

BAB II

LANDASAN TEORI

Dalam merancang dan membangun suatu sistem informasi, sangatlah penting untuk mengetahui terlebih dahulu dasar-dasar teori yang digunakan. Dasar-dasar teori tersebut digunakan sebagai landasan berpikir dalam melakukan penelitian ini serta untuk pembahasan lebih lanjut sehingga terbentuk suatu aplikasi sesuai dengan tujuan penelitian yang diharapkan.

Adapun landasan teori yang digunakan untuk membuat Rancang Bangun Aplikasi Penilaian Kinerja Karyawan ini antara lain sebagai berikut.

2.1 Penilaian Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2006:382), penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi karyawan seberapa baik menyelesaikan pekerjaannya, jika dibandingkan dengan seperangkat standar yang dimiliki perusahaan dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Dalam penilaian kinerja, dinilai kontribusi karyawan kepada perusahaan selama periode waktu tertentu. Penilaian kinerja harus memberikan umpan balik kinerja (*feedback*) kepada karyawan agar mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar perusahaan. Apabila penilaian kinerja dilakukan secara benar, para manajer, staf, dan akhirnya perusahaan akan diuntungkan dengan pemastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada fokus strategi perusahaan

2.2 Kriteria Pekerjaan

Menurut Mathis dan Jackson (2006:378), kriteria pekerjaan adalah elemen-elemen penting dalam pekerjaan (dalam artian, kriteria pekerjaan menjelaskan apa saja yang sudah dibayar oleh organisasi untuk dikerjakan karyawannya). Oleh karena itu, kriteria-kriteria ini penting. Kinerja individual dalam kriteria pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan, dengan standar yang ada, dan hasilnya harus dikomunikasikan kepada setiap karyawan.

Pada suatu pekerjaan selalu memiliki lebih dari satu kriteria pekerjaan.

Kriteria pekerjaan yang banyak, menjadi suatu aturan yang berperan penting bagi kesuksesan pekerjaan. Kriteria juga menjadi sesuatu yang bernilai bagi seorang karyawan sesuai dengan deskripsi pekerjaan karyawan tersebut. Berdasarkan kriteria, maka pekerjaan bisa memiliki beberapa tugas dan tanggung jawab.

2.3 Pihak Penilai

Pihak penilai merupakan pemegang peran penting dari proses penilaian kinerja. Dari penilaian yang dilakukan oleh pihak penilai inilah yang memiliki kemungkinan untuk membuat proses penilaian ini bersifat murni sebenarnya sebagai hasil proses penilaian secara objektif.

Menurut Rivai (2004:314), ada beberapa pihak yang menjadi pihak penilai dalam suatu proses penilaian, diantaranya:

1. Atasan.
2. Bawahan langsung (jika karyawan yang dinilai mempunyai bawahan langsung).
3. Penilaian oleh rekan kerja.
4. Penilaian oleh beberapa pihak terkait.

2.4 Standar Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2006:380), standar kinerja (*performance standards*) mendefinisikan suatu tingkat hasil yang diharapkan dari kinerja dan merupakan “pembanding kinerja” (*benchmarks*), atau “tujuan”, atau “target” tergantung pada pendekatan yang diambil. Standar kinerja yang realistis, dapat diukur, dipahami dengan jelas, akan bermanfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan. Hal tersebut harus ditetapkan sebelum pekerjaan dilakukan. Standar-standar yang didefinisikan dengan baik memastikan setiap orang yang terlibat mengetahui tingkat pencapaian yang diharapkan.

2.5 Metode 360 Degree

Metode 360 *degree* merupakan salah satu metode yang digunakan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2002:75) penilaian seorang karyawan tidak saja diambil dari penilaian atasan langsung ataupun atasan kedua di atasnya, akan tetapi penilaian kinerja juga diambil dari rekan sekerja yang satu level maupun dari bawahan langsung yang bersangkutan. Kontribusi atau persentasi penilaian kinerja terbesar tetap berasal dari atasan langsung dan atasan kedua di atasnya.

Proses penilaian itu dilaksanakan dengan mengevaluasi diri sendiri dan menggabungkan seluruh informasi atau *feedback* baik dari manajer, rekan sejawat, atau pelanggan. Semua pihak yang menjadi anggota dalam organisasi dilibatkan dalam memberi informasi yang sangat diperlukan dalam penilaian. Pandangan klasik yang menganggap bahwa yang berhak menilai hanya pemimpin

saja, harus segera ditinggalkan dan berusaha menerapkan penilaian kinerja menurut paradigma baru.

Menurut Randall (2005), terdapat beberapa cara penilaian kinerja yang secara strategis dapat mengungkap kinerja bawahan secara lebih komprehensif. Berbagai penilaian kinerja tersebut adalah:

1. Penilaian atasan

Istilah atasan yang mengacu pada pimpinan langsung bawahan yang sedang dievaluasi. Banyak perusahaan yang menganggap atasan lebih mengetahui pekerjaan dan kinerja bawahan dari pada siapapun dan karena itu perusahaan memberikan seluruh tanggung jawab penilai kepada atasan.

2. Penilaian diri sendiri

Penggunaan penilaian diri sendiri, khususnya melalui partisipasi bawahan dalam menetapkan tujuan, dipopulerkan sebagai komponen *Management By Objectives* (MBO). Bawahan yang berpartisipasi dalam proses evaluasi mungkin akan lebih terlibat dan punya komitmen pada tujuan. Partisipasi bawahan mungkin juga akan membantu menjelaskan peran karyawan dan mengurangi konflik peran.

3. Penilaian rekan sejawat atau anggota tim.

Penggunaan penilaian anggota tim meningkat saat memasuki abad ke-21 ditinjau dari fokus korporasi Amerika yaitu partisipasi karyawan, kerjasama tim, dan pemberi wewenang. Salah satu alasannya adalah bawahan penilaian rekan sejawat terlihat sebagai alat prediksi kinerja masa mendatang yang bermanfaat.

4. Penilaian ke atas atau terbalik

Yaitu penilaian yang dilakukan oleh karyawan untuk menilai manajemen perusahaan, bagaimana opini karyawan tentang manajemen organisasi. Meskipun karyawan tidak mempunyai akses ke informasi mengenai seluruh dimensi kinerja manajer, mereka sering mempunyai akses ke informasi mengenai interaksi manajer-bawahan.

Manfaat yang akan diperoleh perusahaan menerapkan penilaian 360 derajat adalah semua penilaian yang diberikan oleh manajer, bawahan, rekan sejawat, dan diri sendiri dapat memberikan hasil penilaian yang objektif mengenai kinerja pihak yang dinilai.

2.5.1 Kelebihan Metode 360 Degree

Menurut Randall (2005), *360 Degree* lebih efektif digunakan karena:

1. Metode 360 Derajat memberikan pemahaman terhadap individu mengenai bagaimana efektivitasnya sebagai karyawan, kolega maupun staf berdasarkan pandangan orang lain.
2. Metode *360 Degree* juga memberikan suatu *insight skill* dan perilaku yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang diembannya.
3. *360 Degree* juga menghemat waktu manajer karena banyak orang yang terlibat dalam proses tersebut.
4. *360 Degree* juga membantu kerjasama tim supaya lebih efektif. Tim lebih memahami mengenai kinerja anggota tim dibandingkan *supervisor*.

2.5.2 Kekurangan Metode 360 Degree

Menurut Randall (2005), adapun kekurangan dari metode *360 Degree* ini

adalah:

1. Efektifitas *360 Degree* sangat ditentukan oleh seberapa terbuka budaya organisasi.
2. *360 Degree* tidak efektif dilaksanakan di lingkungan organisasi yang budayanya masih sangat paternalistik, sungkan (tertutup) dan tingginya politik kantor.
3. *360 Degree* tidak bisa digunakan untuk mengevaluasi karyawan baru atau calon karyawan.

2.5.3 Proses Penilaian Menggunakan Metode 360 Derajat

Berdasarkan metode yang sudah disetujui dan ditetapkan oleh perusahaan maka segala pendukung dan penentuan yang meliputi semua yang bersangkutan dengan penilaian kinerja karyawan adalah ketentuan yang diturunkan dari SOP perusahaan PT. Global Power Surabaya.

Prosedur penilaian meliputi:

1. Karyawan dinilai oleh atasan, rekan kerja dan bawahan di unit kerja masing-masing dan unit kerja terkait yang berhubungan dengan unit kerja karyawan.
2. Sistem penilaian dengan proporsional dan professional dengan mengesampingkan subjektifitas, dimana penilai ditunjuk oleh bagian HRD.

Keterangan :

SOP (Standart Operasional Perusahaan)

Nilai Likert = Nilai Hasil Kesesuaian SOP

a. Penentuan Kriteria Penilaian

Menunjukkan Kriteria Penilaian yang ditentukan Perusahaan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan persentase mempunyai total 100%

Keterangan : **M** = Manajer , **S** = SDM , **K** = Koordinator , **R** = Rekan Kerja, **B** = Bawahan, **P** = Pelanggan, **D** = Diri Sendiri

Tabel 2.1 Persentase Kriteria Penilaian

| No | Nama Kriteria | Persentase (%) | Pembagian Penilaian | | | | | | |
|-------|---------------------|--------------------|---------------------|---|---|---|---|---|---|
| | | | M | S | K | R | B | P | D |
| 1 | Kualitas Kerja | 20% = 10% + 10% | V | - | V | - | - | - | - |
| 2 | Kuantitas Kerja | 15% = 5% + 5% + 5% | V | V | V | - | - | - | - |
| 3 | Kreatifitas Kerja | 20% = 10% + 10% | V | - | V | - | - | - | - |
| 4 | Disipin Kerja | 15% = 5% + 5% + 5% | V | V | V | - | - | - | - |
| 5 | Kerja Sama Tim | 15% = 5% + 5% + 5% | - | - | V | V | - | - | - |
| 6 | <i>Memanagerial</i> | 15% = 5% + 5% + 5% | V | V | - | V | - | - | - |
| Total | | 100 | | | | | | | |

b. Penentuan Nilai Persub Kriteria

Sub kriteria penilaian berdasarkan kriteria penilaian yang telah ditentukan pada kriteria penilaian. Contoh kriteria penilaian Kualitas kerja mempunyai Sub kriteria pekerjaan sesuai dengan SOP Perusahaan.

Tabel 2.2 Pendukung penilaian sub item kriteria

| Nilai Likert | Keterangan Hasil Kesesuaian dari SOP |
|--------------|--------------------------------------|
| 5 | 90% - 100% Sesuai dengan SOP |
| 4 | 78% - 89% Sesuai dengan SOP |
| 3 | 60% - 77% Sesuai dengan SOP |
| 2 | 40% - 59% Sesuai dengan SOP |
| 1 | 10% - 39% Sesuai dengan SOP |

c. Penentuan Pembobotan Nilai dari Persub Kriteria

Nilai persub kriteria diperoleh dari nilai likert, penilaian sub kriteria dibawah ini adalah hasil dari seluruh pekerjaan karyawan sesuai dengan standart SOP perusahaan.

Tabel 2.3 Indikator Penilaian

| No. | Data Kriteria | Item Penilaian (Sub Kriteria) | Nilai Item |
|-----|----------------|---|------------|
| 1 | Kualitas Kerja | - Pekerjaan karyawan sesuai dengan SOP | 5 |
| | | - Pekerjaan karyawan yang diselesaikan memenuhi kualifikasi | 5 |

| No. | Data Kriteria | Item Penilaian (Sub Kriteria) | Nilai Item |
|-----|----------------------|---|------------|
| 2 | Kuantitas Kerja | - Pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan waktu yang diberikan | 5 |
| 3 | Kreatifitas Kerja | - Mempunyai tanggung jawab dan produktifitas dalam pekerjaan | 5 |
| | | - Mempunyai kemampuan untuk mencari cara meningkatkan pengetahuan dalam pekerjaan | 5 |
| 4 | Displin Kerja | - Presensi karyawan | 5 |
| | | - Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu | 5 |
| 5 | Kerja Sama Tim | - Mampu bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan tim dan menunjukkan partisipasi aktif dalam kerja sama tim | 5 |
| 6 | Kemampuan Managerial | - Kemampuan memimpin dalam tim | 5 |
| | | - Kemampuan dalam perencanaan dan mengatur aktifitas bisnis | 5 |

d. Penentuan Pembobotan Penilai

Setiap penilai memiliki bobot penilaian sesuai dengan jabatannya masing-masing, yaitu meliputi Manajer, SDM, Koordinator, Rekan Kerja, Bawahan, Pelanggan dan Diri sendiri

Tabel 2.4 Bobot Penilaian

| No | Penilai | Bobot penilaian (%) |
|----|--------------|---------------------|
| 1 | Manajer | 35 |
| 2 | SDM | 15 |
| 3 | Kordinator | 35 |
| 4 | Rekan Kerja | 15 |
| 5 | Bawahan | 0 |
| 6 | Pelanggan | 0 |
| 7 | Diri Sendiri | 0 |

e. Penentuan Pembobotan dari Skala Nilai akhir.

Menurut Irianty (2010) rumus untuk melakukan perhitungan jumlah nilai dari item penilaian tiap penilai.

- Nilai Kriteria = (Jumlah nilai sub kriteria / jumlah sub kriteria) *
Persentase kriteria

Nilai Akhir = Jumlah nilai Kriteria * Bobot Penilaian kinerja Karyawan.

Contoh Perhitungan Penilaian Kinerja

X = Kriteria penilaian kinerja

Y = Diliat dari banyaknya Sub kriteria penilaian kinerja (y1,y2,y3)

V = Hasil penjumlah sub per kriteria

U = Banyaknya sub per kriteria

S = Hasil rata-rata sub kriteria

T = Bobot kriteria penilaian

O = Hasil per kriteria

Z = Hasil penilaian dari semua kriteria

Rumus Perhitungan :

$$X = (v_1 + v_2 + v_3) = \frac{v}{u} = S$$

$$= S * T = O$$

$$= O + O = Z$$

Kemudian berdasarkan nilai akhir tersebut akan diperoleh nilai huruf seperti dibawah ini.

Tabel 2.5 Skala Nilai Akhir

| No. | Nilai | Nilai Huruf |
|-----|-----------|-------------|
| 1 | 4,6 – 5,0 | A |
| 2 | 3,6 – 4,5 | B |
| 3 | 2,6 – 3,5 | C |
| 4 | 0 – 2,5 | D |

Skala Nilai Akhir diatas bukan merupakan keputusan terakhir. Rekomendasi tersebut hanya merupakan alat bantu bagi manajer dalam memberikan keputusan berdasarkan hasil penilaian kinerja karyawan yang dinilai dari beberapa pihak, dan diproses menjadi satu penilaian karyawan.

2.6 Skala *Likert*

Menurut Husein (2003), Skala *Likert* berhubungan dengan pernyataan seseorang terhadap sesuatu. Skor pada skala *Likert* berarah *positif* dan *negative*. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok tentang kejadian atau gejala social.

Penentuan skala yang digunakan untuk memberikan skor terhadap jawaban, yaitu dengan menggunakan metode ranting yang dijumlahkan (*method of summated ranting*) atau yang populer dengan penentuan skala model likert. Skala likert merupakan metode penentuan skala pernyataan sikap yang menggunakan distribusi respon sebagai dasar penentuan nilai sikapnya (Saifuddin, 2003:139).

Kategori factor penilaian kinerja dinyatakan dengan kata-kata dan angka sebagai berikut :

- a. 5 = Sangat baik (*Outstanding*)
- b. 4 = Baik (*Excellent*)
- c. 3 = Cukup (*Acceptable*)
- d. 2 = Kurang (*Marginal*)
- e. 1 = Sangat Kurang (*Deficient*)

Metode ini menggunakan nilai angka yang tinggi jika jawaban yang diharapkan merupakan nilai yang positif, sedangkan angka terendah menunjukkan nilai dari jawaban yang tidak diharapkan.

