

BAB 2

KERANGKA TEORI DAN METODE PENELITIAN

2.1 Tinjauan Pustaka

Penelitian yang dilakukan oleh Wiko Winando dari program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada mengenai Analisis Dampak Persepsi Karyawan terhadap Sistem penilaian Kinerja bagi Motivasi Kerja pada BPD DIY (2001) terdapat pengaruh yang signifikan antara persepsi karyawan terhadap penilaian kinerja bagi motivasi kerja karyawan. Karyawan yang memiliki persepsi baik terhadap penilaian kinerja akan meningkatkan motivasi kerja karyawan, begitu juga sebaliknya, persepsi karyawan yang kurang baik terhadap penilaian kinerja ikut menurunkan motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap penilaian kinerja sangat mempengaruhi tingkat motivasi kerja karyawan. Oleh karena itu perusahaan perlu melakukan perbaikan secara berkesinambungan terhadap sistem penilaian kinerja yang telah ada supaya dapat menjadi lebih baik. Variabel penelitian terdiri dari dua variabel. Variabel pertama adalah Variabel Independen, yaitu penilaian kinerja. Variabel kedua adalah Variabel Dependen, yaitu motivasi kerja. Subjek penelitian adalah karyawan BPD DIY. Pada penelitian ini teknik sampel yang digunakan adalah purposive sampling yaitu penelitian tempat atau wilayah penelitian dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu. Subyek penelitian ini adalah karyawan kantor pusat BPD DIY dan cabang utama BPD DIY khususnya staf bagian sumber daya manusia BPD DIY. Subyek penelitian adalah karyawan yang mempunyai kriteria sebagai berikut: subyek adalah karyawan tetap pada BPD DIY, dan subyek telah bekerja pada BPD DIY minimal selama dua tahun. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan dua metode, yakni 1) kuesioner, dua skala yang digunakan berupa skala persepsi karyawan terhadap penilaian kinerja dan skala motivasi kerja karyawan. 2) Wawancara, pertanyaan yang diajukan berkisar sekitar persepsi karyawan terhadap penilaian kinerja, motivasi kerja karyawan, profil perusahaan, dan proses pelaksanaan penilaian kinerja (Winando, 2001, Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada Yogyakarta).

Penelitian yang dilakukan oleh Fighi Pramana dari Fakultas Ekonomi Unika Atma Jaya Jakarta mengenai Penilaian Prestasi Kerja Karyawan terhadap Promosi Jabatan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (2005) menunjukkan bahwa hubungan antara penilaian prestasi kerja karyawan dan promosi jabatan terdapat hubungan positif dan cukup kuat. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian prestasi kerja oleh perusahaan dapat mengembangkan suatu perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh dalam menghadapi masa depan perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh tersebut berupa jalur-jalur karir atau promosi-promosi jabatan para karyawannya. Berdasarkan hasil analisa yang dilakukan oleh Pramana diperoleh persamaan $Y = 13,188 + 0,710X$, artinya setiap ada perubahan variabel X (penilaian prestasi kerja karyawan) sebesar 0,710 maka akan terjadi perubahan pada variabel Y (promosi jabatan) sebesar 13,188. Berdasarkan hasil analisa penelitian yang telah dilakukan, ditemukan bahwa nilai R_s sebesar 0,395, artinya hubungan antara penilaian prestasi kerja karyawan dan promosi jabatan positif dan cukup kuat. Nilai K_p sebesar 15,6% berarti kinerja karyawan hanya memberi kontribusi sebesar 15,6% terhadap promosi jabatan. Sisanya 84,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hal ini bisa dilihat dari hasil perhitungan nilai t hitung (C_r) sebesar 2,687 sedangkan t tabel sebesar 1,701, artinya H_0 tidak ada hubungan antara penilaian prestasi kerja karyawan dengan promosi jabatan ditolak, dan H_a ada hubungan antara penilaian prestasi kerja karyawan dengan promosi jabatan diterima. (Pramana, 2005, Skripsi Unika Atma Jaya Fakultas Ekonomi).

Penelitian lain yang dilakukan oleh Lestari dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia mengenai Analisis Persepsi Pegawai terhadap Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT Perusahaan Gas Negara (Persero) (2003), menunjukkan bahwa sistem penilaian pegawai dipersepsikan baik oleh responden, dalam penelitian ini responden yakni pegawai PT Perusahaan Gas Negara (Persero) adalah laki-laki, berusia 35 – 44 tahun, tingkat pendidikan responden sebagian besar telah menamatkan SMA/ sederajat, dan memiliki masa kerja > 3 tahun. Selain itu, berdasarkan hasil analisis variabel tingkat peranan dengan indikator peranan hasil penilaian terhadap peningkatan kualitas kerja pegawai dan peranan dalam menetapkan kenaikan gaji pokok

berkala didapatkan bahwa tingkat peranan penilaian pegawai dipersepsikan baik. Berdasarkan analisis terhadap keseluruhan variabel sistem penilaian dan tingkat peranan, maka dapat digeneralisir bahwa persepsi pegawai terhadap pelaksanaan penilaian pegawai adalah baik. Penelitian yang dilakukan oleh Lestari ini tergolong penelitian deskriptif analitis, ditinjau dari teknik pengumpulan data penelitian ini menggunakan metode penelitian survey, pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, teknik pengambilan sample yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik stratifikasi (*stratified random sampling*), dan skala yang digunakan adalah skala likert. (Lestari, 2003, Universitas Indonesia Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik).

Mengacu pada penelitian sebelumnya maka hal yang membedakan dengan penelitian untuk kepentingan skripsi ini terletak pada persepsi karyawan mengenai pelaksanaan penilaian kinerja di PT Dongbang Development (Apartemen Taman Raja), Korindo Group, dimana dalam penelitian ini penulis ingin mengetahui persepsi karyawan pada PT Dongbang Development (Apartemen Taman Raja), Korindo Group mengenai pelaksanaan penilaian kinerja karyawan pada perusahaan, hal ini dilakukan guna mendapatkan pembuktian lebih lanjut mengenai apakah pelaksanaan penilaian kinerja di PT Dongbang Development sudah dilakukan dengan adil dan jujur tanpa adanya bias-bias tertentu dan apakah karyawan sudah merasa puas atau setuju terhadap pelaksanaan penilaian kinerja yang dilakukan oleh PT Dongbang Development.

2.2 Konstruksi Model Teoritis

Konstruksi model teoritis ini menggambarkan teori-teori dari variabel-variabel dalam penelitian. Variabel penelitian dalam penelitian ini menggunakan satu variabel, yaitu variabel penilaian kinerja. Akan tetapi sebelum membahas mengenai penilaian kinerja, peneliti akan menjabarkan terlebih dahulu mengenai definisi dari persepsi itu sendiri, karena dalam hal ini peneliti mengangkat suatu penelitian mengenai persepsi karyawan mengenai pelaksanaan penilaian kinerja di PT Dongbang Development (Apartemen Taman Raja), Korindo Group. Untuk itu maka peneliti merasa perlu untuk menjabarkan terlebih dahulu mengenai definisi dari persepsi.

2.2.1 Persepsi

2.2.1.1 Pengertian Persepsi

Persepsi pada hakikatnya adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang di dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan, dan penciuman. Beberapa definisi persepsi diberikan oleh beberapa ahli, antara lain Krech, Menurut Krech (1989) persepsi adalah suatu proses kognitif yang kompleks dan menghasilkan suatu gambar unik tentang kenyataan yang barangkali sangat berbeda dari kenyataannya (Indrawijaya 1989, p. 45).

Perception the process by which an individual gives meaning to the environment. It involves organizing and interpreting various stimuli into a psychological experience. (Ivancevich, Konopaske, and Matteson, 2005, p. 110).

Menurut Robbins Persepsi adalah suatu proses dimana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indera mereka agar memberikan makna bagi lingkungan mereka. Menurut Robbins ada tiga hal yang dapat mempengaruhi persepsi, yaitu (a) pelaku persepsi, bila seorang individu memandang pada suatu target dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya, maka penafsiran individu sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi pelaku persepsi. (b) target, karakteristik yang terdapat dalam target yang diamati dapat mempengaruhi apa yang dipersepsikan. (c) Situasi, adalah unsur-unsur dalam lingkungan seperti waktu, keadaan atau tempat kerja, dan keadaan sosial. (Tanya Jawab Seputar Penilaian Prestasi Kerja karyawan, www.google.com, diunduh tanggal 4 September 2008).

Menurut Hammer dan Organ (1989), Persepsi adalah “the process by which people organize, interpret, experience, and process cues or material (inputs) received from the external environment”. (suatu proses dengan mana seseorang mengorganisasikan dalam pikirannya, menafsirkan, mengalami, dan mengolah

pertanda atau segala sesuatu yang terjadi di lingkungannya) (Indrawijaya, 1989, p. 45).

2.2.1.2 Subproses dalam Persepsi

Subproses dalam persepsi terdiri dari:

Stimulus (situasi yang hadir), mula terjadinya persepsi diawali ketika seseorang dihadapkan dengan suatu situasi atau suatu stimulus.

Registrasi, dalam masa registrasi suatu gejala yang nampak ialah mekanisme fisik yang berupa penginderaan dan syaraf seseorang terpengaruh, kemampuan fisik untuk mendengar dan melihat akan mempengaruhi persepsi.

Interpretasi, merupakan suatu aspek kognitif dari persepsi yang sangat penting, proses interpretasi ini tergantung pada cara pendalaman (*learning*), motivasi, dan kepribadian seseorang.

Feedback (umpan balik), subproses ini dapat mempengaruhi persepsi seseorang (Indrawijaya, 1989, p. 45).

Teknik untuk memperoleh data secara tepat dan sah dalam membuat persepsi yaitu melalui:

a. Persepsi yang selektif

Yaitu persepsi yang kecenderungannya hanya memperlihatkan aspek-aspek tertentu dari seseorang yang mendasarkan kepentingan, latar belakang, pengalaman, dan sikap.

b. Proyeksi

Yaitu memproyeksikan sesuatu yang ada dalam diri kita sendiri kepada orang lain.

c. Stereotiping

Yaitu suatu perangkat keyakinan tentang karakteristik orang dari suatu kelompok yang disamaratakan terhadap semua anggota kelompok itu.

d. Efek Halo / Halo Efek

Yaitu dalam mengevaluasi individu secara umum didasarkan atas satu ciri saja (Suwanto, 1999, p. 64).

Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang melibatkan manajer dan karyawan. Supaya proses penilaian kinerja dapat dilaksanakan dengan lancar, maka diperlukan kesadaran kedua belah pihak terutama kesadaran dari pihak karyawan sebagai pihak yang akan dinilai. Persepsi karyawan yang positif mengenai penilaian kinerja seharusnya dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik sebab unsur pemaksaan akan mempengaruhi hasil yang hendak diperoleh.

2.2.2 Penilaian Kinerja

2.2.2.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian adalah usaha untuk mengukur hasil, hasil pengukuran itu dibandingkan dengan standar ukuran tertentu (Reksohadiprojo, 1990, p. 62).

Definisi mengenai kinerja yang diuraikan sebelumnya oleh Hasibuan sebagaimana dikutip oleh Nawawi dalam bukunya *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri* bertujuan agar pegawai mengetahui sejauh mana hasil pekerjaan yang telah dicapai. Menurut Hasibuan (2006) Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu (Nawawi, 2006, p. 64).

Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor yang terdiri dari: (a) pengetahuan, khususnya yang berhubungan dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dalam bekerja, faktor ini mencakup jenis dan jenjang pendidikan serta pelatihan yang pernah diikuti dibidangnya. (b) Pengalaman, yang tidak sekadar berarti jumlah waktu atau lamanya

dalam bekerja, tetapi berkenaan juga dengan substansi yang dikerjakan yang jika dilaksanakan dalam waktu yang cukup lama akan meningkatkan kemampuan dalam mengerjakan suatu bidang tertentu, (c) Kepribadian, berupa kondisi didalam diri seseorang dalam menghadapi bidang kerjanya, seperti minat, bakat, kemampuan bekerjasama/keterbukaan, ketekunan, kejujuran, motivasi kerja, dan sikap terhadap pekerjaan (Nawawi, 2006, p. 64).

Berdasarkan pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja adalah prestasi kerja karena diartikan sebagai hasil pelaksanaan pekerjaan dalam periode tertentu merupakan prestasi yang dicapai oleh karyawan terhadap target atau sasaran yang telah ditentukan dengan berbagai persyaratannya yang dibebankan kepada karyawan tersebut, dan untuk mengetahui prestasi atau hasil yang telah dicapai oleh karyawan tersebut, tentunya harus dilaksanakan penilaian kinerja, yaitu dengan membandingkan kinerja aktual dengan standar-standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Kinerja yang pengertiannya telah diuraikan diatas perlu atau harus dinilai dan hasilnya harus dipergunakan untuk membantu pekerja/karyawan, agar secara terus-menerus berusaha memiliki kinerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas pokoknya. Untuk itu diperlukan suatu sistem penilaian kinerja yang efektif dan efisien agar berfungsi secara maksimal dalam membina karyawan/pekerja yang kinerjanya tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan.

Penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya (Mangkunegara, 2005. p. 69). Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (performance) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu (Simanjuntak, 2005, p. 103).

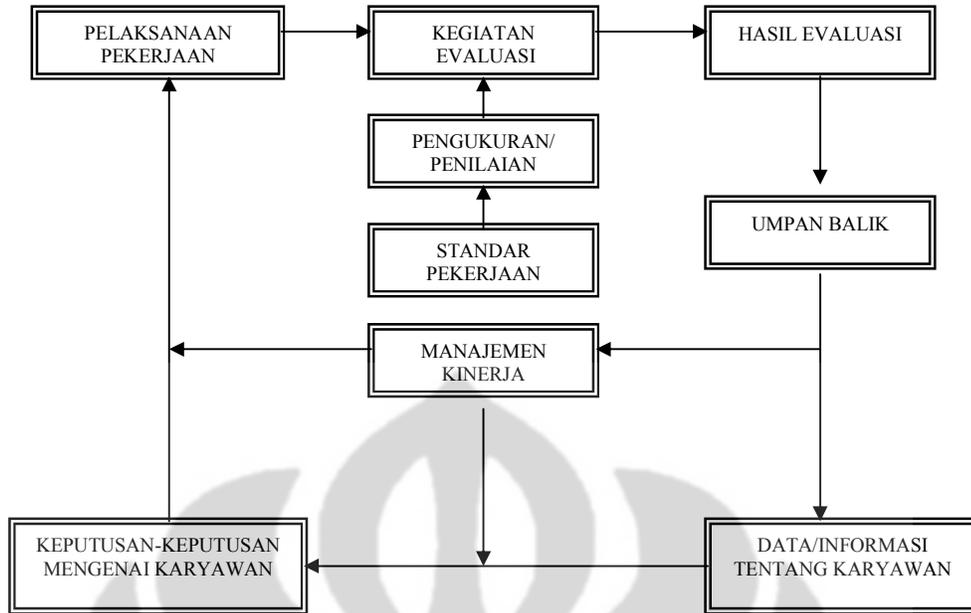
Pengertian ini menekankan bahwa dari hasil penilaian kinerja harus dapat dilakukan interpretasi apakah seorang pekerja telah bekerja secara efektif, efisien, produktif dan berkualitas sesuai standar pekerjaan, sehingga dapat dikategorikan

sebagai pekerja yang sukses, demikian pula sebaliknya yang mungkin termasuk kategori sebagai pekerja yang tidak sukses, tidak efektif atau gagal dalam bekerja.

2.2.2.2 Elemen-Elemen Sistem Penilaian Kinerja

Elemen dari sistem penilaian kinerja mencakup langkah-langkah/kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Pekerja melaksanakan pekerjaannya untuk suatu jangka waktu atau periode tertentu.
- b. Menetapkan standar pekerjaan sebagai tolak ukur pelaksanaan pekerjaan yang efektif atau tidak efektif dan yang berhasil atau gagal.
- c. Melakukan observasi (jika mungkin), monitoring atau pemantauan pelaksanaan pekerjaan dengan menggunakan metode penilaian yang paling tepat.
- d. Membandingkan hasil observasi atau monitoring dengan standar pekerjaan masing-masing. Standar pekerjaan sebagai tolak ukur kinerja seperti dikatakan diatas harus dipersiapkan sebelum evaluasi kinerja dilakukan.
- e. Hasil evaluasi berupa skor/nilai setiap atau satu per satu aspek yang dinilai merupakan informasi tentang kinerja pekerja/karyawan yang dinilai.
- f. Hasil tersebut dipergunakan sebagai umpan balik (*feed back*) yang harus ditindaklanjuti dengan melaksanakan manajemen kinerja dan untuk membuat keputusan-keputusan mengenai pekerja/karyawan seperti promosi jabatan dan pemberian insentif berdasarkan prestasi (Nawawi, 2006, p. 70).



Gambar 2.1 Elemen-elemen Sistem Penilaian Kinerja (Sumber: Hadari Nawawi, Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri)

Dapat dinyatakan secara kategorikal bahwa terciptanya suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat tergantung pada persiapan yang benar-benar matang. Matang berarti memenuhi empat persyaratan, yaitu keterkaitan langsung dengan pekerjaan, praktis, kejelasan standar dan adanya kriteria yang objektif. Tidak kalah pentingnya untuk diperhatikan dalam mempersiapkan suatu sistem penilaian prestasi kerja ialah adanya takaran-takaran yang digunakan untuk mengukur prestasi kerja seseorang.

a. Keterkaitan langsung dengan pekerjaan

Keterkaitan langsung dengan pekerjaan seseorang ialah bahwa penilaian ditujukan pada perilaku dan sikap yang menentukan keberhasilan menyelesaikan sesuatu pekerjaan tertentu. Misalnya sikap ramah dalam memberikan pelayanan, ketepatan waktu memenuhi janji, kejujuran bagi seorang kasir, ketegasan tetapi sopan bagi seorang petugas satpam, gaya yang demokratik bagi seorang penyelia dan lain sebagainya.

b. Praktis

Suatu sistem yang praktis adalah cara penilaian yang dipahami dan diterima oleh pihak penilai dan yang dinilai. Berarti adanya persepsi yang sama antara dua belah pihak tentang segi-segi pekerjaan apa yang dinilai dan teknik penilaian yang

digunakan merupakan hal yang sangat penting. Perbedaan persepsi mengenai hal tersebut akan berakibat pada perbedaan interpretasi tentang hasilnya.

c. Kejelasan standar

Sasaran utama dari adanya standar tersebut ialah teridentifikasikannya unsur-unsur kritikal suatu pekerjaan. Standar itulah yang menjadi tolak ukur seseorang melaksanakan pekerjaannya. Perlu ditekankan bahwa penentuan standar tersebut bukanlah bersifat "karangan" akan tetapi bersumber dari analisis pekerjaan yang harus dipahami dan diterima oleh para pegawai sebelum diterapkan, bukan sesudahnya. Agar mempunyai nilai tinggi, standar itu harus pula mempunyai nilai komparatif dalam arti bahwa dalam penerapannya harus dapat berfungsi sebagai alat pembanding antara prestasi kerja seorang pekerja dengan pekerja yang lain yang melakukan pekerjaan sejenis.

d. Takaran-takaran yang digunakan untuk mengukur prestasi kerja seseorang

Agar benar-benar bermanfaat, takaran-takaran tersebut harus memenuhi berbagai persyaratan seperti: mudah digunakan, handal, dan memberikan informasi tentang perilaku yang kritikal yang menentukan keberhasilan dalam pelaksana pekerjaan. Dalam praktek, takaran-takaran tersebut digunakan baik melalui pengamatan langsung maupun tidak langsung.

Setiap perusahaan selalu berusaha untuk mendapatkan penilaian kinerja yang dapat dipertanggungjawabkan pemakainya, Kwiat berpendapat bahwa penilaian kinerja harus memenuhi sedikitnya empat syarat, empat syarat tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Harus sederhana, tak berbelit-belit dan mudah dimengerti
- b. Harus menggambarkan syarat-syarat yang konkrit
- c. Harus mempunyai perincian (timbangan) yang meningkat, serta dapat mengukur secara kuantitatif
- d. Harus dapat memberi penilaian hasil keseluruhan (Manullang, 2006, p.104).

2.2.2.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Armstrong dalam bukunya *Job Evaluation* menyebutkan bahwa:

Job evaluation aims to: established the relative value or size of jobs, ie internal relativities; produce the information required to design and maintain equitable and defensible grade and pay structures; Provide as objective as possible a basis for grading jobs within a grade structure, thus enabling consistent decisions to be made about job grading; and ensure that the organization meets ethical and legal equal pay for work of equal value obligations (Armstrong, Cummins, Hartings, and Wood, 2005, p. 5).

Berikut ini penulis menjabarkan beberapa manfaat penilaian prestasi kerja untuk berbagai kepentingan, sebagaimana dikutip oleh Siagian dalam bukunya Manajemen Sumber daya Manusia, seperti:

- a. Mendorong peningkatan prestasi kerja
 Dengan mengetahui hasil prestasi kerja, pihak-pihak didalam perusahaan dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan agar prestasi kerja para pegawai lebih meningkat lagi dimasa-masa yang akan datang.
- b. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan
 Telah dimaklumi bahwa imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawannya tidak hanya terbatas pada upah dan/atau gaji yang merupakan penghasilan tetap bagi para karyawan yang bersangkutan, akan tetapi juga berbagai imbalan lainnya seperti bonus pada akhirtahun, hadiah pada hari-hari besar tertentu, dan bahkan juga oleh banyak organisasi niaga pemilikan sejumlah saham perusahaan. Keputusan tentang siapa yang berhak menerima berbagai imbalantersebut dapat didasarkan antara lain pada hasil penilaian atas prestasi kerja pegawai yang bersangkutan.
- c. Untuk kepentingan mutasi pegawai
 Prestasi kerja seseorang dimasa lalu merupakan dasra bagi pengambilan keputusan mutasi baginya dimasa depan, apapun bentuk mutasi tersebut sepeti promosi, alih tugas, alih wilayah maupun demosi.
- d. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan
 Program pendidikan dan pelatihan ini dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi

karyawan yang ternyata belum sepenuhnya digali dan yang terungkap melalui penilaian prestasi kerja.

- e. Membantu para pegawai menentukan rencana karirnya
 Dengan penilaian prestasi kerja karyawan dapat menentukan pengembangan karir yang paling tepat, dalam arti sesuai dengan kebutuhan para pegawai dan dengan kepentingan organisasi. (Siagian, 2008, p.227).

Berikut adalah beberapa alasan mengapa perlu mengevaluasi kinerja:

1. Pertama: Penilaian memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji
2. Kedua: Penilaian memberi satu peluang bagi manajer dan karyawan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja bawahannya
3. Ketiga: memungkinkan atasan dengan bawahan bersama-sama mengembangkan suatu rencana untuk memperbaiki kemerosotan apa saja yang mungkin sudah digali oleh penilai dan mendorong hal-hal baik yang sudah dilakukan bawahan
4. Keempat: Penilaian hendaknya berpusat pada proses perencanaan karier perusahaan karena penilaian memberikan suatu peluang yang baik untuk meninjau rencana karier karyawan itu dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang diperlihatkan. (Rivai dan Basri, 2005, p.51).

Proses Evaluasi Kinerja Memberikan:

1. Umpan balik yang bersifat formal, teratur, dan tercatat kepada karyawan
2. Dokumentasi untuk arsip personalia yang mungkin dapat dipergunakan untuk menentukan kenaikan pangkat, tindakan disipliner, dll
3. Suatu kesempatan untuk mengidentifikasi bagaimana kinerja dapat ditingkatkan, bagaimana keadaannya saat ini
4. Suatu kesempatan untuk mengenali apa yang merupakan kekuatan dan keberhasilan
5. Suatu batu loncatan bagi perencanaan kinerja untuk tahun selanjutnya
6. Informasi tentang bagaimana karyawan dapat berkembang lebih jauh

7. Suatu kesempatan bagi seorang manajer untuk mengidentifikasi cara-cara tambahan untuk membantu karyawan dimasa depan
8. Suatu kesempatan untuk mengidentifikasi proses-proses dan prosedur yang tidak efektif serta terlalu mahal. (Bacal, 2002, p.41).

2.2.2.4 Ruang Lingkup Pengukuran Kinerja

Sikula mengemukakan bahwa ruang lingkup pengukuran kinerja berumuskan sebagai berikut, sebagaimana dikutip oleh Mangkunegara dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, yaitu:

5W + 1H, yaitu WHO, WHAT, WHY, WHEN, WHERE and HOW

a. Who (Siapa?)

Pertanyaan ini mencakup:

- Siapa yang harus dinilai? Yaitu seluruh tenaga kerja yang ada dalam organisasi dari jabatan yang tertinggi sampai dengan pegawai pegawai jabatan terendah.
- Siapa yang harus menilai? Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh atasan langsung dan atasan tak langsung. Atau penilai kinerja dapat ditunjuk orang tertentu yang menurut pemimpin perusahaan memiliki keahlian dalam bidangnya.

b. What (Apa?)

Apa yang harus dinilai, yaitu

- Obyek atau materi yang dinilai antara lain hasil kerja, kemampuan sikap, kepemimpinan kerja, dan motivasi kerja.
- Dimensi waktu, yaitu kinerja yang dicapai pada saat ini dan potensi yang dapat dikembangkan pada waktu yang akan datang.

c. Why (Mengapa?)

Mengapa penilaian kinerja itu harus dilakukan? Hal ini untuk:

- Memelihara potensi kerja
- Menentukan kebutuhan pelatihan kerja
- Dasar pengembangan karir
- Dasar promosi jabatan

d. When (Bilamana?)

Waktu pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan secara formal dan informal.

- Penilaian kinerja secara formal dilakukan secara periodik, seperti setiap bulan, kwartal, triwulan, semester, atau setiap tahun
- Penilaian kinerja secara informal dilakukan secara terus-menerus dan setiap saat atau setiap hari kerja

e. Where (Di mana?)

Penilaian kinerja pegawai dapat dilakukan pada dua alternatif tempat.

- Di tempat kerja (*on the job appraisal*). Pelaksanaan penilaian kinerja di tempat kerja pegawai yang bersangkutan, atau ditempat lain yang masih dalam lingkungan organisasinya sendiri.
- Di luar tempat kerja (*off the job appraisal*). Pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan diluar organisasi dengan cara meminta bantuan konsultan.

f. How (Bagaimana?)

Bagaimana penilaian kinerja dilakukan, yaitu dengan menggunakan metode tradisional atau metode modern. Metode tradisional, antara lain *rating scale, employee comparison*. Sedangkan metode modern antara lain, *management by objective (MBO), assesment centre*.

2.2.2.5 Bias Penilaian Kinerja

Aspek-aspek yang harus diperhatikan oleh penilai kinerja pegawai:

a. *Hallo Effect*

Penilaian yang subjektif diberikan kepada pegawai, baik yang bersifat negatif maupun positif yang berlebihan dilihatnya dari penampilan pegawai.

b. *Liniency*

Penilaian kinerja yang cenderung memberikan nilai yang terlalu tinggi dari yang seharusnya.

c. *Strickness*

Penilaian kinerja yang memiliki kecenderungan memberikan nilai yang terlalu rendah dari yang seharusnya.

d. *Central Tendency*

Penilaian kinerja yang cenderung memberikan nilai rata-rata (sedang) kepada pegawai.

e. *Personal Biases*

Penilaian kinerja memberikan nilai yang baik kepada pegawai senior, lebih tua usia yang berasal dari suku bangsa yang sama.

2.2.2.6 Teknik/Instrumen Penilaian Kinerja

A. Teknik/Instrumen Evaluasi Kinerja Berorientasi Masa Lalu

1. Daftar Cek (Check List)

Check list adalah instrumen evaluasi kinerja berbentuk daftar yang mencantumkan seluruh kegiatan atau aspek-aspek pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh seorang pekerja atau karyawan di bidangnya.

2. Skala Nilai (Rating Scale)

Skala nilai adalah instrumen/teknik evaluasi kinerja berbentuk daftar yang mencantumkan seluruh kegiatan atau aspek-aspek pekerjaan dalam suatu jabatan//pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh seorang pekerja/karyawan dengan memberikan skala nilai yang menunjukkan kualitas pelaksanaannya.

3. Teknik Pilihan Kemampuan

Teknik ini dipergunakan untuk mengetahui dalam aspek apa seorang pekerja/karyawan memiliki kemampuan kerja atau kinerja yang terbaik.

4. Teknik Kejadian Penting (Accidental Techniques)

Teknik ini sangat sederhana karena dilakukan hanya dengan mencatat pelaksanaan pekerjaan yang ekstrim baik atau sebaliknya ekstrim buruk yang dilakukan oleh seorang pekerja/karyawan pada saat kejadian/dilakukan.

5. Teknik Pencatatan Prestasi

Teknik ini tidak banyak bedanya dengan teknik pencatatan kejadian penting. Perbedaannya, pada teknik ini yang dicatat secara insidental terbatas pada prestasi yang diperlihatkan seorang pekerja/karyawan dalam bekerja.

6. Teknik Skala Perilaku Kerja Terakhir

Teknik ini dipergunakan untuk menilai kinerja berdasarkan perilaku kerja yang dapat diamati langsung pada saat penilaian (perilaku kerja terakhir) dibandingkan dengan standar pekerjaan, tanpa memperhatikan perilaku kerja sebelumnya. Teknik ini terdiri dari:

- Skala Perilaku kerja yang diharapkan (BES, Behavior Expectation Scale)

Setiap pekerjaan/jabatan harus ditetapkan kriteria perilaku kerjanya masing-masing dari yang terbaik sebagai perilaku kerja yang diharapkan sampai yang terburuk.

- Skala oservasi perilaku kerja (BOS, Behavior Observation Scale)

Teknik ini dilakukan dengan mengobservasi perilaku kerja seseorang pekerja/karyawan dan menghitung frekuensi munculnya aspek-aspek perilaku kerja yang terdapat didalam instrumen yang telah disediakan.

7. Teknik Review Informasi dari Lapangan

Teknik ini dilakukan oleh supervisor dan petugas SDM dengan menghimpun dan mendiskusikan informasi tentang pelaksanaan pekerjaan di lapangan oleh pekerja/karyawan yang dinilai.

8. Tes dan Observasi Pelaksanaan Pekerjaan

Untuk jenis pekerjaan tertentu seringkali evaluasi kinerja perlu dilakukan dengan menggunakan tes, seperti tes pengetahuan bidang kerja sesuai dengan perkembangannya yang mutakhir.

9. Teknik Evaluasi Kinerja Komparatif

Teknik ini mencakup empat model yang terdiri dari:

- Model Ranking

Model ini mendekati teknik skala nilai (rating scale), untuk itu hasil evaluasi kinerja disusun secara berurutan dari pekerja/karyawan yang mendapat nilai terbaik sampai yang terburuk.

- Model Distribusi Kelompok Nilai

Model ini dilakukan dengan mengelompokkan pekerja/karyawan berdasarkan hasil evaluasi kinerjanya kedalam beberapa kategori, kemudian ditetapkan persentase setiap kategori untuk menetapkan posisi kinerja setiap pekerja setiap pekerja sehingga mudah dibandingkan.

- Model Alokasi Nilai

Model komparatif ini dilakukan dengan menetapkan urutan pekerja/karyawan dari yang terbaik sampai yang terburuk

kinerjanya, kemudian diberikan alokasi nilai berdasarkan jumlah total nilai yang sudah ditetapkan.

- Model Perbandingan Berpasangan

Model evaluasi kinerja ini dipergunakan untuk membandingkan nilai setiap pekerja dengan semua pekerja lainnya dalam kelompok penilaian yang sama. Pelaksanaan model ini dilakukan dengan memberikan kesempatan pada setiap pekerja memilih rekan kerja yang dinilainya memiliki kinerja yang terbaik dalam bekerja sebagai pasangannya.

B. Teknik/Instrumen Evaluasi Kinerja Orientasi Masa Depan

1. Penilaian Diri Sendiri (Self Evaluation)

Penilaian atau evaluasi diri bermaksud untuk memberikan kesempatan dan membantu pekerja/karyawan memahami kinerjanya, baik dalam usahanya mengembangkan karier maupun untuk meningkatkan kontribusinya dalam melaksanakan pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi/perusahaan di masa depan.

2. Penilaian dengan Manajemen Berorientasi pada Tujuan (Management By Objectives)

Penilaian kinerja ini merupakan pendekatan yang mengacu pada tujuan atau hasil, yang tingkat pencapaiannya dapat diukur. Penetapan tujuan dilakukan sebelum pekerjaan dimulai dan merupakan kesepakatan antara manajer dengan pekerja/karyawan yang bersangkutan.

3. Penilaian Psikologis

Penilaian psikologis dilakukan antara lain untuk mengungkapkan potensi yang dimiliki pekerja/karyawan dalam bekerja. Disamping

itu hasil penilaian ini dapat dipergunakan juga untuk melakukan staffing dalam arti pengaturan staf pada bidang kerja yang sesuai dengan bakat, minat, potensi (kepribadian) yang dimiliki pekerja/karyawan masing-masing.

4. Pusat Penilaian (*Assessment Centre*)

Pusat penilaian adalah unit kerja yang secara melembaga melakukan penilaian dalam arti luas pada pekerja/karyawan di lingkungan sebuah perusahaan. Pusat penilaian pada umumnya diselenggarakan oleh organisasi/perusahaan berskala besar yang memiliki puluhan atau ratusan ribu pekerja/karyawan, yang tidak saja bekerja di perusahaan pusat tetapi juga di cabang-cabangnya (Nawawi, 2006, p. 84).

2.2.2.7 Persyaratan Evaluasi Kinerja

Penilaian kinerja yang efektif dan efisien harus dilakukan dengan mempergunakan instrumen yang baik, dalam arti harus memenuhi beberapa persyaratan. Berikut ini peneliti menjabarkan persyaratan penilaian kinerja yang baik menurut Nawawi yaitu:

A. Persyaratan Ilmiah (legal/formal) yang terdiri dari

1. Persyaratan Relevansi

Penilaian kinerja yang baik harus mampu mengungkapkan kondisi pelaksanaan pekerjaan seorang pekerja/karyawan sesuai bidang kerja atau jabatannya masing-masing. Dengan kata lain penilaian kinerja harus mampu mengungkapkan kinerja yang relevan dengan tugas pokok karyawan yang dinilai. Tugas setiap bidang kerja atau jabatan cenderung tidak sama satu dengan yang lain, maka seharusnya butir-butir yang dinilai dikelompokkan dengan memisahkan aspek umum yang ada pada semua pekerjaan/jabatan yang harus dinilai dengan aspek-aspek khusus sesuai dengan bidang kerja atau jabatan yang

berbeda-beda. Demikian pula sebuah instrumen penilaian kinerja harus relevan dengan karakteristik individu atau kualifikasi karyawan yang dipersyaratkan untuk dapat melaksanakan suatu bidang kerja/jabatan secara efektif dan efisien. Karakteristik yang harus dinilai itu sesuai dengan bidang kerja/jabatannya masing-masing, sehingga juga cenderung tidak sama antara yang satu dengan yang lain. Diantaranya ada pekerjaan yang tidak perlu dinilai kemampuan atau kinerjanya dalam memimpin seperti penilaian untuk seorang karyawan fungsional/profesional dalam bidang produksi, pemasaran, dll, sementara semua pekerjaan/jabatan sebagai manajer pada semua jenjang sangat memerlukan penilaian kepemimpinan atau kemampuan manajerialnya.

2. Persyaratan Sensitivitas

Penilaian kinerja yang baik menggunakan instrumen yang peka (sensitif) dalam mengamati atau menginterpretasi pelaksanaan pekerjaan karyawan yang dinilai, sehingga dapat membedakan yang kinerjanya sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah dan sangat rendah. Dengan kata lain harus sensitif dalam membedakan pelaksanaan pekerjaan yang efektif dan efisien dengan yang tidak efektif dan tidak efisien. Sensitivitas dipengaruhi pula oleh kecermatan penilai, agar tidak keliru dalam menginterpretasikan gejala yang diamati atau jawaban karyawan kedalam skala yang bersifat kuantitatif, dengan memberikan nilai 1 (satu) = kinerja sangat buruk s/d 5 (lima) = kinerja sangat baik. Demikian pula dalam menginterpretasi dengan menggunakan skala yang lain seperti 10 s/d 100 atau A s/d E. Sensitivitas ini sangat penting karena semakin banyak skalanya, maka semakin sulit membedakan perilaku kerja yang menggambarkan perbedaan kinerja seorang karyawan dengan karyawan yang lain. Misalnya antara skala tiga yang terdiri dari kinerja tinggi, sedang dan buruk, dengan skala lima yang terdiri dari kinerja sangat tinggi, tinggi, sedang, buruk dan sangat buruk dengan

skala tujuh yang terdiri dari kinerja luar biasa, kinerja sangat tinggi, kinerja tinggi, kinerja sedang, kinerja buruk, sangat buruk, dan kinerja luar biasa buruk.

3. Persyaratan Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkat konsistensi (ketetapan) hasil penilaian kinerja dengan menggunakan suatu instrumen dalam menilai seorang karyawan. Dalam arti suatu instrumen penilaian kinerja yang baik harus mampu memberikan nilai yang konsisten atau tetap meskipun dinilai ulang pada waktu yang berbeda. Dengan kata lain sebuah instrumen penilaian kinerja yang reliabel atau dapat dipercaya apabila digunakan berulang untuk periode kerja yang sama, hasilnya cenderung sama/tetap. Penilaian itu bukan untuk periode yang berbeda karena jika berbeda berdasarkan hasil manajemen kinerja seharusnya terjadi perubahan yang mengarah kepada kinerja yang semakin baik dari sebelumnya.

B. Persyaratan Operasional yang terdiri dari

1. Persyaratan Akseptabilitas

Akseptabilitas pada dasarnya berarti dapat diterima atau terpakai. Oleh karena itu persyaratan ini berarti juga sebuah instrumen penilaian kinerja yang baik adalah dapat dipergunakan, karena selain sesuai dengan pekerjaan yang dilaksanakan atau dinilai, juga dirancang sesuai dengan perbedaan jenjang (level) jabatan, serta tingkat pengetahuan, kemampuan dan pengalaman kerja yang dituntut berdasarkan posisi unit kerja masing-masing dalam suatu struktur organisasi di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan. Sehubungan dengan itu persyaratan ini dapat daitikan juga bahwa instrumen penilaian kinerja harus dapat dimengerti oleh pekerja yang dinilai karena berkenaan dengan pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tugas pokoknya masing-masing.

2. Persyaratan Praktis

Praktis berarti instrumen penilaian kinerja yang dipergunakan harus mudah cara mengerjakannya dan menilainya dan mudah pula memahami hasilnya. Mudah mengerjakannya dalam arti mudah mendapatkan dan menggali informasi mengenai pelaksanaan pekerjaan yang dilaksanakan dalam suatu periode tertentu, misalnya selama 6 bulan (satu semester). Mudah menilainya dalam arti jelas kategorisasinya yang dapat disebut dilaksanakan dengan kinerja tinggi, sedang atau rendah. Disamping itu mudah memahami hasilnya berarti mudah menginterpretasikan informasi yang diperoleh, baik dari interview atau observasi maupun dengan mempergunakan kuesioner (angket) atau alat lainnya (Nawawi, 2006, p. 200).

Menurut Tracy untuk dapat menilai efektifitas pribadi terus menerus, ada dua cara mengerjakannya, yakni: 1) jadikan kebiasaan menerima umpan balik yang teratur terhadap kinerja Anda. 2) Ukur diri Anda dengan standar orang yang sangat terampil dalam bidang tertentu (Tracy, 2006, p. 82).

2.3 Operasionalisasi Konsep

Operasionalisasi konsep merupakan proses pemberian definisi operasional atau indikator pada sebuah variabel. Definisi operasional merupakan tindakan-tindakan empiris yang dilakukan objek penelitian yang mencerminkan variabel atau konsep yang mendefinisikannya. Konsep yang masih abstrak dalam penelitian ini selanjutnya dioperasionalisasikan, sehingga dapat diukur dan dibedakan tinggi rendahnya. Masing-masing konsep ini memiliki dimensi yang kemudian diturunkan ke dalam variabel yang akan diukur dengan indikator-indikator. Indikator ini merupakan pedoman tersendiri bagi peneliti untuk menyusun bentuk dan daftar pertanyaan dan pernyataan dalam membuat kuisisioner yang nantinya akan disebarkan kepada responden.

A. Variabel Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja disini diartikan sebagai kegiatan mengukur/menilai pelaksanaan pekerjaan untuk menetapkan sukses atau gagalnya seorang pekerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dibidang kerjanya masing-masing. Konsep ini selanjutnya dioperasionalisasikan dalam dimensi-dimensi:

- a. Relevansi, harus sesuai dengan standar kinerja dan tujuan organisasi, serta kesesuaian standar penilaian dengan target kerja.
- b. Sensitivitas, mampu membedakan antara kinerja yang efektif dan tidak efektif. Sensitivitas ini meliputi penilaian yang objektif, dan penilaian dijadikan sebagai alat evaluasi.
- c. Reliabilitas, penilaian harus konsisten. Reliabilitas ini meliputi penilaian memiliki standar yang jelas, dan penilaian menggunakan sistem yang baku sesuai dengan *critical element* kerja yang diidentifikasi melalui job analisis dan dimensi yang dinilai melalui formulir penilaian. Reliabilitas ini meliputi kesesuaian komponen yang dinilai dengan pekerjaan karyawan, dan sesuai aturan perusahaan.
- d. Akseptabilitas, Penilaian kinerja harus dapat diterima semua pihak dan harus didukung oleh program sumberdaya manusia. Pembuatan penilaian kinerja harus mendapat masukan dari karyawan dan manajer. Akseptabilitas ini meliputi pembagian tanggung jawab kerja yang jelas, dan hasil penilaian dapat dijadikan dasar penghargaan dan sanksi.
- e. Praktis, instrument penilaian kinerja harus mudah dimengerti serta dapat dilaksanakan oleh karyawan dan manajer. Praktis ini meliputi informasi yang mudah diperoleh, dan komunikatif.

Tabel 2.1
Operasional Konsep

Variabel	Dimensi	Indikator
Penilaian Kinerja	Relevansi	<ul style="list-style-type: none"> • Kesesuaian komponen yang dinilai dengan pekerjaan karyawan • Standar penilaian disesuaikan dengan target kerja
	Sensitivitas	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian harus objektif • Penilaian harus dijadikan alat evaluasi
	Reliabilitas	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki standar yang jelas • Menggunakan sistem yang baku dan sesuai aturan perusahaan
	Akseptabilitas	<ul style="list-style-type: none"> • Pembagian tanggung jawab kerja yang jelas • Hasil penilaian dapat dijadikan dasar penghargaan dan sanksi
	Praktis	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi mudah diperoleh • Komunikatif

Sumber: Hadari Nawawi, Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri.

2.4 Metode Penelitian

2.4.1 Pendekatan penelitian

Metodologi dalam penelitian adalah keseluruhan proses berfikir, mulai dari menemukan permasalahan penelitian kemudian menjabarkannya dalam suatu kerangka teoritis tertentu, serta pengumpulan data bagi pengujian empiris sampai dengan penjelasan dan penarikan kesimpulan dari permasalahan yang diteliti. Dalam penelitian ini digunakan pendekatan kuantitatif. Penggunaan pendekatan penelitian bertujuan untuk membantu peneliti dalam mengevaluasi sejauh mana data yang dihasilkan melalui metode tertentu valid dan benar-benar merefleksikan realitas yang ada. (Poerwandari, 2001, p. 20).

2.4.2 Jenis penelitian

Dalam penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan menjelaskan sesuatu seperti apa adanya secara mendalam. (Irawan, 2007, p. 215). Deskriptif

yang dimaksud adalah berupaya memperoleh gambaran mengenai persepsi karyawan mengenai pelaksanaan penilaian kinerja di PT Dongbang Development (Apartemen Taman Raja), Korindo Group. Berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini termasuk penelitian Cross-Sectional yaitu penelitian yang dilakukan dalam satu waktu tertentu. Menurut pemanfaatannya skripsi ini merupakan penelitian murni.

2.4.3 Teknik pengumpulan data

Dalam rangka pengumpulan data penelitian dan sebagai penguat bahan kelengkapan penelitian, penulis memperoleh informasi, data, petunjuk, dan bahan-bahan lainnya dengan menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber pertama baik dari individu seperti hasil dari wawancara atau hasil pengisian kuisisioner yang dilakukan oleh penulis (Hariwijaya dan Triton, 2008, p. 57). Dalam mengumpulkan data primer dilakukan dengan dua cara yaitu :

- Metode Kuisisioner

Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2005, p. 162). Tujuannya adalah untuk mencari informasi yang lengkap mengenai suatu masalah dari responden tanpa merasa khawatir bila responden memberikan jawaban yang tidak sesuai dengan kenyataan dalam pengisian daftar pertanyaan.

- Metode Wawancara

Teknik ini dapat dilakukan melalui tatap muka maupun dengan menggunakan telepon, interview atau wawancara dipergunakan sebagai cara untuk memperoleh data dengan jalan mengadakan wawancara dengan nara sumber atau responden.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan lebih lanjut baik oleh pihak pengumpul data primer atau orang lain. Data

sekunder digunakan oleh peneliti untuk digunakan lebih lanjut dengan memanfaatkan data yang sudah ada. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kepustakaan yaitu dengan cara mempelajari buku, dokumen dan literatur terutama yang berkaitan dengan Penilaian Kinerja. Pengumpulan data (informasi) dilakukan di perpustakaan / tempat lainnya dimana tersimpan buku-buku serta sumber data lainnya. Tujuan studi kepustakaan ini adalah untuk membandingkan praktek yang ada di dalam perusahaan dengan teori yang terdapat di literatur dan untuk mendapatkan data yang sesuai dengan obyek penelitian.

2.4.4 Populasi dan sampel

a. Populasi

Populasi adalah jumlah keseluruhan semua anggota yang diteliti (Istijanto, 2005, p. 109). Populasi terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Setiap populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. Populasi adalah keseluruhan elemen yang menjadi perhatian dalam suatu penelitian. Dalam hal ini yang menjadi Populasi adalah seluruh karyawan PT Dongbang Development (Apartemen Taman Raja), Korindo Group, sebanyak 65 orang.

b. Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang ingin diteliti (Prasetyo dan Jannah, 2005, p. 40). Teknik penarikan sampel dalam penelitian ini adalah Total Sampling. Dalam tulisan ini penulis menarik sampel dari populasi yang ada yaitu karyawan PT Dongbang Development (Apartemen Taman Raja), Korindo Group sebanyak 65 orang.

2.4.5 Teknis Analisis Data

Setelah data terkumpul, selanjutnya dilakukan kegiatan pengolahan dan analisis data agar diperoleh jawaban terhadap permasalahan bagaimana persepsi karyawan terhadap pelaksanaan penilaian kinerja pada PT Dongbang Development (Apartemen Taman Raja), Korindo Group berdasarkan indikator-

indikator yang ada. Pengolahan data dari hasil penelitian ini yang berupa kuesioner menggunakan software SPSS (Statistic Package for the Social Sciences) versi 15.0. Analisis data merupakan proses lanjutan dari proses pengolahan data, untuk melihat bagaimana menginterpretasikan data dan menganalisis data dari hasil yang sudah ada.

Pada Penelitian ini, peneliti menggunakan distribusi frekuensi dan juga mengkonversikan kedalam bentuk persentase yang merupakan bagian dari analisis univariat. Analisis tersebut menggunakan tabel frekuensi yang merupakan analisis terhadap jawaban responden dari beberapa pertanyaan kuesioner dengan struktur jawaban menggunakan skala likert. Jawaban setiap pertanyaan yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi mulai dari sangat positif (sangat setuju) sampai dengan sangat negatif (sangat tidak setuju).

Pada penelitian ini, peneliti mengukur variabel dengan menggunakan pengukuran indeks dengan jenis skala Likert.

Skala Likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok tentang kejadian atau gejala sosial. Skala Likert berisi pernyataan sistematis untuk menunjukkan sikap seorang responden terhadap pernyataan itu (Prasetyo dan Jannah, 2005, p. 110).

Untuk melihat hasil penelitian, data yang didapat akan dianalisis dengan menggunakan teknik rentang kriteria. Menghitung total nilai tiap komponen adalah dengan mengalikan seluruh frekuensi dengan nilai bobot data.

Dalam menentukan rentang skala atau kriteria, peneliti menggunakan rumus:

$$RS = \frac{n(m-1)}{m}$$

Dimana: n = jumlah sampel

m = jumlah alternatif jawaban tiap item (Umar, 2005, p. 225).

Untuk penghitungan skor peneliti menggunakan:

- Skor terendah adalah 65

Didapat dari perhitungan: (jumlah sample x bobot terendah = 65 x 1)

- Skor tertinggi (skor ideal) adalah 325

Didapat dari perhitungan: (jumlah sampel x bobot tertinggi = 65 x 5)

Tabel 2.2

Tabel Kategori

Kategori	Nilai
Sangat Tidak Baik	1
Tidak Baik	2
Cukup Baik	3
Baik	4
Sangat Baik	5

Jenis data yang terdapat dalam penelitian ini adalah data nominal dan data ordinal. Didalam data nominal, setiap kategori yang ada hanya berbeda satu dengan yang lainnya. Antara satu kategori dengan kategori lainnya harus *mutually exclusive* (lengkap) (Prasetyo dan Jannah, 2005, p. 94). Berdasarkan pernyataan tersebut, maka yang termasuk kedalam data nominal adalah karakteristik responden yaitu jenis kelamin. Sedangkan data ordinal, selain menunjukkan perbedaan, juga menunjukkan urutan. Urutan ini biasanya dinyatakan dengan kata "lebih", "kurang", atau dalam pertanyaan tentang sikap, "sangat setuju", "setuju", "tidak setuju", "sangat tidak setuju" (Prasetyo dan Jannah, 2005, 95). Termasuk kedalam kategori data ordinal adalah mencakup karakteristik responden yang terdiri dari usia, pendidikan, status perkawinan, dan masa kerja.

2.4.6 Pembatasan Penelitian

Pembatasan penelitian dalam penyusunan skripsi ini yaitu terbatas pada informasi maupun data-data yang mendukung topik penelitian, seperti data-data yang berhubungan dengan karyawan pada Apartemen Taman Raja, misalnya data absensi karyawan. Disamping itu, adanya keterbatasan waktu dalam penyusunan skripsi ini.