

BAB III

LANDASAN TEORI

3.1 Metode Management by Objective (MBO)

Menurut Veithzal Rivai (2004), *Management By Objective* atau yang berarti manajemen berdasarkan sasaran artinya adalah satu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang. MBO bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan merumuskan tujuan organisasi dan sasaran kerja karyawan yang berada di dalamnya. Idealnya, karyawan akan mendapatkan masukan yang kuat untuk mengidentifikasi sasaran kerja, waktu realisasi, target, dan perkiraan output target. MBO mengikutsertakan on going tracking dan umpan balik kedalam proses pencapaian sasaran kerja.

Prinsip dibalik dalam Management By Objective (MBO) adalah untuk memastikan bahwa setiap karyawan memiliki pemahaman yang jelas terhadap tujuan atau sasaran organisasi, seperti halnya mereka memahami peran dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan tersebut. Sistem MBO membuat manajer dan karyawan bekerja untuk menjalankan dan meraih rencananya, yang mana secara otomatis akan turut mendukung tercapainya tujuan organisasi. MBO memiliki 5 prinsip dasar, yaitu :

1. Prinsip Penurunan Tujuan dan Sasaran Organisasi

Prinsip ini meminta kepada para top *level* manajer untuk menurunkan tujuan dan sasaran organisasi yang menjadi sasaran *definitive* dan rencana kerja dari karyawan yang berada di bawahnya.

2. Prinsip Sasaran Spesifik per Karyawan

Setiap Individu Karyawan dalam organisasi diberikan kumpulan sasaran kerja spesifik yang harus mereka raih selama periode kerja tertentu. Sasaran kerja dibuat sejalan dengan sasaran perusahaan pada suatu periode tertentu.

3. Prinsip Pengambilan Keputusan Secara Partisipatif

Sasaran kerja individu (SKI) karyawan disusun secara bersama-sama oleh individu karyawan dan manajernya.

4. Prinsip Pendefinisian Periode Waktu

Sasaran kerja disusun untuk periode waktu tertentu.

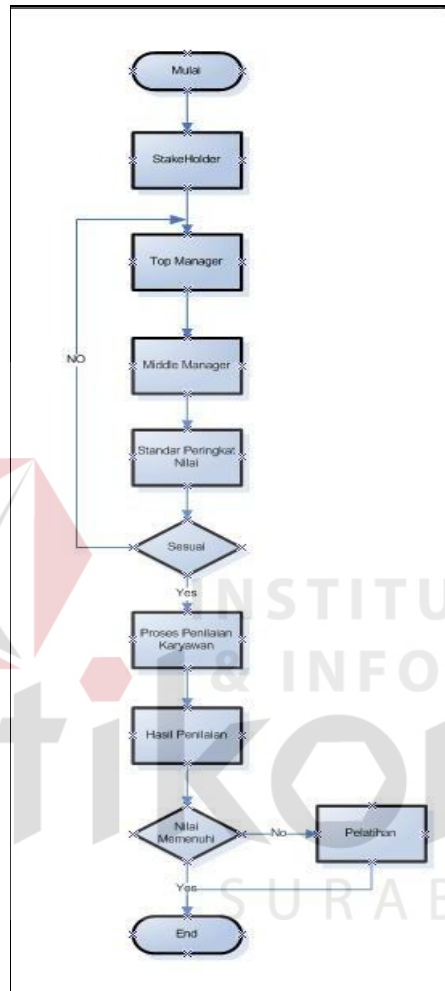
5. Prinsip Evaluasi Kinerja dan Umpan Balik

Performansi kerja karyawan ditinjau secara periodic untuk mengetahui seberapa dekat karyawan kepada pencapaian sasaran kerjanya. Penghargaan diberikan kepada individu karyawan yang berhasil meraih sasaran kerjanya. Penghargaan tersebut diberikan sebagai feedback atas keberhasilannya.

Untuk melaksanakan prinsip-prinsip MBO, terdapat 5 langkah proses yang harus ditempuh dalam MBO yaitu :

1. Meninjau Sasaran Organisasi
2. Merumuskan Sasaran kerja Individu (SKI)
3. Memantau perkembangan
4. Evaluasi kinerja karyawan

Flowcart dari metode *Management by Objective* pada sisem penilaian karyawan di CV. Lightmint Contractor ini dapat dilihat pada gambar 3.1



Gambar 3.1 Flowcart Management by Objective

3.2 Analisa dan Perancangan Sistem

Analisis system dilakukan dengan tujuan untuk dapat mengidentifikasi dan mengevaluasi permasalahan yang terjadi dan kebutuhan yang diharapkan, sehingga dapat diusulkan perbaikannya.

Perancangan system merupakan penguraian suatu system informasi yang utuh ke dalam bagian komputerisasi yang dimaksud, mengidentifikasi dan mengevaluasi permasalahan, menentukan kriteria, menghitung konsistensi terhadap kriteria yang ada, serta mendapatkan hasil atau tujuan dari masalah tersebut serta mengimplementasikan seluruh kebutuhan operasional dalam membangun aplikasi.

Menurut Kendall (2003:7), Analisa dan Perancangan Sistem dipergunakan untuk menganalisis, merancang dan mengimplementasikan peningkatan-peningkatan fungsi bisnis yang dapat dicapai melalui penggunaan system informasi terkomputerisasi.

1. Entity Relationship Diagram (ERD)

Entity Relationship Diagram (ERD) adalah gambaran pada system dimana di dalamnya terdapat hubungan antara entity beserta relasinya. Entity merupakan sesuatu yang ada dan terdefiniskan didalam suatu organisasi, dapat abstrak dan nyata. Untuk setiap entity biasanya mempunyai attribute yang merupakan ciri entity tersebut. Relasi adalah hubungan antar entity yang berfungsi sebagai hubungan yang mewujudkan pemetaan antar entity.

Menurut Marlinda (2004:28), Attribute adalah kolom di sebuah relasi. Macam-macam attribute yaitu :

a. Simple Attribute

Attribute ini merupakan attribute yang unik dan tidak dimiliki oleh attribute lainnya, misalnya entity mahasiswa yang attribute-nya NIM.

b. Composite Attribute

Composite Attribute adalah attribute yang memiliki dua nilai harga, misalnya nama besar (nama keluarga) dan nama kecil (nama asli)

c. Single Value Attribute

Attribute yang hanya memiliki satu nilai harga, misalnya entity mahasiswa dengan attribute-nya Umur (tanggal lahir).

d. Multi Value Attribute

Multi Value attribute adalah attribute yang banyak memiliki nilai harga, misalnya entity mahasiswa dengan attribute-nya pendidikan (SD, SMP, SMA).

e. Null Value Attribute

Null Value Attribute adalah attribute yang tidak memiliki nilai harga, misalnya entity tukang becak dengan atributenya pendidikan (tanpa memiliki ijazah).

Entity Relationship Diagram ini diperlukan agar dapat menggambarkan hubungan antar entity dengan jelas, dapat menggambarkan batasan jumlah entity dan partisipasi antar entity, mudah dimengerti pemakai dan mudah disajikan oleh perancang database. Untuk itu entity Relationship Diagram dibagi menjadi dua jenis model, yaitu :

a. Conceptual Data Model (CDM)

Conceptual Data Model (CDM) adalah jenis model data yang menggambarkan hubungan antar tabel secara konseptual.

b. *Physical Data Model (PCM)*

Physical Data Model (PCM) adalah jenis model data yang menggambarkan hubungan antar tabel secara fisikal.

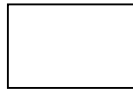
2. *Data Flow Diagram (DFD)*

Pada tahap ini, penggunaan notasi dapat membantu komunikasi dengan pemakai/user system untuk memahami system tersebut secara logika. Diagram yang menggunakan notasi-notasi untuk menggambarkan arus data sistyem ini dikenal dengan nama Diagram Arus Data (*Data Flow Diagram*). DFD berfungsi untuk menggambarkan proses aliran data yag terjadi didalam system dari tingkat yang tertinggi sampai yang terendah, yang memungkinkan untuk melakukan dekomposisi, mempartisi atau membagi system kedalam bagian-bagian yang lebih kecil dan yang lebih sederhana.

DFD focus pada aliran data dari dan kedalam system serta memproses data tersebut (Kendall, 2003:241). Simbol-simbol dasar dalamDFD antara lain :

a. Eksternal Entity

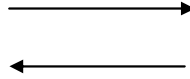
Suatu Ekstenral Entity atau entitas merupakan orang, kelompok, departemen, atau system lain diluar system yang dibuat dapat menerima atau memberikan informasi atau data ke dalam system yang dibuat. Gambar 3.2 merupakan symbol entitas dalam DFD dalam model Gane dan Sarson.



Gambar 3.2 Simbol Eksternal Entity

b. Data Flow

Data flow atau aliran data disimbolkan dengan tanda panah. Data flow menunjukkan arus data atau aliran data yang menghubungkan dua proses atau entitas dengan proses. Gambar 3.3 merupakan simbol Data Flow.



Gambar 3.3 Simbol Data Flow

c. Process

Suatu proses dimana beberapa tindakan atau kelompok tindakan dijalankan.

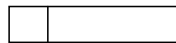
Gambar 3.4 merupakan simbol Process.



Gambar 3.4 Simbol Process

d. Data Store

Data Store adalah simbol yang digunakan untuk melambangkan proses penyimpanan data. Gambar 3.5 merupakan simbol file penyimpanan/data store.



Gambar 3.5 Simbol Process

3.3 Database

Menurut Marlinda (2004:1), database adalah suatu susunan/kumpulan data operasional lengkap dari suatu organisasi/perusahaan yang diorganisir/dikelola dan disimpan secara terintegrasi dengan menggunakan metode tertentu menggunakan computer sehingga mampu menyediakan informasi optimal yang diperlukan pemakainya.

Penyusunan satu database digunakan untuk mengatasi masalah-masalah pada penyusunan data yaitu redundansi dan inkonsistensi data, kesulitan pengaksesan data, isolasi data untuk standarisasi, multiple user (banyak pemakai), masalah keamanan (security), masalah integrasi (kesatuan), dan masalah data independence (kebebasan data).

Menurut Marlinda (2004:1), system basis data adalah suatu system menyusun dan mengelola record-record menggunakan computer untuk menyimpan atau merekam serta memelihara dan operasional lengkap sebuah organisasi/perusahaan sehingga mampu menyediakan informasi optimal yang diperlukan pemakai untuk proses mengambil keputusan.

Pada sebuah system basis data terdapat komponen-komponen utama yaitu Perangkat Keras (Hardware), Sistem Operasi (Operating System), Basis data (Database), Sistem (Aplikasi atau Perangkat Lunak). Pengelola basis Data (DBMS), Pemakai (User) dan Aplikasi (Perangkat Lunak) lain (bersifat opsional).

Keuntungan system basis data adalah :

1. Mengurangi kerangkapan data, yaitu data yang sama disimpan dalam berkas datayang berbeda-beda sehingga update dilakukan berulang-ulang.
2. Mencegah ketidak konsistenan.

3. Keamanan data dapat terjaga, yaitu data dapat dilindungi dari pamakai yang tidak berwenang.
4. Integritas dapat dipertahankan.
5. Data dapat dipergunakan bersama-sama.
6. Menyediakan recovery.
7. Memudahkan penerapan standarisasi.
8. Data bersifat mandiri (data independence).
9. Keterpaduan data terjaga, memelihara keperpaduan data berarti data harus akurat. Hal ini sangat erat hubungannya dengan pengontrolan kerangkapan data da pemeliharaan keselarasan data.

Kerugian system basis data adalah :

1. Diperlukan tempat penyimpanan yang besar
2. Diperlukan tenaga yang terampil dalam mengolah data.
3. Perangkat lunaknya mahal.

Menurut Marlinda (2004:6), Database Management System (DBMS) merupakan kumpulan file yang saling berkaitan dan program untuk pengelolaannya. Basis data adalah kumpulan datanya, sedang program pengelolanya berdiri sendiri dalam suatu paket program yang komersial untuk membaca data, menghpus data, dan melaporkan data dalam basis data.

Bahasa-bahasa yang terdapat dalam DBMS adalah :

1. Data Definition Language (DDL)

Pola skema basis data dispesifikasikan dengan satu set definisi yang diekspresikan dengan satu bahasa khusus yang disebut DDL. Hasil komplilasi

perintah DDL adalah satu set table yang disimpan di dalam file khusus yang disebut data dictionary/directory.

2. Data Manipulation Language (DML)

Bahasa yang memperbolehkan pemakai mengakses atau memanipulasi data sebagai yang diorganisasikan sebelumnya model data yang tepat.

3. Query

Pernyataan yang diajukan untuk mengambil informasi. Merupakan bagian DML yang digunakan untuk pengambilan informasi.

DBMS memiliki fungsi sebagai berikut :

1. Data definition

DBMS harus dapat mengolah pendefinisian data.

2. Data Manipulation

DBMS harus dapat menangani permintaan-permintaan dari pemakai untuk mengakses data.

3. Data Security dan Integrity

DBMS dapat memeriksa security dan integrity data yang didefinisikan oleh DBA.

4. Data Dictionary

a. DBMS harus dapat menangani kegagalan-kegagalan pengaksesan basis data yang dapat disebabkan oleh kesalahan system, kerusakan disk, dan sebagainya.

b. DBMS harus dapat mengontrol pengaksesan data yang konkuren yaitu bila satu data diakses secara bersama-sama oleh lebih dari satu pemakai pada saat yang bersamaan.

5. Data Dictionary

DBMS harus menyediakan data dictionary.

3.4 Sistem Basis Data

Menurut Marlinda (2004:1), system basis data adalah suatu system menyusun dan mengelola record-record menggunakan computer untuk menyimpan atau merekam serta memelihara dan operasional lengkap sebuah organisasi atau perusahaan sehingga mampu menyediakan informasi optimal yang diperlukan pemakai untuk proses mengambil keputusan. Pada sebuah system basis data terdapat komponen-komponen utama yaitu perangkat keras (Hardware), Sistem Operasi (Operating System), Basis data (Database), Sistem (Aplikasi atau Perangkat Lunak) Pengelola Basis Data (DBMS), Pemakai dan Aplikasi (Perangkat Lunak) lain (bersifat opsional).

3.5 Database Management System

Menurut Marlinda (2004:6), Database Management System (DBMS) merupakan kumpulan file yang saling berkaitan dan program untuk pengelolanya. Basis data adalah kumpulan datanya, sedang program pengelolanya berdiri sendiri dalam suatu paket program yang komersial untuk membaca data, menghapus data dan melaporkan data dalam basis data.

Bahasa-bahasa yang terdapat dalam DBMS adalah :

1. Data Definition Language (DDL)

Pola skema basis data dispesifikasikan dengan satu set definisi yang diekspresikan dengan satu bahasa khusus yang disebut DDL. Hasil kompilasi

perintah DDL adalah satu set tabel yang disimpan didalam file khusus yang disebut data dictionary/directory.

2. Data Manipulation Language (DML)

Bahasa yang memperbolehkan pemakai mengakses atau memanipulasi data sebagai yang diorganisasikan sebelumnya model data yang tepat.

3. Query

Pernyataan yang diajukan untuk mengambil informasi. Merupakan bagian DML yang digunakan untuk pengambilan informasi.

DBMS memiliki fungsi sebagai berikut :

4. Data definition

DBMS harus dapat mengolah pendefinisian data.

5. Data Manipulation

DBMS harus dapat menangani permintaan-permintaan dari pemakai untuk mengakses data.

6. Data Security dan Integrity

DBMS dapat memeriksa security dan integrity data yang didefinisikan oleh DBA.

7. Data Recovery dan Concurrency

a. DBMS harus dapat menangani kegagalan-kegagalan pengaksesan basis data yang dapat disebabkan oleh kesalahan system, kerusakan disk, dan sebagainya.

b. DBMS harus dapat mengontrol pengaksesan data yang konkuren yaitu bila satu data diakses secara bersama-sama oleh lebih dari satu pemakai pada saat yang bersamaan.

8. Data Dictionary

DBMS harus menyediakan data dictionary.

3.6 Interaksi Manusia dan Komputer

Menurut Wicaksono (2006:4), Interaksi Manusia dan Komputer (IMK) adalah sebuah disiplin ilmu yang mempelajari desain, evaluasi, implementasi dari system computer interaktif untuk dipakai oleh manusia, beserta studi tentang factor-faktor utama dalam lingkungan interaksinya. Deskripsi lain dari IMK adalah suatu ilmu yang mempelajari perencanaan dan desain tentang cara manusia dan computer saling bekerja sama, sehingga manusia dapat merasa puas dengan cara yang paling efektif. Dikatakan juga bahwa sebuah desain antar muka yang ideal adalah yang mampu memberikakepuasan terhadap manusia sebagai pengguna dengan factor kapabilitas serta keterbatasan yang terdapat dalam system. Pada implementasinya, IMK dipengaruhi berbagai macam factor antara lain organisasi, lingkungan, kesehatan, pengguna, kenyamanan, antar muka, kendala dan produktivitas.

3.7 Microsoft Visual Studio 2005

Menurut Leong (2004:5) Visual Basic NET adalah suatu konsep pemrograman yang dibangun dengan teknologi yang dapat berjalan pada berbagai platform system operasi dan perangkat keras. Konsep pemrograman ini menggunakan engine NET framework yang terdiri atas 2 komponen utama, yaitu Common Language Runtime (CLR) dan Class Library. CLR adalah dasar dari

framework, sedangkan Class Library adalah komponen lain yang menjadi objek dasar pengembangan kode program dan tampilan grafis.

Hal yang membedakan antara visual basic klasik dengan Visual Basic NET adalah tentang penggunaan Object Oriented Programming (OOP). Di dalam .NET, semua pemrograman yang kita lakukan adalah merupakan objek. Visual Basic versi ini menerapkan konsep OOP secara penuh dan murni. Oleh karena itu, agar penggunaan .NET menjadi lebih mudah, kita perlu memahami betul tentang konsep dari OOP itu sendiri.

3.8 Sistem Pendukung Keputusan

Menurut Suryadi, Kadarsah dan M. Ali Ramdhani (1998:1), system pendukung keputusan adalah suatu system pembuat keputusan dengan mempertimbangkan rasomanfaat/biaya, dihadapkan pada suatu keharusan untuk mengandalkan seperangkat system yang mampu memecahkan masalah secara efisien dan efektif.

Tujuan dari system pendukung keputusan adalah untuk membantu pengambil keputusan memilih berbagai alternative keputusan yang merupakan hasil pengolahan informasi-informasi yang diperoleh/tersedia dengan menggunakan model-model pengambilan keputusan. Ciri utama, sekaligus keunggulan dari system pendukung keputusan tersebut adalah kemampuannya untuk menyelesaikan masalah-masalah yang tidak terstruktur.

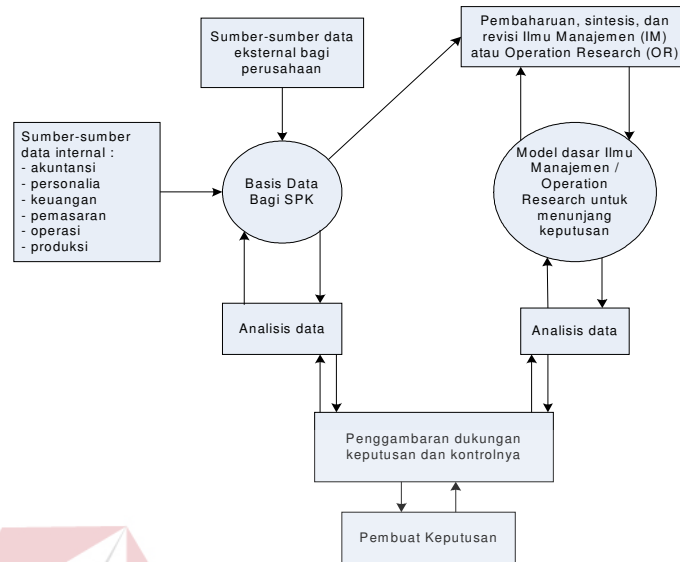
Sudirman dan Widjajani (1996), mengemukakan ciri-ciri SPK yang dirumuskan oleh Alters Keen, sebagai berikut :

1. SPK ditujukan untuk membantu keputusan-keputusan yang kurang terstruktur dan umumnya dihadapi oleh para manajer yang berada di tingkat puncak.
2. SPK merupakan gabungan antara kumpulan model kualitatif dan kumpulan data.
3. SPK memiliki fasilitas interaktif yang dapat mempermudah hubungan antara manusia dengan computer.
4. SPK bersifat luwes dan dapat menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi.

Levin et. Al. (1995), menguraikan beberapa karakteristik dari system pendukung keputusan, yaitu :

1. Kapabilitas Interaktif, SPK memberi pengambil keputusan akses cepat ke data dan informasi yang dibutuhkan.
2. Fleksibilitas; SPK dapat menunjang para manajer pembuat keputusan di berbagai bidang fungsional (keuangan, pemasaran, operasi produksi, dan lain-lain).
3. Kemampuan menginteraksikan model; SPK memungkinkan para pembuat keputusan berinteraksi dengan model-model, termasuk memanipulasi model-model tersebut sesuai dengan kebutuhan.
4. Fleksibilitas Output; SPK mendukung para pembuat keputusan dengan menyediakan berbagai macam output, termasuk kemampuan grafik menyeluruh atas pertanyaan-pertanyaan pengandaian.

Ilustrasi konfigurasi SPK dapat dilihat pada Gambar 3.6



Gambar 3.6 Konfigurasi SPK (Levin, et.al. 1995).

3.8.1 Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja Karyawan

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh manakaryawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
4. Sebagaidasar untuk mengevaluasi programlatihan dan keefektifan jadwal kerja.
5. Sebagai indicator untuk menentukankebutuhan akanlatihan bagi karyawan.
6. Sebagai kriteria di dalammenentukan seleksi dan penempatan karyawan
7. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.

Dengan penilaian prestasi kerja dapatlah diketahui prestasikerja seorang karyawan di mana terdapat kelebihan-kelebihan maupun kekurangan-kekurangan yang dimilikinya. Bagi mereka yang memiliki prestasi kerja yang tinggi, memungkinkan dirinya untuk diberikan promosi. Sebaliknya, karyawan yang prestasinya rendah prestasi kerjanya dapat diperbaiki dengan memindahkan ke jabatan yang sesuai dengan kecakapannya ataupun melalui pendidikan dan latihan dalam rangka pengembangan karyawan. Secara umum penilaian kinerja karyawan berdampak positif bagi banyak pihak, berikut ini pihak-pihak yang akan merasakan dampak positif dari sebuah proses penilaian kinerja karyawan.

1. Pihak Karyawan

Adanya proses penilaian kinerja karyawan akan memberikan dampak positif bagi para karyawan diantaranya adalah munculnya motivasi kerja yang lebih baik, adanya kejelasan dari standar kerja yang sudah dilakukan, umpan balik terhadap kinerja yang sudah lalu, pengembangan diri, peluang untuk mendiskusikan berbagai permasalahan selama menjalankan kerja, peluang berkomunikasi dengan pihak atasan dan sebagainya. Hal-hal positif tersebut akan dirasakan oleh pihak karyawan melalui adanya proses penilaian kinerja karyawan.

2. Pihak Penilai

Ada banyak hal yang akan didapatkan oleh pihak penilai melalui adanya upaya penilaian kinerja karyawan. Beberapa diantaranya adalah pihak perusahaan dapat mengetahui dan menilai kecenderungan kinerja masing-masing karyawan, upaya peningkatan kepuasan kinerja yang diinginkan oleh pihak perusahaan, upaya untuk memahami karyawan secara lebih dekat, meningkatkan efektifitas

sumber daya manusia sebuah perusahaan, kesempatan bagi pihak atasan untuk menjelaskan kepada para karyawan apa sebenarnya yang menjadi keinginan pihak perusahaan.

Ada banyak dampak positif lainnya yang akan diperoleh oleh pihak karyawan maupun pihak perusahaan terhadap adanya proses penilaian kinerja karyawan. Upaya penilaian kinerja karyawan sebaiknya jangan ditakuti sebagai momen pemecatan terhadap karyawan, demikian juga pihak perusahaan hendaknya tidak terburu-buru membuat kebijakan yang menyakitkan bagi karyawan.

3.8.2 Syarat-syarat Penilaian dan Persiapan Penilaian

1. Penilaian harus jujur, adil, objektif dan mempunyai pengetahuan mendalam tentang unsur yang akan dinilai supaya penilaiannya sesuai dengan realitas/fakta yang ada.
2. Penilaian hendaknya mendasarkan penilaiannya atas dasar atausalah, baik atau buruk, terhadap unsur-unsur yang dinilai sehingga hasil penilaiannya jujur, adil, dan objektif. Penilaian tidak boleh mendasarkan penilaiannya atas fisis rasa supaya penilaian bukan didasarkan atas suka atau tidak suka.
3. Penilaian harus mengetahui secara jelas uraian pekerjaan dari setiap karyawan yang akan dinilainya supaya hasil penilaiannya dapat dipertanggung jawabkan dengan baik.
4. Penilaian harus mempunyai kewenangan formal, supaya mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
5. Penilaian harus mempunyai keimanan supaya penilaiannya jujur dan adil.

Dalam persoalan siapa yang akan melakukan penilaian karyawan secara umum dikenal penilaian informal dan penilaian formal.

1. Penilaian informal

Penilaian informal adalah penilaian dilakukan mengenai kualitas kerja dan pelayanan yang diberikan oleh masing-masing karyawan baik atau buruk. Penilaian ini adalah masyarakat, konsumen dan rekan.

2. Penilaian formal

Penilaian formal adalah seseorang atau komite yang mempunyai wewenang formal menilai bawahannya didalam maupun diluar pekerjaan dan berhak menetapkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap setiap individu karyawan.

Persiapan melakukan penilaian kinerja berbasis kompetensi ketika sebuah organisasi mulai bekerja dengan system manajemen kinerja baru atau menggunakan formulir penilaian kinerja yang baru atau mengevaluasi dan memperbarui kompetensi mereka, maka seorang manajer yang cerdas akan meluangkan waktu bersama karyawannya untuk mencari tahu bagaimana membuat system yang baru ini berhasil. Ada beberapa prinsip yang harus diikuti agar penilaian kinerja berhasil dilaksanakan diantaranya :

- a. Jangan serang orangnya tapi serang masalahnya.
- b. Rencanakan sebelumnya pertemuan anda dengan karyawan.
- c. Buat catatan mengenai kinerja karyawan sepanjang periode penilaian
- d. Mintalah umpan balik dari karyawan dan dengarkan mereka.

Dengan penilaian kinerja berbasis kompetensi juga penting bagi manajer untuk memberikan perhatian khusus pada hal-hal berikut :

- a. Buat kompetensi menjadi relevan bagi tim anda.
- b. Dorong karyawan anda untuk bersedia menerima pujian atas prestasi mereka.
- c. Bantu karyawan anda memahami bagaimana kompetensi yang mereka miliki dapat membantu mereka mencapai tujuan.
- d. Pelajari sumber daya yang tersedia dalam organisasi anda untuk membantu karyawan meningkatkan kinerja mereka.

3.8.3 Dasar Penilaian dan Unsur-unsur Yang Dinilai

1. Dasar Penilaian

Dasar penilaian adalah uraian pekerjaan dari setiap individu karyawan karena dalam uraian pekerjaan inilah ditetapkan tugas dan tanggung jawab yang akan dilakukan oleh setiap karyawan. Secara umum standar berarti apa yang akan dicapai sebagai ukuran untuk penilaian. Secara garis besar standar dibedakan atas dua :

- a. **Tangible standard**

Yaitu sasaran yang dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya.

- b. **Intangible standard**

Yaitu sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukur atau standarnya.

2. Unsur yang dinilai

c. Kesetiaan

Penilaian mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi.

d. Prestasi kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

e. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.

f. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin karyawan dalam peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

g. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

h. Kerjasama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

i. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain.

j. Kepribadian

Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai memberi kesan menyenangkan.

k. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berfikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan.

l. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen.

m. Tanggung jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya.

3.8.4 Metode dalam Penilaian Kerja

Terdapat dua metode :

1. Metode point factor menuntut beberapa persyaratan, yaitu :
 - a. Menganalisis semua pekerjaan yang ada didalam organisasi.
 - b. Seleksi factor ini pekerjaan yang ada diseluruh jabatan.
 - c. Pertimbangkan factor nilai pekerjaan sehingga nilai paling maksimal bagi suatu pekerjaan adalah 100.

- d. Kembangkan kualitas masing-masing factor nilai pekerjaan tersebut, dan berikan point untuk masing-masing tingkat kualitas. Metode job point factor metode ini diakui sangat stabil dan dapat dipercaya asalkan sudah dipertimbangkan secara baik bagi dimensi pekerjaannya, dan sudah ditetapkan point factor masing-masing, maka pemberian nilai selanjutnya dianggap lebih valid.

3.9 Sistem Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja merupakan media yang tepat dan bermanfaat untuk mengevaluasi pekerjaan, mengembangkan dan memotivasi karyawan. Namun penilaian kinerja dapat juga menjadi sumber kerisauan, keributan, atau frustrasi bagi karyawan. Hal tersebut dikarenakan masih adanya ketidakpastian dan ambiguitas dalam system penilaiannya.

Peringkat nilai untuk kompetensi dan pencapaian sasaran kinerja perorangan di CV. Lightmint Contractor dapat dilihat pada tabel 3.1.

Tabel 3.1 Peringkat Nilai

Peringkat Nilai Untuk Kompetensi dan Pencapaian Sasaran Kinerja Perorangan	
Uraian Peringkat Penilaian	Peringkat Nilai
Selalu Tidak Memenuhi Harapan	1
Sering Tidak Memenuhi Harapan	2
Wajar dan Memenuhi Harapan	3
Sering Melampaui Harapan	4
Selalu Melampaui Harapan	5

Sedangkan untuk uraian pencapaian optimal tentang kriteria kompetensi pada kelompok manajemen dapat dilihat pada tabel 3.2

Tabel 3.2 Kriteria Kompetensi Kelompok Manajemen

Unsur Penilaian	Uraian Pencapaian Optimal
A. Kepemimpinan	
1. Mengambil keputusan	<p>Mampu mengambil keputusan dengan pertimbangan yang baik dan penalaran yang sangat kuat</p> <p>Mampu mengantisipasi problem – problem yang mungkin timbul</p> <p>Menyampaikan permasalahan, menyampaikan saran – saran penyelesaian , meminta masukan kemudian membuat keputusan</p> <p>Mengambil keputusan yang tepat dan meyakinkan dalam situasi apapun berdasarkan informasi dasar yang diperoleh</p>
2. Komunikasi	<p>Aktif melakukan kontak yang berhubungan dengan pekerjaan, memelihara hubungan kerja</p> <p>Mampu menjelaskan ide-ide yang kompleks secara logis dan sesuai dengan tingkat kemampuan pendengar.</p> <p>Mampu menjadi pendengar yang bisa menerima dan menginterpretasikan suatu pesan dengan baik dan benar</p> <p>Sangat jelas dan tepat dalam penggunaan bahasa baik verbal maupun non verbal.</p>
3. Memotivasi dan mengembangkan orang	<p>Bersikap positif terhadap kemampuan dan potensi orang lain, mampu meyakinkan kembali dan memberi semangat untuk terus berprestasi.</p> <p>Perhatian yang besar terhadap prestasi kerja dan pengembangan staf, terlihat dari usaha yang terus menerus untuk membimbing dan memotivasi bawahan.</p> <p>Memperlihatkan usaha untuk mengembangkan staf dan orang lain.</p> <p>Cakap dan sistematis dalam mengatur</p>

Unsur Penilaian	Uraian Pencapaian Optimal
	pekerjaan serta menentukan saat yang tepat dalam pendelegasian wewenang.
4. Inisiatif	Cakap dan sistematis dalam mengatur pekerjaan serta menentukan saat yang tepat dalam pendelegasian wewenang
	Mampu memunculkan gagasan-gagasan untuk efisiensi kerja, waktu dan biaya.
	Berusaha keras mencari kesempatan meningkatkan kinerja diri sendiri.
Unsur Penilaian	Uraian Pencapaian Optimal
	Sering menyumbangkan ide positif untuk memperbaiki system dan proses kerja.
5. Integritas	Integritas dan loyalitas dapat diandalkan, seringkali menjadi panutan bagi karyawan yang lain.
	Taat terhadap peraturan perusahaan yang berlaku.
	Selalu menepati janji dan jujur.
	Disiplin dan tepat waktu.
B. Pengelolaan Tugas	
1. Perencanaan	Kemampuan dalam membuat rencana kerja sangat menonjol dan didasarkan kepada rumusan yang tepat.
	Penjadwalan aktivitas sangat jelas dan sasaran kerja tercapai dengan memuaskan
	Menetapkan target dan sasaran yang menantang, dalam arti perlu kerja keras untuk mencapainya, sulit tapi bukannya tidak mungkin
2. Pengorganisasian	Pencapaian sasaran kinerja sesuai dengan urutan prioritas
	Penyusunan prioritas sangat jelas dan terarah sehingga memudahkan bagi pencapaian sasaran-sasaran kerja.
	Selalu menjadwalkan pertemuan-pertemuan dengan staf dan rekan kerja.
	Menerapkan aturan secara fleksibel, dengan melihat, keadaan atau situasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang lebih besar.

Unsur Penilaian	Uraian Pencapaian Optimal
3. Unjuk kerja	Teliti dalam mengerjakan pekerjaan dan memperhatikan aspek detail
	Selalu mengaitkan sasaran kinerja perorangan dengan sasaran organisasi.
	Selalu menetapkan standarunjuk kerja tinggi dan menekankan pencapaian sasaran sebagai tanggung jawab pribadi.
	Berperilaku kooperatif dan berusaha membantu rekan kerja serta pihak luar yang berkepentingan.
	Memperhatikan instruksi atasan dan mampu memberikan umpan balik kepada atasan.
4. Pengendalian	Memonitor pelaksanaan kerja staf secara tepat.
Unsur Penilaian	Uraian Pencapaian Optimal
	Melakukan evaluasi danmengupayakan perbaikan guna meningkatkan performansi
	Menyatakan secara jelas dan terperinci tuntutan untuk berprestasi/performansi tinggi da mematok standar hasil kerja untuk mendapatkan performa, kualitas atau menggunakan sumberdaya dengan baik.
	Mampu menegur orang dengan tepat berkaitan dengan performansi.
C. Bidang Teknis	
1. Pengetahuan Porfesional	Memiliki kemampuan professional/pengetahuan yang tinggi sesuai dengan kualifikasi jabatannya.
	Ahli dalam bidangnya dan menjadi tempat untuk bertanya dan berkonsultasi, seringkali menjadi nara sumber dan pembimbing terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya.
	Selalu mencari kesempatan untuk mengikuti informasi yang berkaitan dengan tugasnya.
2. Pengetahuan Penunjang	Mempunyai keterampilan praktis yang dapat mendukung tugas-tyugas operasional.
	Mampu menyederhanakan prosedur kerja.
	Dalam situasi apapun dapat melaksanakan pekerjaan tanpa ketergantungan kepada orang lain dan menguasai semua peralatan.

Sedangkan untuk uraian pencapaian optimal tentang kriteria kompetensi pada kelompok manajemen dapat dilihat pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3 Kriteria Kompetensi Kelompok Non Manajemen

Unsur Penilaian	Uraian Pencapaian Optimal
1. Mutu Karya	Karya yang dihasilkan berdasarkan ketelitian, kerapian, ketuntasan dan kesesuaian dengan standar yang disyaratkan.
2. Volume Karya	Karya yang dihasilkan, berdasarkan kecepatan dan konsistensi.
3. Prakarsa	Keinginan yang timbul dari diri sendiri untuk memperoleh tugas-tugas tambahan/baru, dan kesiapan bertanggung jawab yang lebih besar.
4. Penguasaan Tugas	Pemahaman terhadap pekerjaan, ketrampilan, penerapan teknik yang dikuasai, perangkat, serta kinerja tugas yang diberikan.
5. Keandalan	Keandalan dalam menuntaskan tugas dengan prakarsa sendiri, kemampuan merampungkan tugas tepat waktu dengan pengawasan minimum.
6. Sikap dan Perilaku dalam Bekerja	Perwujudan sikap dan perilaku dalam melakukan pekerjaan bersama dengan rekan kerja, pimpinan, dan rekan usaha, yang sesuai dengan kaidah perusahaan
7. Hubungan antar Rekan Kerja	Hubungan kerjasama yang dijalin dengan rekan kerja, termasuk juga hubungan dengan pelanggan dan supervisor.
8. Disiplin Waktu	Kedatangan dan kepergian yang tepat waktu. Keandalan janji waktu (istirahat, makan, pertemuan, tugas).

3.10 Bobot Faktor Penilaian Individu

1. Setiap factor penilaian individu sesuai dengan fungsi dan peranannya yang berbeda dalam pencapaian fungsi jabatan, unit kerja, tujuan dan misi perusahaan, diberikan bobot penilaian yang berbeda.
2. Bobot dari setiap factor penilaian individu dikelompokkan berdasarkan kemampuan dalam kepemimpinan, kemampuan dalam pengelolaan tugas, serta kemampuan dalam bidang teknis, seperti yang terlihat pada Tabel 3.4.

Table 3.4 Faktor-faktor Penilaian Individu

No	Faktor-Faktor Penilaian Individu	Kepemimpinan (30%)	Pengelolaan Tugas (40%)	Bid. Teknis (30%)
1	Mengambil keputusan	30%		
2	Komunikasi	20%		
3	Memotivasi dan mengembangkan organisasi	15%		
4	Inisiatif	15%		
5	Integritas	20%		
6	Perencanaan		20%	
7	Pengorganisasian		25%	
8	Unjuk kerja		30%	
9	Pengendalian		25%	
10	Pengetahuan Profesional			70%
11	Pengetahuan Penunjang			30%
TOTAL		100%	100%	100%