

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Literatur

Penelitian mengenai Pelaksanaan Penilaian Kinerja telah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti lain. Salah satunya adalah oleh Niken Resmiyaty dalam skripsinya yang berjudul “Persepsi Pegawai Mengenai Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia Kantor Pusat PT BRI (PERSERO) Tbk. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian survei. Penelitian survey adalah penelitian yang menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok⁴. Penelitian ini menjelaskan sistem penelitian kinerja penelitian ini melihat pada enam dimensi. Enam dimensi tersebut adalah relevansi, dipertanggungjawabkan, dipercaya, keabsahan, kejujuran, dan kepraktisan. Dimensi-dimensi yang digunakan dalam penelitian ini telah diasumsikan positif oleh mayoritas responden. Dengan demikian pelaksanaan penilaian kinerja pada Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia Kantor Pusat PT BRI (PERSERO) Tbk telah dapat diterima dengan baik oleh para pegawainya.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Lena Ika Saputri yang meneliti tentang “Hubungan Antara Sistem Evaluasi Kinerja Dengan Peningkatan Motivasi Karyawan pada PetroChina International Companies” menggunakan metode penelitian asosiatif, yaitu suatu metode dalam penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini menyimpulkan adanya hubungan yang kuat dan signifikan antara sistem evaluasi kinerja yang dilakukan perusahaan dengan motivasi karyawan. Bahwa dengan penilaian evaluasi kinerja yang dilakukan atasan secara objektif dan adil,

⁴ Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta, 1989, hal. 3

karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja untuk dinilai lebih baik lagi.

Sedangkan dalam penelitian ini akan menjelaskan Analisis Pelaksanaan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Pada Divisi Finance PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia, bagaimana pelaksanaan kinerja karyawan, kapan penilaian kinerja dilakukan, apa tujuan penilaian kinerja, kriteria apa saja yang dinilai, bagaimana prosedur penilaian kinerja, dan hambatan apa yang dihadapi dalam pelaksanaan penilaian kinerja.

B. Kerangka Teori

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. Perkembangan usaha dan organisasi perusahaan sangatlah bergantung pada produktivitas tenaga kerja yang ada di perusahaan. Dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara profesional, diharapkan karyawan bekerja lebih produktif.

Manajemen sumber daya manusia menurut Stoner dan Freeman adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua lain-lain sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan⁵. Sedangkan Handoko mengutip dari Flippo menerangkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan

⁵ James AF. Stoner dan R. Edward Freeman, *Manajemen*, Intermedia: Jakarta, 1992, hal. 7

pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat⁶. Aktivitas MSDM meliputi usaha peningkatan produktivitas, pemanfaatan sumber daya manusia, dan unsur-unsur yang berkaitan dengan SDM seperti pengadaan, pengembangan, pemberian imbalan, motivasi, mutasi dan pemberhentian.

Ruky memberikan pengertian mengenai manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

Manajemen sumber daya manusia adalah penerapan manajemen secara tepat dan efektif dalam proses akuisisi, pendayagunaan, pengembangan, dan pemeliharaan personel yang dimiliki oleh sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya.⁷

1. Pengertian Kinerja

Dalam setiap upaya mencapai tujuan organisasi senantiasa dituntut adanya dukungan sumber daya manusia dalam hal ini pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi. Berkaitan dengan hal tersebut, maka dapat diartikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika⁸. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam

⁶ Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE: Yogyakarta, 1994, hal. 3-4

⁷ Achmad S. Ruky, *SDM Berkualitas: Mengubah Visi Menjadi Realitas*, PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta, 2003, hal. 15-16

⁸ Suyadi Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*, BPFE: Yogyakarta, 1999, hal. 2

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁹

Didalam memberikan pengertian tentang kinerja didefinisikan sebagai catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu¹⁰. Pengertian kinerja yang lainnya mengartikan kinerja sebagai tingkat hasil kerja pegawai dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan¹¹.

2. Pengertian Penilaian Kinerja

Untuk mengetahui kinerja pegawai di dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembannya, maka dilakukan penilaian kinerja terhadap pegawai tersebut. Cahyono berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja/kinerja pada dasarnya merupakan penilaian yang sistematis terhadap penampilan kerja karyawan dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan organisasi¹². Sedangkan Prawirosentono mengartikan sebagai proses penilaian hasil kerja yang akan digunakan pihak manajemen untuk memberi informasi kepada para karyawan secara individual, tentang mutu hasil pekerjaannya dipandang dari sudut kepentingan perusahaan¹³.

Bacal mengemukakan penilaian kinerja (*performance appraisal*), pengkajian ulang (*performance review*), evaluasi kinerja (*performance evaluation*) adalah tiga istilah yang dapat menggantikan satu sama lain untuk

⁹ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya: Bandung, 2002, hal. 67

¹⁰ H. John Bernardin & Joyce E.A. Russel, *Human Resources Management: an Experiential Approach* McGraw-Hill Book Co: Singapore, 1998, hal. 379

¹¹ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN: Yogyakarta, 1997, hal. 500

¹² Bambang Tri Cahyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Badan Penerbit IPWI: Jakarta, 1996, hal. 229

¹³ Suyadi Prawirosentono, *op cit*, hal 216

mendeskripsikan pertemuan tahunan dimana manajer dan karyawan memperbincangkan kinerja karyawan, mendokumentasikan kemajuan (sukses maupun masalah), dan menerapkan pendekatan pemecahan masalah tertentu untuk mengatasi permasalahan yang terjadi saat ini maupun di masa yang akan datang¹⁴.

Menurut T.V. Rao yang dikutip oleh Susilo Martoyo, penilaian prestasi kerja adalah sebuah mekanisme untuk memastikan orang-orang pada tiap tingkatan mengerjakan tugas-tugas menurut cara yang diinginkan oleh para majikan mereka¹⁵. Menurut Bellow, penilaian pegawai adalah sebuah penilaian periodic secara sistematis akan peranan daripada seseorang terhadap organisasi, biasanya dilakukan oleh seorang supervisor atau seseorang lainnya dalam situasi memperhatikan cara pelaksanaan pekerjaannya¹⁶. Sedangkan menurut Manullang, penilaian pegawai adalah suatu penilaian secara sistematis kepada pegawai oleh beberapa orang ahli untuk suatu atau beberapa tujuan tertentu¹⁷.

Performance appraisal atau penilaian prestasi kerja menurut T.Hani Handoko adalah sebagai proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan¹⁸. Sedangkan Gibson mengartikannya sebagai evaluasi sistematis dan formal atas prestasi kerja

¹⁴ Robert Bacal, *Performance Management*, PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta, 2001, hal. 133

¹⁵ Kol. Kal. Susilo Martoyo, SE, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE: Yogyakarta, 1987, hal. 106

¹⁶ Roger Bellows, *Psychology of Personnel in Business and Industry*, Prentice-Hall : New Jersey, 1961, hal. 371

¹⁷ M. Manullang, Drs dan Marihot Manullang, Drs, M.M, M.Sc., *Manajemen Personalia*, Gadjah Mada University Press, 2004, hal. 136

¹⁸ T. Hani Handoko, *op cit.*, hal. 135

karyawan dan potensi pengembangannya di masa depan¹⁹, dan Widjaya mengartikannya sebagai proses organisasi menilai performa karyawan²⁰.

Tak jauh berbeda dengan definisi-definisi tentang penilaian kinerja tersebut diatas, Evans mengartikan penilaian kinerja sebagai berikut:

Appraisal (often called "performance appraisal") is the process, which the progress, performance, result (and sometimes personality) of an employee are reviewed and assessed by his immediate superior; and, in many instances by other, senior managers²¹.

3. Maksud Penilaian Kinerja

Maksud dilakukannya penilaian kinerja adalah digunakan untuk²²:

- a. Kompensasi
- b. Umpan balik kinerja
- c. Pelatihan
- d. Promosi
- e. Perencanaan sumber daya manusia
- f. Dipertahankan/dikeluarkan
- g. Riset

Sedangkan Werther mengungkapkan bahwa manfaat dari penilaian kinerja adalah :

- a. *Performance improvement*
- b. *Compensation adjustment*
- c. *Placement decisions*
- d. *Training and development needs*

¹⁹ L. James Gibson, John M. Ivancevich dan James H. Donnely, *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*, Erlangga, Jakarta, 1996, hal. 167

²⁰ Amin Tunggal Widjaya, *op cit*, hal. 48

²¹ David Evans, *supervisory Management, Principles and Practice*, Cassel: London, 1996, hal. 294

²² Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontaversi, Aplikasi*, PT Prehaliindo: Jakarta, 2001, hal. 258

- e. *Ccareer planning and development*
- f. *Staffing process and deficiencies*
- g. *Informational inaccuracies*
- h. *Equal employment opportunity*
- i. *External challenges, dan*
- j. *Feedback to human resources.*²³

Sementara Gomes mengemukakan bahwa penilaian kinerja dapat dimanfaatkan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi dan penempatan-penempatan pada tugas-tugas tertentu.²⁴

Penilaian kinerja bermanfaat bagi kepentingan seperti:

- a. Mendorong peningkatan prestasi kerja.
- b. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan.
- c. Untuk kepentingan mutasi pegawai.
- d. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan.
- e. Membantu pegawai untuk menentukan rencana karirnya.²⁵

Menurut Notoadmodjo, manfaat penilaian kinerja adalah untuk peningkatan prestasi kerja, kesempatan kerja yang adil, kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan, penyesuaian kompensasi, keputusan-keputusan promosi dan demosi, mendiagnosis kesalahan-kesalahan desain pekerjaan, dan mengetahui penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.²⁶

Tujuan dan kegunaan penilaian prestasi karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.

²³ William B. Werther & Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management*, Mc Graw Hill: USA, 1996, hal. 343

²⁴ Faustino Cardoso Gomes, *op cit*, hal. 136

²⁵ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara: Jakarta, 1993, hal. 227

²⁶ Soekidjo Notoadmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta: Jakarta, 2003, hal. 142

- b. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.
- g. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor, manager, administrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*).
- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan di masa lampau dan untuk meningkatkan kemampuan-kemampuan karyawan selanjutnya.
- i. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- j. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
- k. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.²⁷

²⁷ H. Malayu SP Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*, Bumi Aksara: Jakarta, 1999, hal. 100

Menurut Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah, tujuan penilaian adalah:

- a. Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai
- b. Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya
- c. Mendistribusikan reward dari organisasi/instansi yang dapat berupa tambahan gaji/upah dan promosinya yang adil.
- d. Mengadakan penelitian manajemen personalia.²⁸

4. Masalah Dalam Penilaian Kinerja

Didalam melakukan penilaian atas kinerja pegawai sering ditemui masalah ataupun kekeliruan yang dilakukan oleh penilai, secara terperinci masalah didalam melakukan evaluasi kinerja karyawan sebagai berikut:

- a. Kriteria tunggal

Yang dimaksudkan adalah apabila karyawan dinilai pada suatu kriteria tunggal dan bila kinerja yang berhasil pada pekerjaan itu menuntut kinerja yang baik pada sejumlah kriteria, karyawan akan menekankan kriteria tunggal tersebut dengan mengabaikan faktor-faktor lain yang berkaitan dengan pekerjaan.

- b. Kekeliruan kemurahan

Kecenderungan memberikan penilaian kinerja terlalu tinggi (positif) atau terlalu rendah (negatif).

- c. Kekeliruan halo efek

Kecenderungan bagi penilai untuk memberikan penilaian terhadap seorang individu pada satu ciri mempengaruhi penilaiannya terhadap orang itu pada ciri-ciri yang lain. Misalnya jika seorang karyawan

²⁸ Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Graha Ilmu, 2003, hal. 224

cenderung dapat diandalkan, kita mungkin terbiasa untuk memberikan tingkat penilaian yang sama tinggi pada atribut-atribut yang kita sukai.

d. Kekeliruan kemiripan

Memberikan pertimbangan istimewa, bila menilai orang lain, pada kualitas-kualitas yang oleh penilai dipersepsikan dalam dirinya sendiri.

e. Diferensiasi rendah

Kecenderungan penilai untuk mengabaikan atau menekan perbedaan kinerja karyawan.

f. Memaksa informasi untuk menyamai kriteria bukan kinerja

Kecenderungan penilai yang memaksa kriteria tidak mengacu pada kriteria kinerja. Misalnya penilai yakin bahwa kriteria penilaian pegawai itu berdasarkan pada senioritas karyawan, sehingga penilai akan memberikan nilai yang tinggi pada pegawai yang senior.²⁹

Sementara itu Dessler mengemukakan bahwa dalam melakukan penilaian kinerja karyawan masalah-masalah yang dihadapi adalah sebagai berikut:

a. Kekurangan standar

Tanpa standar tidak ada penilaian yang obyektif, yang ada hanya dugaan atau perasaan subyektif tentang kinerja.

b. Standar yang tidak relevan atau subyektif

Standar kinerja hendaknya ditetapkan dengan menganalisis hasil pekerjaan untuk memastikan bahwa standar itu berhubungan dengan pekerjaan.

²⁹ Stephen P. Robbins, *op cit*, hal. 264

c. Kesalahan penilai

Kesalahan penilai termasuk bias atau prasangka penilai, efek halo, kesalahan konstan, kecenderungan sentral, dan ketakutan akan konfrontasi.

d. Umpan balik yang jelek terhadap karyawan

Penilaian harus dikomunikasikan dengan karyawan agar penilaian dapat efektif.

e. Komunikasi yang negatif

Proses penilaian dihalangi oleh komunikasi yang negatif, seperti ketidakluwesannya, pembelaan diri, dan pendekatan yang bersifat tidak mengembangkan.

f. Kegagalan untuk menerapkan data evaluasi

Kegagalan untuk menggunakan evaluasi dalam pengambilan keputusan dan pengembangan personalia meniadakan tujuan utama penilaian kinerja.³⁰

Lebih lanjut Dessler mengungkapkan adanya lima masalah utama yang terjadi dalam skala penilaian kinerja pegawai, yaitu:

a. Standar yang tidak jelas

Adanya skala penilaian yang terlalu terbuka terhadap interpretasi, sehingga bisa menyebabkan bias dalam penilaian.

b. Efek halo

Masalah yang terjadi dalam penilaian kinerja bila penilaian seseorang penyelia terhadap pegawai pada satu ciri membiaskan penilaian atas pegawai tersebut pada ciri yang lain.

³⁰ Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Prenhallindo: Jakarta, 1997, hal.

c. Kecenderungan sentral

Kecenderungan untuk menilai semua pegawai dengan cara yang sama, seperti menilai semua pada tingkat rata-rata.

d. Terlalu longgar atau terlalu keras

Kecenderungan penilai untuk memberikan penilaian terlalu tinggi ataupun terlalu rendah.

e. Bias

Perbedaan individual di kalangan para peserta penilaian dilihat dari segi karakteristik seperti usia, ras, dan jenis kelamin dapat mempengaruhi penilaian, sehingga menyimpang dari kinerja aktual masing-masing pegawai yang dinilai.³¹

Sedangkan Siagian menyebutkan bahwa ada tiga kelemahan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, yaitu:

a. Tanpa kriteria yang relatif seragam, gaya penilaian akan sangat beraneka ragam dengan kemungkinan interpretasi yang berbeda-beda.

b. Tidak ada jaminan bahwa penilai mendasarkan penilaiannya pada kriteria yang obyektif.

c. Hasil penilaian sangat mungkin tidak terdokumentasikan dengan baik, padahal hasil penilaian tersebut harus merupakan bagian dari keseluruhan dokumen kepegawaian yang dinilai.³²

Berkaitan dengan masalah didalam penilaian kinerja pegawai Cahyono menyatakan bahwa didalam melakukan penilaian kinerja pegawai kadang-kadang terjadi penyimpangan yang dilakukan oleh penilai, penyimpangan tersebut adalah:

³¹ Ibid, hal. 20

³² Sondang P. Siagian, *op cit*, hal. 224

- a. *The halo effect*, yaitu kesan sesaat yang dapat menyesatkan dalam memberikan penilaian.
- b. *The error of central tendency*, kecenderungan untuk membuat penilaian rata-rata.
- c. *The leniency and swiftness biases*, terjadi apabila standar penilaiannya sendiri tidak jelas.
- d. *Personal prejudice*, ketidaksenangan penilai terhadap seseorang dapat mempengaruhi penilaian.
- e. *The recency effect*, tindakan terakhir baik itu bagus atau jelek seringkali diingat terus oleh penilai.³³

5. Penilai Kinerja

Untuk mendapatkan informasi atas kinerja pegawai maka ada beberapa pihak baik itu perorangan ataupun kelompok yang biasanya melakukan penilaian atas kinerja karyawan. Menurut Robbins ada lima pihak yang dapat melakukan penilaian sebagai berikut:

- a. Atasan langsung

Sekitar sembilan puluh lima persen dari semua evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah dari organisasi dijalankan oleh atasan langsung karyawan itu. Disamping itu atasan langsung yang memberikan pekerjaan dan paling tahu kinerja karyawannya.

- b. Rekan sekerja

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh rekan sekerja dilaksanakan dengan pertimbangan, *pertama*, rekan sekerja dekat dengan tindakan. Interaksi sehari-hari memberikan kepada mereka pandangan menyeluruh terhadap kinerja seorang karyawan dalam pekerjaan.

³³ Bambang Tri Cahyono, *op cit*, hal. 223

Kedua, dengan menggunakan rekan sekerja sebagai penilai menghasilkan sejumlah penilaian yang independen.

c. Evaluasi diri

Evaluasi ini cenderung mengurangi kedefensifan para karyawan mengenai proses penilaian, dan evaluasi ini merupakan sarana yang unggul untuk merangsang pembahasan kinerja pekerjaan antara karyawan dan atasan mereka.

d. Bawahan langsung

Penilaian kinerja karyawan oleh bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang atasan, karena lazimnya penilai mempunyai kontak yang sering dengan yang dinilai.

e. Pendekatan menyeluruh : 360-derajat

Penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh atasan, pelanggan, rekan sekerja dan bawahan. Penilaian kinerja ini cocok didalam organisasi yang memperkenalkan tim.³⁴

Hal yang hampir sama juga dikemukakan oleh Dessler yang mengungkapkan bahwa penilaian kinerja dilakukan oleh:

- a. Penyelia terdekat
- b. Rekan kerja
- c. Komite penilaian
- d. Penilaian diri
- e. Bawahan
- f. Umpan balik 360 derajat.³⁵

³⁴ Stephen P. Robbins, *op cit*, hal. 260

³⁵ Gary Dessler, *op cit*, hal. 26

Sementara Flippomengidentifikasi bahwa yang melakukan penilaian kinerja karyawan adalah:

- a. Atasan langsung
- b. Kelompok penilai (atasan, teman sekerja, atau bawahan)
- c. Teman sekerja
- d. Diri sendiri.³⁶

Berdasarkan uraian mengenai siapa yang biasanya menilai kinerja karyawan dalam organisasi dan dengan mempertimbangkan berbagai hal maka dalam penelitian ini penilaian kinerja karyawan/pegawai dilakukan oleh karyawan sendiri (*self appraisal*) dan oleh atasannya (*supervisory appraisal*).

6. Dimensi kinerja

Untuk mengetahui kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya maka perlu dilakukan penilaian terhadap kinerja pegawai. Didalam melakukan penilaian kinerja pegawai tersebut diperlukan adanya instrumen-instrumen yang secara representatif dapat menggambarkan kinerja itu sendiri. Berkenaan dengan hal tersebut Timpe memberikan penjelasan bahwa kinerja dapat dilihat berdasarkan kualitas kerja, kuantitas kerja, *sample* dari suatu tugas yang merupakan bagian pekerjaan, waktu yang dibutuhkan untuk mempelajari suatu tugas, jumlah promosi yang pernah dilampaui³⁷.

Dimensi yang dipergunakan didalam melakukan penilaian kinerja pegawai menurut Prawirosentono adalah sebagai berikut:

³⁶ Edwin B. Flippo, *Manajemen Personalia*, Erlangga: Jakarta, 1996, hal. 257

³⁷ A. Dale Timpe, *Kinerja*, PT Elex Media Komputindo: Jakarta, 2000, hal. 17

- a. Pengetahuan atas pekerjaan, kejelasan pengetahuan atas tanggung jawab pekerjaannya yang menjadi tugasnya.
- b. Perencanaan dan organisasi, kemampuan membuat rencana pekerjaan meliputi jadwal dan urutan pekerjaan, sehingga tercapai efisiensi dan efektivitas.
- c. Mutu pekerjaan, ketelitian dan ketepatan pekerjaan
- d. Produktivitas, jumlah pekerjaan yang dihasilkan dibandingkan dengan waktu yang digunakan.
- e. Pengetahuan teknis, dasar teknis dan kepraktisan sehingga pekerjaannya mendekati standar kinerja
- f. *Judgement*, kebijakan naluriah dan kemampuan menyimpulkan tugas sehingga tujuan organisasi tercapai
- g. Komunikasi, kemampuan berhubungan secara lisan dengan orang lain.
- h. Kerjasama, kemampuan bekerja sama dengan orang lain dan sikap konstruktif dalam tim.
- i. Kehadiran dalam rapat, kemampuan dan keikutsertaan (partisipasi) dalam rapat berupa pendapat atau ide.
- j. Manajemen proyek, kemampuan mengelola proyek, baik membina tim, membuat jadwal kerja, anggaran dan menciptakan hubungan baik antar karyawan.

- k. Kepemimpinan, kemampuan mengarahkan dan membimbing bawahan, sehingga tercipta efisiensi dan efektivitas.
- l. Kemampuan memperbaiki diri sendiri, kemampuan memperbaiki diri dengan studi lanjutan dan kursus-kursus.³⁸

Sedangkan Umar menyatakan variabel kinerja meliputi komponen-komponen, mutu pekerjaan, kejujuran karyawan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab dan pemanfaatan waktu³⁹. Selanjutnya Dessler mengungkapkan kriteria dalam kinerja pegawai meliputi mutu, produktivitas, pengetahuan, jabatan, kehandalan, ketersediaan, dan ketidaktergantungan⁴⁰.

Kriteria performansi/kinerja pegawai menurut Gomes meliputi:

- a. *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan
- b. *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c. *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- d. *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

³⁸ Suyadi Prawirosentono, *op cit*, hal. 236

³⁹ Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta, 1999, hal. 269

⁴⁰ Gary Desler, *op cit*, hal. 6

- e. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama.
- f. *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- g. *Iniative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- h. *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi.⁴¹

Berkaitan dengan dimensi dari kinerja, Bernardin & Russel mengidentifikasi adanya enam kriteria utama didalam penilaian kinerja pegawai , yaitu:

- a. *Quality: the degree to which the process or result of carrying out an activity approaches perfection, in terms of either conforming to some ideal way of performing the activity or fulfilling the activity's intended purposes.*
- b. *Quantity: the amount produced, expressed in such terms as dollar value, number of units, or number of completed activity cycles.*
- c. *Timeliness: the degree to which an activity is completed, or a result produced, at the earliest time desirable from the standpoint of both coordinating with the outputs of others and maximizing the time available for other activities.*
- d. *Cost-effectiveness: the degree to which the use of the organization's resources (e.g., human, monetary, technological, material) is maximized in the sense of getting the highest gain or reduction in loss from each unit or instance of use of resource.*
- e. *Need for supervision: the degree to which a performer can carry out a job function without either having to request supervisory intervention to prevent an adverse outcome.*
- f. *Interpersonal impact: the degree to which a performer promotes feelings of self-esteem, goodwill, and cooperativeness among co-workers and subordinates.*⁴²

⁴¹ Faustino Cardoso Gomes, *op cit*, hal. 142

⁴² H. John Bernardin & Joyce E.A. Russel, *op cit*, hal. 243

Indikator kinerja pegawai meliputi beberapa hal seperti dibawah ini:

- a. *Quantity of work : consider the volume of work achieved, is productivity at the acceptable level.*
- b. *Quality of work : consider accuracy, precision, neatness, and completeness in handling assigned duty*
- c. *Dependability : consider degree to which employee can be relied on to meet work commitments*
- d. *Initiative : consider self-reliance, resourcefulness and willingness to accept responsibility.*
- e. *Adaptability : consider ability to respond to changing requirements and conditions.*
- f. *Cooperation : consider ability to work for and others are assignments, including overtimes, willingly accepted.*⁴³

Obyek penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Hasil kerja
 - 1) Kualitas kerja
 - 2) Kuantitas kerja
- b. Pelaksanaan kerja
 - 1) Kepatuhan terhadap peraturan
 - 2) Ketepatan waktu dalam pelaksanaan tugas
 - 3) Efisiensi dan efektivitas
 - 4) Inisiatif
 - 5) Kreatifitas dan inovasi

⁴³ Robert M. Noe & R. Wayne Mondy, *The Management of Human Resources*, Allyn and Bacon Inc.: Massachussetts, 1981, hal. 262

c. Perilaku

- 1) Kejujuran/integritas
- 2) Disiplin
- 3) Tanggung jawab pada tugas
- 4) Kepemimpinan
- 5) Penampilan
- 6) Kerjasama/*team work*
- 7) Kemampuan belajar
- 8) Komunikasi.⁴⁴

Didalam memahami instrumen-instrumen dari kinerja, Ivancevich mengidentifikasi indikator-indikator kinerja sebagai berikut:

- a. *Quantity of work : Volume acceptable work under normal conditions.*
- b. *Quality of work : Thoroughness, neatness and accuracy of work.*
- c. *Knowledge of Job : Clear understanding of the factors of factors pertinent to the job*
- d. *Personal quality : personality, appearance, sociability, leadership, integrity.*
- e. *Cooperation : Ability and willingness to work with associates, supervisors and subordinates toward common goals.*
- f. *Dependability : Conscienuous, thorough accurate, reliable with respect to attendance, lunch period, relief's, etc.*
- g. *Initiative : Earnestness in seeking increased responsibilities, self-starting, unafraid to proceed alone.*⁴⁵

⁴⁴ Bambang Tri Cahyono, *op cit*, hal. 247

⁴⁵ John M. Ivancevich, *Human Resources Management, Foundations of Personnel*, Richard D. Irwin Inc.: USA, 1992, hal. 307

Andrew E. Sikula mengemukakan bahwa ruang lingkup pengukuran kinerja mencakup 5W + 1H, yaitu *who, what, why, when, where*, dan *how*.

- a. Who (siapa?), yaitu siapa yang harus dinilai dan siapa yang harus menilai
- b. What (apa?), apa yang harus dinilai, yaitu obyek/materi yang dinilai dan dimensi waktu.
- c. Why (mengapa?), mengapa penilaian kinerja harus dilakukan
- d. When (bilamana?), kapan waktu pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan
- e. Where (di mana?), dapat dilakukan pada dua alternative tempat, yaitu di tempat kerja dan di luar tempat kerja.
- f. How (bagaimana?), yaitu menentukan metode apa yang akan dipakai untuk penilaian kinerja.⁴⁶

7. Sistem/metode penilaian kinerja

Didalam melakukan penilaian kinerja pegawai terdapat beberapa sistem atau metode kinerja salah satu teknik atau cara penilaian kinerja pegawai adalah:

- a. Grafik skala kecepatan (*graphic rating scale*)
- b. Memilih kecepatan yang dipaksakan (*force rating choice*)
- c. Teknik penilaian dengan esai (*essay evaluation choice*)
- d. Daftar pengecekan (*checklist*)
- e. Teknik kejadian kritis (*critical incident techniques*).⁴⁷

⁴⁶ Andrew E. Sikula, *Personnel Administration and Human Resources Management*, John Wiley & Sons, Inc, 1981, hal. 198

Sementara itu Bacal menyatakan bahwa metode penilaian kinerja yang sering dipergunakan didalam melakukan penilaian kinerja adalah:

- a. Sistem penilaian (*rating system*)
- b. Sistem peringkat (*ranking system*)
- c. Evaluasi berdasarkan tujuan dan standar.⁴⁸

Metode-metode yang utama dipergunakan dalam melakukan evaluasi kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

- a. Esai tertulis
- b. Insiden kritis
- c. Skala penilaian grafik
- d. Skala penilaian berjangkar menyangkut perilaku (*BARS-behaviorally anchored rating scales*)
- e. Perbandingan *multi person*.⁴⁹

Berkaitan dengan sistem/metode penilaian kinerja pegawai, Werther & Davis mengidentifikasikan bahwa dalam pelaksanaan penilaian kinerja karyawan terdapat beberapa sistem penilaian yang berorientasi masa lalu dan masa depan, sistem penilaian tersebut adalah :

- a. *Rating scales*
- b. *Checklist*
- c. *Forced choice method*
- d. *Critical incident method*
- e. *Accomplishment records*
- f. *Behaviorally anchored rating scales*
- g. *Field review method*
- h. *Performance test and observations*
- i. *Comparative evaluation approaches*
- j. *Self appraisals*
- k. *Management by objectives*

⁴⁷ Suyadi Prawirosentono, *op cit*, hal. 225

⁴⁸ Robert Bacal, *op cit*, hal. 116

⁴⁹ Stephen P. Robbins, *op cit*, hal. 262

- l. Psychological appraisals*
- m. Assessment centers.*⁵⁰

Metode penilaian kinerja yang paling populer adalah:

a. Graphic rating system

Hasil survey yang dilakukan oleh Walter Mahleer menunjukkan bahwa dari 125 perusahaan yang disurvei, 106 (85%) perusahaan mempergunakan graphic rating system didalam melakukan penilaian kinerja karyawan. Dalam penilaian kinerja ini maka dalam table penilaian terdapat beberapa obyek penilaian yang digambarkan dalam suatu garis atau skala, kemudian penilaian ditandai dengan tingkat terhadap mana pegawai dimaksudkan didalam tingkat masing-masing sifat.

b. Ranking method

Ranking method disebut juga *man to man comparison* atau *man to man scale* adalah metode penilaian dengan menyusun orang yang dinilai berdasarkan tingkatannya pada berbagai sifat yang dinilai.⁵¹

8. Penilaian berdasarkan **MBO (Management By Objectives)**

Menurut Peter F. Drucker dalam bukunya *The Practice Of Management*, maksud dari *Management By Objectives* yaitu pada setiap tingkat organisasi masing-masing pejabat hendaknya menetapkan suatu tujuan yang konkrit sedemikian rupa sehingga tujuan-tujuan tersebut menyumbang tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan.⁵²

Elemen MBO yang efektif adalah :

⁵⁰ William B. Werther & Keith Davis, *op cit*, hal. 350

⁵¹ Bambang Tri Cahyono, *op cit*, hal. 239

⁵² John Soeprihanto, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, BPFE: Yogyakarta, 2001, hal. 53

- a. *Top-Level Goal Setting* – Rencana program secara spesifik dan terperinci yang ditetapkan oleh pimpinan.
- b. *Individual Goal Setting* – tiap manajer dan pimpinan yang lain menentukan tujuan masing-masing sesuai dengan levelnya.
- c. *Participation* – adanya partisipasi dari bawahan sehingga ada hubungan timbal balik, sehingga pimpinan juga dapat menyeleksi usul, saran, atau sub-tujuan yang searah/mendukung tujuan utama perusahaan.
- d. *Autonomy in Implementation* – Manajer atau bawahan diberi kebebasan untuk mencapai/melaksanakan tujuan sesuai dengan bidangnya dan caranya sendiri-sendiri.
- e. *Review of Performance* – dalam pelaksanaan harus selalu dilakukan peninjauan kembali terhadap tujuan yang dicapai.
- f. *Commitment to The Program* – Adanya komitmen dari atasan sampai bawahan terhadap tujuan dan pelaksanaan pencapaian tujuan tersebut.

Sedangkan Mondy mengemukakan bahwa metode penilaian kinerja yang sering dipergunakan didalam organisasi yang besar maupun kecil adalah sebagaimana terlihat pada table 2.1. berikut :⁵³

Tabel 2.1
Metode yang biasa dipergunakan dalam penilaian kinerja

Method	Small organization	Large organization	All
Rating scale	59,5%	54,2%	56,7%
Essay	25,8%	24,2%	24,9%
MBO	8,5%	16,6%	12,7%
All others	6,2%	5,0%	5,7%
Total	100%	100%	100%

Sumber : The Management of Human Resources

⁵³ Robert M. Noe & R. Wayne Mondy, *op cit*, hal. 261

C. Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif umumnya lebih kepada penyampaian perasaan atau wawasan yang datanya diambil berdasarkan sampel. Penelitian kualitatif menggunakan data yang bukan dalam bentuk skala rasio, tetapi dalam bentuk skala yang lebih rendah yaitu skala nominal, ordinal ataupun interval yang akan disamakan dan dibedakan dari apa yang akan diperbandingkan untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan dalam penelitian⁵⁴.

2. Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan berdasarkan tiga jenis penelitian, yaitu berdasarkan tujuan penelitian, berdasarkan waktu, dan berdasarkan manfaat.

a. Tujuan Penelitian

Didalam usaha untuk memperoleh data yang sesuai dan mendukung maka dalam melakukan penulisan ini, Peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif. Yang dimaksud dengan metode penelitian deskriptif menurut Koentjaraningrat yaitu: penelitian yang bertujuan menggambarkan secara tepat sifat-sifat suatu individu, keadaan, gejala atau kelompok tertentu atau untuk menentukan frekuensi atau penyebaran suatu gejala atau frekuensi adanya hubungan tertentu antara suatu gejala dengan gejala lain dalam masyarakat⁵⁵.

⁵⁴ Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 2000, Hal 94-95

⁵⁵ Koentjaraningrat, *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*, PT Gramedia, Jakarta, 1985, Hal 29

b. Dimensi waktu

Dilihat dari jenis penelitian berdasarkan dimensi waktu, maka penelitian ini adalah penelitian *cross sectional*, yaitu mengambil satu bagian dari gejala (populasi) pada satu waktu tertentu.

c. Manfaat penelitian

Dilihat dari jenis penelitian berdasarkan manfaat penelitian, maka penelitian ini adalah penelitian murni, yaitu menjelaskan pengetahuan yang amat mendasar mengenai dunia sosial. penelitian ini diadakan untuk kepuasan peneliti dan peneliti secara bebas memilih permasalahan dan subyek penelitian.

3. Teknik Pengumpulan Data

Model penelitian digunakan untuk memperoleh data dan informasi melalui dua cara yaitu penelitian kepustakaan dan penelitian lapangan. Penelitian kepustakaan dilakukan untuk menggali sumber-sumber literatur yang sudah ada dengan tujuan utama adalah untuk mengumpulkan informasi guna mempertajam teori pokok dan membentuk kerangka pemikiran, selain itu juga untuk memahami konsep-konsep yang digunakan.

Untuk mendapatkan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini menggunakan 2 (dua) buah teknik pengumpulan data didapat melalui :

a. Penelitian kepustakaan

Untuk memperoleh data sekunder yang ada kaitannya dengan permasalahan penelitian serta memperoleh konsep-konsep yang menunjang masalah yang diteliti.

b. Penelitian lapangan

Penelitian lapangan dimaksudkan untuk mendapatkan data primer dengan cara mengumpulkan data secara langsung dari lokasi

penelitian yaitu PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia, metode pengumpulan data dilakukan dengan cara berikut:

- Wawancara mendalam

Dalam melakukan wawancara mendalam atau wawancara tidak berstruktur penulis mengadakan tanya jawab secara lisan dan tertulis terhadap suatu populasi, dengan pihak-pihak yang dianggap memiliki informasi yang relevan dengan masalah penelitian.

4. Narasumber

Narasumber potensial sebagai sumber informasi dalam penelitian ini yaitu:

- a. *Human Resources Division Head* (kepala divisi), karena dapat memberikan informasi yang akurat dalam hal proses penilaian kinerja karyawan.
- b. Karyawan atau peserta yang mewakili untuk mengetahui bagaimana responnya mengenai pelaksanaan sistem penilaian kinerja.

5. Lokasi Penelitian

Obyek penelitian dilakukan di PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia yang terletak di Jl. Yos Sudarso, Sunter II, Jakarta Utara.