

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

#### A. Tinjauan Pustaka

Penelitian ini mengambil dari Penelitian sebelumnya mengenai dari berbagai pemahaman dan yang berkaitan dengan Penelitian ini. Adapun Penelitian yang terkait dengan sekarang adalah:

1. Jurnal Tangkuman, Tawang, Trang tahun 2015 dengan judul “*Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment, Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pertamina (Persero) Cabang Pemasaran Suluttenggo*”.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara simultan maupun parsial penilaian kinerja, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja karyawan. Dengan menggunakan metode *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif dan sampel sebanyak 50 karyawan PT. Pertamina (Persero) Manado. Penelitian yang digunakan adalah kuisisioner, observasi, dan dokumentasi. Hasil Penelitian adalah secara simultan penilaian kinerja, *reward*, dan *punishment*, terhadap kinerja karyawan berkorelasi dengan baik.

2. Jurnal dari Anik Styawati tahun 2015 dengan judul “*Audit Manajemen Fungsi Personalia untuk Meningkatkan Produktivitas Karyawan*”.

Penelitian ini bertujuan untuk menilai pelaksanaan audit manajemen fungsi personalia untuk meningkatkan produktifitas karyawan cara yang tepat untuk mengetahui perusahaan melaksanakan aktivitas personalia secara efektif dan efisien dalam metode observasi, wawancara, kuisisioner, dan dokumentasi. Hasil Penelitian ini penerapan audit manajemen fungsi personalia untuk meningkatkan produktifitas karyawan pada PT. Seger Agro Nusantara Gresik masih terdapat beberapa kelemahan yang ditemukan, yaitu fungsi perencanaan tenaga kerja masih belum efektif dan efisien karena tidak adanya perencanaan tenaga kerja yang terdokumentasi dengan jelas. Perusahaan tidak melakukan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan yang telah bekerja di perusahaan. Pelatihan hanya dilakukan untuk bagian perdivisi saja.

3. *Jurnal dari Annisa Rahayu Putri* pada tahun 2016 dengan judul penelitian “*Analisis Penerapan Metode Penilaian Manajemen Kinerja Terhadap Job Performance Karyawan Bank Tabungan Negara Syariah KCS Bandung*”.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penilaian kinerja karyawan di Bank Tabungan Negara Syariah, dan untuk mengetahui pengaruh metode penilaian manajemen karyawan terhadap tingkat *job performance* karyawan dengan menggunakan metode penilaian kualitatif deskriptif. Hasil dalam Penelitian ini indeks prestasi kerja karyawan di BTN KCS Bandung mengalami peningkatan. Hal ini

terlihat bahwa banyak karyawan yang naik jabatan dan adanya pengangkatan karyawan tetap dari beberapa karyawan yang berstatus karyawan kontrak di BTN Syariah. penerapan penilaian kinerja terhadap *job performance* karyawan Bank Tabungan Negara KCS Bandung memperlihatkan pengaruh yang positif terhadap *job performance*, meskipun pada awalnya karyawan di lingkungan BTN KCS Syariah Bandung menunjukkan hal yang negatif terhadap proses penilaian kinerja.

4. Skripsi yang disusun oleh Silvana Putri Wulandari pada tahun 2017 dengan judul "*Penerapan Disiplin Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Baruga Kantor Kendari*".

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan disiplin kerja terhadap peningkatan kerja pegawai pada kantor Camat Baruga Kota Kendari serta untuk mengetahui kinerja pegawai pada kantor Camat Bakuraga Kota Kendari menggunakan kualitatif dengan cara wawancara dan kuisisioner. Hasil dalam Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan disiplin dan kinerja pegawai dikategorikan disiplin, dalam upaya meningkatkan disiplin kerja pegawai Kantor Camat Baruga Kota Kendari selalu bekerja semaksimal mungkin dan menghasilkan kerja yang baik, senantiasa memberikan motivasi, serta dukungan kepada para pegawai memacu para pegawai untuk selalu bekerja semaksimal mungkin dan menghasilkan kinerja yang baik meskipun belum maksimal.

5. Skripsi yang disusun oleh Firmanda Nursila pada tahun 2017 dengan judul “*Penerapan Sistem Penghargaan Berbasis Kinerja dalam Upaya Meningkatkan Semangat Kerja pada Karyawan PT Wijaya Lestari Dago (Toyota Dago) Bandung*”.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keadaan sistem penghargaan berbasis kinerja yang ada dalam perusahaan, menerapkan dan mencoba memberi alternatif pemecahan masalah yang guna menjadi sebuah bahan perbandingan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan dengan mengumpulkan data menggunakan data primer dan sekunder. Hasil Penelitian ini bertujuan menjelaskan bahwa proses sistem penghargaan berbasis kinerja sudah baik terbukti dengan pendelegasian wewenang yang baik, pelaksanaan program yang mengacu pada rencana sebelumnya, pelaksanaan atau pengukuran yang diawasi dengan baik sampai dievaluasi yang dilakukan dari sistem kontrol dengan baik diantaranya dengan melakukan pendekatan secara *persuasive* dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang mencapai target.

Tabel 2.1. Tinjauan Pustaka

No	Nama	Judul Penelitian	Metode	Persamaan	Perbedaan	Hasil
1.	Tangkuman, Tewang, Trang	Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment, Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pertamina (persero) Cabang Pemasaran Suluttenggo	Metode Kuantitatif	Sama-sama meneliti penilaian kinerja dengan <i>reward</i> , <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan	Objek Penelitiannya berbeda dan waktu Penelitian berbeda	Secara simultan penilaian kinerja, <i>reward</i> , dan <i>punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial penilaian kinerja reward, dan punishment berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Anik Setyawati	Audit Manajemen Personalia untuk Meningkatkan Produktivitas Karyawan	Metode Kuantitatif	Sama-sama meneliti manajemen personalia	Objek Penelitiannya berbeda dan waktu Penelitian berbeda	Penerapan audit manajemen fungsi personalia untuk meningkatkan produktivitas karyawan pada PT. Seger Agro Nusantara Gresik masih terdapat beberapa kelemahan yang ditemukan, yaitu fungsi perencanaan tenaga kerja masih belum efektif dan efisien karena tidak adanya perencanaan tenaga kerja yang terdokumentasi dengan jelas. Perusahaan tidak melakukan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan yang telah bekerja di perusahaan. Pelatihan

hanya dilakukan untuk bagian perdivisi saja.

3.	Annisa Rahayu Putri	Analisis Penerapan Metode Penilaian Manajemen Kinerja Terhadap Job Performance Karyawan Bank Tabungan Negara Syariah KCS Bandung	Metode kualitatif deskriptif	Sama-sama meneliti penilaian kinerja karyawan	Objek Penelitiannya berbeda dan waktu Penelitian berbeda	Indeks prestasi kerja karyawan di BTN KCS Bandung mengalami peningkatan. Hal ini terlihat bahwa banyak karyawan yang naik jabatan dan adanya pengangkatan karyawan tetap dari beberapa karyawan yang berstatus karyawan kontrak di BTN Syariah. Penerapan penilaian kinerja terhadap <i>job performance</i> karyawan karyawan Bank Tabungan Negara KCS Bandung memperlihatkan pengaruh yang positif terhadap <i>job performance</i> , meskipun pada awalnya karyawan di lingkungan BTN KCS Syariah Bandung menunjukkan hal yang negative terhadap proses penilaian kinerja.
4.	Silvana Putri Wulandari	Penerapan Disiplin Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Baruga Kantor	Metode kualitatif deskriptif	Sama-sama meneliti penerapan dalam meningkatkan kinerja karyawan	Objek Penelitiannya berbeda dan waktu Penelitian berbeda	Penerapan disiplin dan kinerja pegawai dikategorikan disiplin, dalam upaya meningkatkan disiplin kerja pegawai Kantor Camat Baruga Kota Kendari selalu bekerja semaksimal mungkin dan menghasilkan kerja yang baik, senantiasa

---

Kendari

memberikan motivasi, serta dukungan kepada para pegawai memacu para pegawai untuk selalu bekerja semaksimal mungkin dan menghasilkan kinerja yang baik meskipun belum maksimal.

5.	Firmanda Nursila	Penerapan Sistem Penghargaan Berbasis Kinerja dalam Upaya Meningkatkan Semangat Kerja Pada Karyawan PT Wijaya Lestari Dago (Toyota Dago) Bandung	Metode kualitaif deskriptif	Sama-sama meneliti sistem penghargaan kinerja	Objek Penelitiannya berbeda dan waktu Penelitian berbeda	Proses sistem penghargaan berbasis kinerja sudah baik terbukti dengan pendelegasian wewenang yang baik, pelaksanaan program yang mengacu pada rencana sebelumnya, pelaksanaan atau pengukuran yang diawasi dengan baik sampai dievaluasi dan dilakukan dari sistem control dengan baik diantaranya dengan melakukan pendekatan secara <i>persuasive</i> dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang mencapai target.
----	------------------	--	-----------------------------	---	--	--

## B. Kerangka Teoritik

### 1. Teori

#### a. Teori ekspektasi (*Expectancy Theory*)

Teori ekspektasi menurut (Robbins and Coulter, 2010: 123-124) menyatakan bahwa seorang individu cenderung bertindak dengan cara tertentu dengan harapan tindakan itu akan diikuti oleh suatu hasil tertentu. Teori ekspektasi mencakup tiga variabel:

- 1) *Ekspektasi*, atau tautan usaha kinerja adalah probabilitas yang dirasakan oleh individu bahwa mengarahkan sejumlah usaha akan menghasilkan tingkatan kinerja tertentu.
- 2) *Instrumentalitas*, atau tautan kinerja imbalan adalah tingkat individu percaya bahwa memberikan kinerja pada tingkat tertentu adalah alat yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
- 3) *Valensi*, daya tarik imbalan adalah gunanya manusia meletakkan perolehan atau hadiah potensi yang dapat diperoleh dalam satu pekerjaan.

Kunci teori ekspektasi adalah tautan antara usaha dan kinerja, antara kinerja dan imbalan, serta antara imbalan dan kepuasan tujuan tertentu. Teori ini menekankan imbalan, sertahadiah, atau imbalan.

### **b. Metode Umpan Balik 360 Derajat**

Metode umpan balik yaitu *feedback* dari berbagai pihak di perusahaan. Penilaian kinerja dibutuhkan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, serta potensi pengembangan. Penilaian kinerja yang dilaksanakan oleh beberapa sumber yaitu penilaian diri sendiri, rekan kerja, atasan, (Efranto, Riawati, dan Dinaputri, 2015: 112).

## **2. Manajemen Personalia**

### **a. Pengertian Manajemen Personalia**

Manajemen personalia biasanya diartikan juga sebagai sumber daya manusia. Manajemen personalia biasanya dalam perusahaan berperan menentukan dalam suatu keberhasilan. Menurut para ahli arti dari manajemen personalia adalah sebagai berikut (Hamid, 2010:18-19):

- 1) Menurut Handoko mengatakan bahwa manajemen personalia adalah suatu proses penarikan, seleksi, penempatan, pemeliharaan, dan pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi
- 2) Menurut Alex manajemen personalia yaitu suatu ilmu seni untuk melaksanakan antara *planning, organizing, actualing, dan controlling*, sehingga efektifitas dan efisiensi personalia

dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan.

- 3) Hadari berpendapat bahwa manajemen personalia yaitu proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang berfungsi semaksimal untuk pencapaian tujuan organisasi (perusahaan).
- 4) Gary berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajer, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan dan penilaian.
- 5) Menurut Ghozali sumber daya manusia adalah semua kegiatan yang dilakukan mulai dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian sampai pengendalian semua nilai menjadi kekuatan manusia tadi, untuk dimanfaatkan bagi kemaslahatan hidup manusia itu sendiri.

Dengan beberapa pengertian yang dijelaskan oleh para ahli bahwa manajemen personalia dari suatu perusahaan atau organisasi sangat dibutuhkan, yaitu agar dalam perusahaan ada pemimpin yang dapat memerintah untuk melakukan pekerjaan diharapkan mendapatkan suatu keberhasilan.

#### **b. Tujuan fungsi personalia**

Manajemen personalia dalam perusahaan bertujuan untuk memberikan kepada organisasi suatu sistem kerja yang efektif. Oleh karena itu, manajemen personalia membantu perusahaan untuk mendapatkan, mengembangkan, mengevaluasi, dan memelihara, karyawan dalam kualitas dan kuantitas yang tepat (Styawati dan Mildawati 2016: 4). Perusahaan mempunyai sistem kerja yang efektif berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan dalam manajemen personalia perusahaan tersebut. Dengan begitu manajemen personalia bisa memberikan langkah-langkah yang tepat agar dalam kinerja karyawan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

### **c. Aktivitas fungsi personalia**

Untuk mengetahui dan memberi nilai epektifitas fungsi personalia digunakan kriteria yang ada dalam setiap fungsi operasional personalia sebagai tolak ukur. Fungsi operasional tersebut tercermin dalam sistem dan prosedur yang ada dalam fungsi personalia seperti: perencanaan tenaga kerja, pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, penilaian prestasi, pencatatan waktu kerja, prosedur pengupahan dan gaji, Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) (Styawati dan Mildawati, 2016: 4). Fungsi personalia yang digunakan dari ciri-ciri setiap fungsi operasional personalia yaitu sebagai standar yang diberikan perusahaan untuk memberi nilai efektivitas kerja karyawan yang ada dalam perintah fungsi

personalia itu sendiri dengan berbagai sistem yang ada di sebuah perusahaan.

### **3. Kinerja karyawan**

#### **a. Pengertian Kinerja**

- 1) Mathis dan Jackson dalam Tenggara, Hulmansyah dan Huda (2017: 113) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya .
- 2) Hasibuan dalam Riyadi (2011: 243) mengatakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.
- 3) Molenaar dalam Tenggara, Hulmansyah dan Huda (2017: 113) menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi.
- 4) Benardin dan Russel dalam Tenggara, Hulmansyah dan Huda (2017: 113) mengemukakan kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu.

Dapat disimpulkan kinerja adalah hasil dari pencapaian kegiatan yang dilakukan saat bekerja untuk mencapai tujuan dalam suatu organisasi dan mencapai kepuasan tersendiri jika kinerja

yang dilakukan sudah mencapai tujuan maka kualitas yang dibutuhkan juga sudah baik.

Dasar hukum kinerja terdapat dalam Al-Qur'an surat Al-Ahqaf ayat 19

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya:

*Dan setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan, dan agar Allah mencukupkan balasan perbuatan mereka, dan mereka tidak dirugikan.*

Dari ayat di atas dijelaskan bahwa setiap orang mempunyai ukuran masing-masing dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan hasil yang telah dikerjakan dari apa yang dikerjakan. Dari hasil yang telah dikerjakan maka karyawan yang sudah bekerja dengan sebaik mungkin akan mendapat balasan dari yang sudah dikerjakan. Hasil kinerja yang bagus akan mendapat imbalan dari perusahaan.

#### **b. Pengukuran Kinerja Karyawan**

Suwati (2013: 43) mengatakan bahwa hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut: kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Kuantitas dapat diukur dengan menggunakan proses atau dengan

pelaksanaan kegiatan. Kualitas yaitu mutu yang harus di hasilkan (baik tidaknya). Kualitas diukur dengan tingkat ketepatan, seberapa banyak dapat menghasilkan ketepatan waktu, sesuai atau tidak dengan yang diharapkan.

### **c. Peningkatan Kinerja Karyawan**

Suwati (2013: 43-44) mengatakan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, terdapat beberapa langkah yang dilakukan sebagai berikut: mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, mengenal kekurangan dan tingkat keseriusan, mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri, mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut, melakukan rencana tindakan tersebut, melakukan evaluasi ada masalah atau tidak.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan tentunya mempunyai langkah-langkah untuk membuat perusahaan semakin meningkat atau berkembang. Di samping ada peningkatan, pasti ada penurunan, dengan adanya penurunan tersebut dalam perusahaan memberikan pedoman bagaimana cara untuk meningkatkan masing-masing karyawan dalam bekerja.

### **d. Strategi untuk Meningkatkan Kinerja**

Adapun strategi untuk meningkatkan kinerja yaitu (Megarani, 2016: 24-25):

1) Dorongan positif

Dorongan positif menggunakan penghargaan yang berdampak positif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dorongan positif yang diberikan perusahaan memiliki empat rangkaian yakni:

- a) Melakukan audit kerja
- b) Menetapkan standar dan tujuan kerja
- c) Memberikan umpan balik atau penghargaan mengenai kinerja yang sudah bagus kepada karyawan
- d) Memberikan karyawan timbal balik dengan pujian atau penghargaan lain

2) Program disiplin positif

Perusahaan memiliki kinerja karyawan dengan memperbaiki kinerja melalui disiplin dengan memberi tanggung jawab pekerjaan kepada karyawan sendiri.

3) Program bantuan karyawan

Untuk memberikan bantuan kepada karyawan yang sedang menangani kesulitan individu, program bantuan tersebut memiliki karakter yaitu:

- a) Bantuan manajemen teratas
- b) Bantuan karyawan atau persatuan kerja

- c) Ketertutupan
  - d) Akses yang lancar
  - e) Pengawas yang berpengalaman
- 4) Manajemen pribadi

Manajemen pribadi adalah pendekatan untuk mengatasi ketidaksesuaian kinerja. Manajemen pribadi dimulai pada saat seseorang menilai masalah sendiri dan menetapkan tujuan sesuai dengan permasalahan itu.

5) Hukuman

Dalam perusahaan sebagian karyawan gemar melaksanakan pekerjaannya mandiri yang mampu didapatkan oleh perusahaan dan teman kerja, persoalan ketidakhadiran atau absensi, kinerja, dan kesalahan tentang aturan atau kebijakan makin tinggi. Hukuman yang tidak diinginkan bisa berupa pengurangan upah, skorsing tanpa upah, penurunan jabatan dan pemberhentian kerja.

**e. Faktor Kinerja Karyawan**

Kinerja yang dilakukan seorang karyawan dalam bekerja pastinya mempunyai faktor dalam mempengaruhi kinerjanya. Faktor-faktor dari kinerja karyawan (Sari, 2016: 28-29) adalah:

1) Faktor kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) terjadi dari keterampilan potensi (IQ) dan keterampilan reality

(*knowledge + skill*). Manajer dan karyawan harus mempunyai pendidikan yang layak untuk posisi kerja dan cekatan dalam mengurus pekerjaan setiap hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2) Faktor motivasi (*motivation*)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap yang dimiliki pemimpin dan pegawai terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka akan menunjukkan nilai positif atau negatif terhadap situasi kerjanya, dan semua itu bisa memperlihatkan bagaimana tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki pimpinan dan pegawai.

**f. Indikator Kinerja**

Khoirunnisa (2009: 69-71) mengatakan bahwa indikator kinerja karyawan bisa diukur dengan kriteria tertentu. Untuk mengukur kriteria tersebut, indikator dari kinerja karyawan diantaranya yaitu:

1) Kuantitas (seberapa banyak)

Ukuran kuantitas merupakan ukuran paling mudah untuk disusun dan diukur, yaitu dengan hanya menghitung seberapa banyak unit keluaran kinerja harus dicapai dalam kurun waktu tertentu.

2) Kualitas (seberapa baik)

Melukiskan seberapa baik atau seberapa lengkap hasil harus dicapai. Kriteria ini antara lain mengemukakan akurasi, presisi, penampilan (kecantikan dan ketrampilan), kemanfaatan atau efektifitas. Kualitas yang diharapkan yaitu sesuai dengan kemampuan dan penampilan yang dimiliki seimbang.

3) Ketepatan waktu pelaksanaan tugas

Kriteria yang menentukan keterbatasan waktu untuk memproduksi suatu produk, membuat sesuatu atau melayani sesuatu.

4) Efektifitas penggunaan sumber organisasi

Efektifitas penggunaan sumber organisasi dijadikan indikator kinerja jika untuk mengerjakan suatu pekerjaan disyaratkan menggunakan jumlah sumber tertentu, seperti uang dan bahan baku.

5) Cara melakukan pekerjaan

Digunakan sebagai standar kinerja jika kontak personal, sikap personal, atau perilaku karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan melaksanakan pekerjaan. Faktor keberhasilan ditentukan dengan perilaku dari karyawan atau dari sikap personal.

6) Metode melaksanakan tugas standar

Standar yang digunakan jika ada undang-undang, kebijakan, prosedur standar, metode dan peraturan untuk

menyelesaikan tugas atau jika cara pengecualian ditentukan tidak dapat diterima. Apabila di dalam perusahaan sudah mempunyai standar yang digunakan, akan membuat kinerja karyawan lebih teratur.

7) Standar sejarah

Standar yang menyatakan hubungan antara standar masa lalu dengan masa sekarang. Standar masa sekarang dinyatakan lebih tinggi atau lebih rendah dari pada standar masa lalu dalam pengertian kuantitas dan kualitas.

8) Standar nol atau *absolute*

Standar yang menyatakan tidak akan terjadi sesuatu. Standar ini dipakai jika tidak ada alternatif lain, misalnya tidak ada keluhan dalam mengenai sopan santu dalam berbicara dan tidak ada keluhan dalam menghitung uang.

#### **4. Penilaian kinerja**

##### **a. Pengertian Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja dilakukan untuk memberi nilai bagi setiap karyawan yang sudah melakukan pekerjaan. Beberapa definisi dari penilaian kinerja diantaranya adalah:

- 1) Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja karyawannya. Dengan dilakukan penilaian kinerja tujuannya yaitu untuk memberikan timbal balik kepada karyawan yang sudah bekerja keras untuk memperbaiki produktivitas perusahaan dan memperbaiki kinerja yang menurun (Tampubolon, 2007: 4).
- 2) Tampubolon (2007: 4) mengatakan penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan karyawan.
- 3) Tangkuman, Tawang, Trang (2015: 886) mengatakan bahwa penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

Penilaian kinerja dapat disangkut-pautkan dengan seberapa besar kinerja karyawan dengan standar yang ada dalam sebuah perusahaan. Penilaian kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian yang dilakukan dari perusahaan untuk mendapatkan hasil kinerja yang bagus yang dilakukan oleh karyawan, dan juga untuk memperbaiki kinerja jika sebelumnya kinerjanya menurun.

Aziziyah (2007: 47) bahwa penilaian kinerja mempunyai tujuan sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi mereka yang perlu pelatihan dan pengamatan lebih lanjut
- b. Menilai kemungkinan promosi atau degradasi jabatan atau pekerjaan
- c. Kemungkinan menempatkan pegawai agar sesuai minat dan kemampuannya
- d. Kemungkinan peninjauan kembali gaji serta fasilitas lain yang diberikan, perlu dinaikan atau disesuaikan.

Dasar hukum penilaian kinerja terdapat dalam Al-Qur'an surat At-Taubah ayat 105

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ  
 وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا  
 كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya:

*Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.*

Dari ayat di atas dijelaskan bahwa penilaian kinerja diambil setelah melakukan pekerjaan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Kinerja yang sudah baik akan mendapatkan hasil penilaian yang baik juga. Hasil evaluasi kerja karyawan yang akan diberikan dari manajer sesuai dengan kinerja masing-masing karyawan, pekerjaan yang dilakukan karyawan

sesuai dengan kemampuannya. Penilaian baik atau buruk itulah hasil kinerja dari masing-masing karyawan.

#### **b. Proses Penilaian Kinerja Karyawan**

Perusahaan memiliki sistem penilaian kinerja yang baik akan menggunakannya sebagai proses yang berkelanjutan, prosesnya terbagi menjadi empat fase yaitu (Wijayanti dan Wimrawati, 2012: 2)

- 1) Perencanaan, dalam fase ini atasan dan bawahan mengadakan pertemuan untuk membahas dan menetapkan tujuan, serta hal-hal lain yang berkaitan dengan pekerjaan seperti kompetensi, perilaku dan tanggung jawab kerja yang harus dimiliki
- 2) Pelaksanaan, pada fase ini karyawan bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, peran atasan sebagai pembimbing dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka sehingga tujuan dapat tercapai.
- 3) Pengukuran, pada fase ini atasan memberikan refleksi terhadap tugas-tugas yang telah dikerjakan karyawan dan hasil dari fase ini dapat mempengaruhi karyawan tersebut baik dalam kompensasi atau bentuk penghargaan-penghargaan lainnya.
- 4) Peninjauan, fase ini merupakan *review* yaitu mempertemukan kembali atasan dan bawahan untuk memberikan dan membahas hasil kinerja karyawan secara mendalam, dan di

akhir pertemuan keduanya kembali membuat dan menetapkan tujuan serta tugas-tugas untuk masa yang akan datang.

**c. Hambatan dalam Evaluasi Kinerja**

Evaluasi yang dilakukan dengan adil diharapkan dapat meningkatkan produktivitas karyawan. karyawan yang tidak berprestasi baik akan memperoleh umpan balik dan diharapkan akan meningkatkan prestasinya. Namun, kadang cara evaluasi tidak memperbaiki kondisi.

Adapun faktor yang dapat menjadi hambatan dalam penilaian evaluasi prestasi yang adil (Astuti, 2010: 26-27):

1) Standar kinerja yang tidak jelas

Standar penilaian yang terlalu terbuka terhadap interpretasi, sebagai gantinya masukan ungkapan-ungkapan deskriptif yang mendefinisakan masing-masing ciri dan apa yang dimaksudkan dengan standar-standar seperti baik atau tidak memuaskan.

2) Efek halo

Masalah yang terjadi bila penilaian seorang penyelia terhadap seorang bawahan pada satu cirri membiaskan penilaian atas orang itu pada cirri lainnya.

3) Kecenderungan sentral

Satu kecenderungan untuk menilai semua karyawan dengan cara yang sama, seperti menilai mereka semua pada tingkat rata-rata.

4) Terlalu longgar atau terlalu keras

Masalah yang terjadi ketika seorang penyelia berkecenderungan untuk menilai semua bawahan entah tinggi atau rendah.

5) Prasangka (bias)

Kecenderungan untuk mengikuti perbedaan individual seperti usia, ras, dan jenis kelamin untuk mempengaruhi tingkat penilaian yang diterima para karyawan.

**d. Metode Penilaian Kinerja**

Metode atau teknik evaluasi kerja (Pitrajaya dan Sukotjo, 2017: 8) mempunyai beberapa metode untuk penilaian prestasi kerja berorientasi masa lalu. Adapun metodenya meliputi:

1. Skala Peringkat (*rating scale*)

Teknik penilaian ini memiliki kelebihan yaitu dengan mengeluarkan biaya yang rendah, latihan yang dilakukan hanya sedikit, tidak membuang banyak waktu. Memberi penilaian dengan menggunakan peringkat akan mempermudah seorang atasan memberi penilaian kepada karyawan.

2. *Checklist*

Metode penilaian ini dilakukan oleh atasan langsung kepada karyawan. Penilaian dilakukan tanpa sepengetahuan karyawan, karyawan tidak mempersiapkan di awal karena atasan melakukan secara mendadak. Hasilnya akan menunjukkan setiap karyawan pencapaian kinerja.

3. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Method*)

Metode yang dilakukan mengharuskan atasan mencatat semua perlakuan karyawan baik atau buruk setiap karyawan melakukan pekerjaan selama masa evaluasi. Apabila karyawan kinerjanya buruk, maka karyawan akan diberi masukan dari atasan untuk merubah kinerja dari yang buruk menjadi lebih baik.

4. Metode Peninjauan Lapangan (*Field Review Method*)

Teknik ini dilakukan oleh bagian personalia atau SDM berdasarkan data informasi yang diterima untuk menilai karyawan. Bagian personalia akan mengevaluasi karyawan secara langsung dengan data informasi yang di dapatkan.

5. Tes dan Observasi Prestasi Kerja

Pada metode ini prestasi kerja dinilai berdasarkan pengetahuan dan keterampilan karyawan, tes dapat dilakukan secara tertulis dan peragaan keterampilan.

## 6. Metode Evaluasi Kelompok

Metode ini dilakukan oleh atasan langsung, yang biasanya ditujukan untuk pengambilan keputusan. Contoh keputusan kenaikan upah, promosi, dan lain sebagainya kepada satu karyawan dengan membandingkan dengan karyawan lain. Karyawan yang kinerjanya baik akan mendapatkan kesenangan dengan hasil kerja yang membuahkan hasil.

### e. Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja

Dewi (2016: 5) mengatakan terdapat beberapa tujuan dan manfaat penilaian kinerja yaitu:

#### 1) Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja bertujuan menilai setiap individu dalam organisasi. Tujuannya bisa memberi manfaat untuk menentukan jumlah dan jenis kompensasi untuk hak setiap karyawan yang bekerja

#### 2) Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap karyawan dilihat dari kinerja dalam melakukan pekerjaan, yaitu dengan melakukan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan.

#### 3) Pemeliharaan sistem

Dengan berbagai sistem dalam setiap perusahaan, yaitu subsistem satu dengan subsistem yang lain saling

berhubungan. Jika subsistem satu tidak berjalan dengan baik, maka akan mempengaruhi subsistem yang lain.

#### 4) Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat dengan tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan.