnya hari ini sama dengan hari kemarin, maka dia termasuk orang yang merugi. Dan jika hari ini, amalnya lebih buruk dari hari kemarin, maka termasuk golongan yang dilaknat.” Dengan demikian, sebuah perusahaan atau lembaga ekonomi perlu merumuskan sebuah mekanisme evaluasi yang akurat tentang kinerja karyawan.

Penilaian kinerja merupakan konsep yang sangat penting dalam sistem manajemen kinerja. Karena apabila penilaian kinerja dilakukan secara teratur dan terus menerus pada setiap jenjang hierarki akan menjadi dasar untuk tersedianya dan mendorong umpan balik, dia

menentukan hal-hal apa saja yang berjalan dengan baik dalam membangun fondasi kesuksesan organisasi di masa mendatang, dan dia juga sanggup menandai hal-hal apa saja yang tidak berjalan dengan baik sehingga tindakan perbaikan dapat diambil. Hasil penilaian kinerja dipergunakan sebagai pemberian penghargaan baik finansial maupun non-finansial atau bahkan, sebagai dasar pertimbangan keputusan manajemen sumber daya manusia yang lainnya.

Adapun ayat yang menerangkan tentang penilaian kinerja yakni surah Al-Infithar [82]:10-12, ayat tersebut menggugah manusia atau mengecam mereka yang terpedaya sehingga mendurhakai Allah.³³

Firman Allah Subhanahuata'la dalam surah Al-Infithar [82]: 10-12:³⁴

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ ﴿١٠﴾ كِرَامًا كَاتِبِينَ ﴿١١﴾ يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ ﴿١٢﴾

“Padahal sesungguhnya bagi kamu ada malaikat-malaikat yang mengawasi pekerjaanmu (10). Yang mulia di sisi Allah dan mencatat pekerjaan-pekerjaanmu itu (11). Mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan (12).”

Ayat di atas menunjukkan bahwa setiap pekerjaan yang kita lakukan tidak terlepas dari pengawasan Allah Yang Maha Kuasa. Dan Dialah sang Evaluator seluruh umat manusia untuk nantinya diberikan hasilnya di akhirat kelak.³⁵ Segala amal akan diperhitungkan. Untuk keperluan itu ditugaskan malaikat-malaikat yang rapi simpanannya,

³³ M. Quraish Shihab, 2007, *Tafsir Al-Mishbah Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an Juz'Amma Volume 15*, Lentera Hati, Jakarta, hal. 110.

³⁴ Departemen Agama Republik Indonesia, 1998, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, CV. Asy-Syifa, Semarang, hal. 1032.

³⁵ H. Veithzal Rivai, 2009, *Islamic Human Capital*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, hal. 635-636.

mulia, pencatat amal. Mereka menghitung amal yang baik dan jelek.³⁶

Para pengawas itu adalah ruh yang ditugaskan untuk mengawasi manusia. Yaitu malaikat-malaikat yang selalu menyertai dan mengawasi mereka, serta menghitung segala sesuatu yang timbul dari manusia. Karena nuansa surah ini adalah nuansa kemurahan dan kemuliaan, maka disebutkanlah di sini sifat-sifat para malaikat pengawas itu bahwa mereka adalah “mulia (di sisi Allah)”. Tujuan penyebutan ini adalah untuk menimbulkan perasaan malu di dalam hati dan bersikap baik di hadapan malaikat-malaikat yang mulia. Al-Qur’an hendak menumbuhkan di dalam hati manusia perasaan yang paling luhur di dalam menetapkan hakikat ini. Yakni dengan memberikan lukisan yang realistis dan hidup serta dekat dengan pemahaman manusia. Selanjutnya, Al-Qur’an menetapkan tempat kembalinya orang-orang yang berbakti dan orang-orang yang durhaka sesudah hisab, sesuai dengan catatan para malaikat mulia yang senantiasa menulis perbuatan-perbuatan mereka.³⁷

³⁶ Syekh Ahmad Musthafa Al-Maraghi, 1986, *Tarjamah Tafsir Al-Maraghi Juz 30*, Sumber Ilmu, Yogyakarta, hal. 78.

³⁷ Sayyid Qutbh, 2001, *Tafsir Fi Zhilail Qur’an Di bawah Naungan Al-Qur’an Jilid 12*, Gema Insani Press, hal. 202.