

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tenaga Kerja

Menurut UU No. 13 tahun 2003 Bab I pasal 1 ayat 2 disebutkan bahwa tenaga kerja (*labor*) adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat.

Tenaga kerja adalah produk yang telah atau sedang bekerja. Atau mencari pekerjaan, dan melakukan pekerjaan lainnya. Seperti sekolah, ibu rumah tangga. Dalam istilah praktis, tenaga kerja terdiri dari dua hal, yaitu angkatan kerja dan bukan angkatan kerja. (Simanjuntak, 2005).

Syarat seorang calon tenaga kerja yang baik antara lain yaitu memiliki pengetahuan luas, ketrampilan yang memadai, mampu berkomunikasi secara lisan maupun tertulis dengan baik, memiliki motivasi yang kuat, mau bekerja keras, serta mampu bekerja secara cermat dan tepat. (Sunardi, 2005)

Kesimpulannya tenaga kerja merupakan setiap orang baik laki-laki maupun perempuan yang mampu melakukan sebuah pekerjaan yang berguna bagi masyarakat.

2.2 Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja adalah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan. Pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan bukan

hanya dilihat atau dinilai hasil fisiknya tetapi meliputi berbagai hal, seperti kemampuan kerja, disiplin, hubungan kerja, prakarsa, kepemimpinan dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan *level* pekerjaan yang dijabatinya. (Soeprihanto, 1988)

Penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja pegawai serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Evaluasi atau penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi pegawai. (Hasibuan, 2008)

Penilaian Kinerja merupakan suatu proses untuk penetapan pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai, dan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan orang dengan cara peningkatan dimana peningkatan tersebut itu akan dicapai didalam waktu yang singkat ataupun lama. Peningkatan ini tidak terjadi hanya karena sistem yang dikemukakan oleh manajemen untuk mengatur kinerja dari karyawan mereka, tapi juga melalui suatu pendekatan kearah mengelola dan mengembangkan orang yang memungkinkan mereka untuk mengatur pengembangan dan kinerja mereka sendiri dalam kerangka sasaran yang jelas dan standar yang telah disetujui dengan para penyelia mereka. (Rivai, 2005)

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga disebut pemeringkatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil. (Mathis & Jackson, 2002)

Penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atas kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. (Handoko, 1995)

Kesimpulan, penilaian kinerja merupakan sebuah metode untuk mengukur tingkat performa kinerja seorang pekerja yang ditunjukkan melalui tugas-tugas yang dikerjakannya.

2.3 Standar Penilaian Kinerja

Menurut (Mathis & Jackson, 2002) standar kinerja menjelaskan tingkat-tingkat kinerja yang diharapkan dan merupakan bahan perbandingan, tujuan atau target, tergantung dari pendekatan yang diambil. Standar kinerja terkadang digambarkan melalui angka misalnya: memuaskan atau tidak memuaskan. Standar kinerja menjadi suatu harapan atau tujuan bagi perusahaan agar bisa dicapai oleh karyawan-karyawan demi tercapainya visi dan misi organisasi.

Standar kinerja merupakan tingkat kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi, dan merupakan pembanding (*benchmark*) atau tujuan atau target tergantung pada pendekatan yang diambil. Standar kerja yang baik harus realistis, dapat diukur dan mudah dipahami dengan jelas sehingga bermanfaat baik bagi organisasi maupun para karyawan (Abdullah, 2012)

Standar kinerja menurut (Wilson, 2012) adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembanding (*benchmark*) atas tujuan atau target yang ingin dicapai, sedangkan hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan standar kinerja.

Kesimpulannya standar kinerja merupakan tingkatan untuk membandingkan atas tujuan atau target yang ingin dicapai.

2.4 Prosedur Pembuatan Penilaian Kinerja

Prosedur pembuatan standar kinerja pekerjaan sangatlah majemuk. Dalam rancangan yang sangat terpusat, atasan mungkin langsung menulis standar dan langsung memberitahukannya kepada para karyawan. Dalam rancangan partisipatif, lebih terdapat banyak interaksi antara penyelia dan kalangan karyawan. Prosedur partisipatif dalam rangka menyusun standar kinerja adalah sebagai berikut :

1. Penyelia menjalin kerja sama dari para bawahan dalam menyusun standar kinerja dan prosedur yang perlu diikuti ketika menuliskannya.
2. Setiap bawahan menuliskan standar tentatif untuk setiap aspek pekerjaannya dan menyampaikan usulan pendahuluan kepada penyelia.
3. Setiap bawahan menemui penyelia guna membahas standar tentatif dan mencapai kesepakatan atas dokumen akhir.
4. Standar ini digunakan oleh karyawan untuk menelusuri seberapa baik pekerjaannya, dan oleh karyawan maupun penyelia dipakai untuk menilai kinerja karyawan.

Sekiranya memungkinkan, standar kinerja pekerjaan ini tertulis dalam istilah kuantitatif, namun praktiknya beberapa aspek pekerjaan memang sulit dikuantifikasikan, dan pernyataan kualitatif mesti digunakan. Dimana seorang pimpinan harus memperhatikan prestasi kerja karyawannya. Prestasi kerja

karyawan ini digunakan untuk mendapatkan informasi tentang baik tidaknya kinerja karyawan tersebut.

2.5 Manfaat Penilaian Kinerja

Hasil-hasil penilaian kinerja sering berfungsi sebagai evaluasi reguler terhadap kinerja anggota-anggota organisasi (Simamora, 2004). Apakah individu tersebut kompeten atau tidak, efektif atau tidak efektif, dapat dipromosikan atau tidak dan seterusnya adalah didasari oleh informasi yang dihasilkan oleh sisten penilaian kinerja.

Sedangkan menurut (Rivai, 2005) manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah (1) orang yang dinilai (karyawan); (2) penilai (atasan, *supervisor*, pimpinan, manajer, konsultan); dan (3) perusahaan.

A. Manfaat bagi Karyawan yang Dinilai

Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja adalah antara lain :

1. Meningkatkan motivasi
2. Meningkatkan kepuasan kerja
3. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka
4. Umpan balik dari kinerja lalu yang akurat dan konstruktif
5. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar

6. Pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin
7. Adanya kesempatan untuk berkomunikasi keatas
8. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi
9. Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka dapat mengatasinya
10. Suatu permasalahan jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut
11. Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan
12. Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apapun, dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan
13. Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan

B. Manfaat bagi Penilai (*supervisor*/manajer/penyelia)

Bagi penilai (*supervisor*/manajer/penyelia), manfaat pelaksanaan penilaian kinerja adalah antara lain:

1. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk memperbaiki manajemen selanjutnya
2. Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap
3. Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya
4. Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi

5. Peningkatan kepuasan kerja
6. Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan dan aspirasi mereka
7. Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer maupun dari para karyawan
8. Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan/organisasi
9. Meningkatkan rasa harga diri yang kuat diantara manajer dan para karyawan, karena telah berhasil mendekatkan ide dari karyawan dengan ide dari para manajer
10. Sebagai media untuk mengurangi kesenjangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan/organisasi
11. Kesempatan bagi para manajer untuk menjelaskan kepada karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan/organisasi dari para karyawan sehingga para karyawan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya dan berjaya sesuai dengan harapan dari pimpinan
12. Sebagai media untuk meningkatkan *interpersonal relationship* atau hubungan antar pribadi antara karyawan dengan manajer
13. Dapat menjadi sarana meningkatkan motivasi karyawan dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi

14. Merupakan kesempatan berharga bagi pimpinan agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas baru
15. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan

2.6 Key Performance Indicator

Key Performance Indicator (KPI) atau disebut juga sebagai *Key Success Indicator (KSI)* adalah satu set ukuran kuantitatif yang digunakan perusahaan atau industri untuk mengukur atau membandingkan kinerja dalam hal memenuhi tujuan strategis dan operasional mereka. KPI bervariasi antar perusahaan atau industri, tergantung pada prioritas atau kriteria kinerja. KPI dibuat setelah sebuah organisasi memiliki strategi dan tujuannya. KPI membantu organisasi memastikan seberapa jauh kemajuan tujuan yang telah dan akan dicapainya. Menurut (Pella, 2008), sebuah indikator keberhasilan strategis (*strategic measures*) yang baik perlu memenuhi unsur-unsur berikut ini:

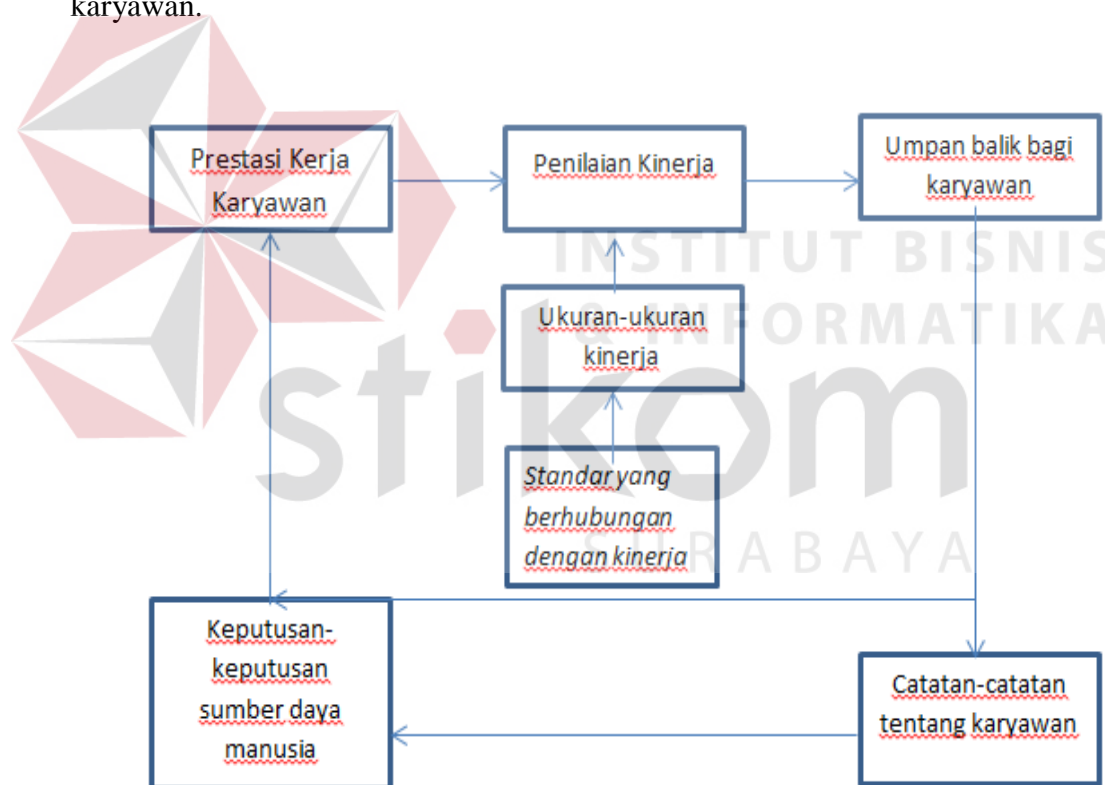
1. Dapat menjadi sarana perusahaan mengomunikasikan strategi (*ability of the organization to communicate their strategy for measures*).
2. Terkait secara langsung dengan strategi yang dipilih perusahaan (*the selected measure adequately focuses on the strategic issue*).
3. Indikator tersebut bersifat kuantitatif, memiliki formula tertentu dalam penghitungannya (*quantifiable, can be evaluated objectively*).

4. Indikator tersebut dapat dihitung (*the measures are quantifiable, reliabled and repeatable*).
5. Frekuensi pemutakhirannya bermanfaat (*the frequency of updates are meaningfull*).
6. Penetapan target untuk perbaikan dapat dilakukan (*meaningful targets for improvement are established*).
7. Kemungkinan perbandingan dengan perusahaan lain dapat dilakukan (*external benchmarking is feasible and/or desirable*).
8. Pengukurannya masih valid (*validity of measures – not old unvalid measures*).
9. Data dan sumber daya tersedia (*availability of data and resources*).
10. Biaya pengukurannya tidak melebihi manfaatnya (*cost of measures not more than benefit of measures*).

Pengukuran suatu kinerja ada 2 (dua) tipe, yaitu indikator kinerja *lag* dan *lead*. Suatu indikator *lag* tanpa indikator *lead* tidak dapat memberitahu informasi bagaimana hasil atau tujuan akan dicapai, atau memastikan bahwa ukuran yang dibuat telah sesuai dengan tujuan strategik organisasi. Begitu juga dengan indikator *lead* tanpa indikator *lag*, hanya dengan indikator *lead* dapat fokus pada kinerja jangka pendek, tapi kita tidak akan dapat melihat hasil atau tujuan organisasi secara besar atau jangka panjang telah dicapai. Indikator *lead* harus memungkinkan kita untuk mengambil tindakan pendahuluan untuk meningkatkan kesempatan mencapai tujuan strategis (*Improving Skills Consulting*). Indikator *lead* dapat diketahui sebelum resiko terjadi, yang menjelaskan suatu kondisi dari sebuah proses. Indikator *lag* merupakan ukuran dari *past performance* dan diketahui setelah resiko terjadi.

2.7. Graphic Rating Scale

Graphic Rating Scale adalah metode yang digunakan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan. Metode ini banyak digunakan oleh perusahaan karena mudah untuk dikembangkan dan mudah untuk dimodifikasi jika diperlukan adanya perubahan terhadap kriteria-kriteria yang menjadi bahan penilaian. Dari hasil penilaian dengan penggunaan metode ini diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap karyawan yang sedang dievaluasi serta memotivasi para karyawan.



Gambar 2.1 Elemen Pokok Sistem Penilaian Kinerja
(Werther dan Davis, 1993:341)

Graphic Rating Scale atau yang bisa disebut juga skala penilaian grafik memungkinkan penilai untuk memberikan *value* terhadap karyawan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Penilai memberikan nilai yang pantas dalam suatu skala untuk setiap pekerjaan yang didata.

2.8. Kelebihan Metode *Graphic Rating Scale*

Menurut (Simamora, Manajemen Sumber Daya Manusia, 1999) terdapat 2 alasan kenapa metode ini banyak dipakai secara luas, yaitu :

1. Skala penilaian grafik mudah digunakan. Penyelia dapat menilai banyak individu dalam waktu yang singkat. Skala-skala ini juga mudah dipahami dan dijelaskan kepada orang-orang yang dinilai.
2. Metode ini juga mudah dibuat dan dimodifikasi jika dibutuhkan. Skala penilaian grafik membandingkan kinerja individu terhadap sebuah standar absolut. Penilai mengevaluasi kinerja berbagai dimensi atau kriteria seperti kualitas kerja, penerimaan kritik, kemauan memikul tanggung jawab dan hal-hal serupa lainnya.

2.9. Kekurangan Metode *Graphic Rating Scale*

Menurut (Dessler, 1997) *Graphic Rating Scale* bukan merupakan metode penilaian yang sempurna, terdapat kekurangan yang disebabkan oleh metode ini, yaitu :

1. Tidak adanya standar yang jelas
2. Efek halo
3. Kecondongan memusat

2.10 Proses Penilaian Menggunakan *Graphic Rating Scale*

Menurut (Utomo, 2008) sebagai contoh proses penilaian kinerja karyawan, perusahaan menentukan faktor yang menjadi kriteria penilaian. Contoh kriteria-kriteria yang digunakan pada metode ini adalah kriteria untuk menilai karyawan

dengan level *superior* dan *staff*. Adapun kriteria yang digunakan dapat dilihat pada Tabel 2.1 Kriteria Penilaian Karyawan.

Tabel 2.1 Kriteria Penilaian Karyawan

No.	Nama Kriteria	Persentase Tiap <i>Level</i> (%)		
		Manager	Supervisor	Staff
1	Pengetahuan Pekerjaan	35	30	25
2	Disiplin Kerja	20	25	35
3	Kemampuan Memimpin	30	25	35
4	Pengembangan Diri	15	20	25
Total		100	100	100

Pada setiap kriteria memiliki beberapa *item* penilaian. Data-data *item* penilaian tersebut bisa dilihat pada Tabel 2.2 Data *Item* Penilaian.

Tabel 2.2 Data *Item* Penilaian

No	Kriteria	No	Nama <i>Item</i> Penilaian
1	Pengetahuan Pekerjaan	1	Pengetahuan tentang pekerjaan
		2	Penguasaan pekerjaan yang dipegang serta hasil kerja yang akurat
2	Disiplin Kerja	1	Kehadiran tepat waktu
		2	Mematuhi aturan perusahaan
		3	Karyawan jarang melakukan kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan
		4	Hasil suatu pekerjaan diselesaikan tepat waktu
3	Kemampuan Memimpin	1	Kemampuan dalam perencanaan, memimpin organisasi, dan mengatur aktivitas bisnis
4	Pengembangan Diri	1	Tanggungjawab dalam pekerjaan. Dan karyawan lebih aktif dalam mencari

No	Kriteria	No	Nama <i>Item</i> Penilaian
			penyelesaian masalah pekerjaan
		2	Menempuh pendidikan yang lebih tinggi

Pada proses penilaian, pihak penilai memberikan nilai untuk masing-masing *item* penilaian. Kemudian menjumlahkan seluruh nilai tiap kriteria, lalu dibagi dengan jumlah item pada kriteria tersebut untuk mendapatkan nilai rata-rata dari kriteria tersebut. Setelah nilai rata-rata dari kriteria didapatkan, nilai tersebut akan dikalikan dengan persentase dari kriteria tersebut. Hasil dari perkalian untuk tiap-tiap kriteria akan dijumlahkan dan hasilnya digunakan dalam menentukan nilai akhir yang diperoleh seorang karyawan.

Rumus Perhitungan :

Nilai kriteria= $(\sum \text{Nilai } \textit{item} \text{ penilaian} / \sum \textit{item} \text{ penilaian}) \times \text{persentase}$

Nilai akhir = jumlah nilai kriteria

Lalu berdasarkan nilai akhir yang diperoleh melalui perhitungan, akan disesuaikan dengan skala yang telah dibuat. Pada Tabel 2.3, Skala tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 2.3 Skala Nilai

No.	Nilai Akhir	Skala Huruf
1	4.6 sampai dengan 5.4	A
2	3.7 sampai dengan 4.5	B
3	2.9 sampai dengan 3.6	C
4	0 sampai dengan 2.8	D

2.11 Skala *Likert*

Dalam suatu penilaian jawaban merupakan kunci dari keberhasilan suatu penilaian. Pemberian bobot pada tiap jawaban dari suatu pertanyaan harus dilakukan secara tepat. Jawaban tersebut akan memberikan nilai akhir dari sebuah penilaian. Suatu skala yang digunakan untuk memberikan skor terhadap jawaban yaitu dengan menggunakan metode *rating* yang dijumlahkan (*method of summated rating*) atau yang lebih dikenal dengan nama penentuan skala model *likert*. Metode ini merupakan metode penentuan skala pernyataan sikap yang menggunakan distribusi respon sebagai dasar penentuan nilai sikapnya (Saifuddin, 2003).

Kategori faktor penilaian individu nilainya dinyatakan dengan kata-kata dan angka sebagai berikut :

1. Sangat baik (*Outstanding*) = 5
2. Baik (*Excellent*) = 4
3. Cukup (*Acceptable*) = 3
4. Kurang (*Marginal*) = 2
5. Sangat Kurang (*Deficient*) = 1

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

2.12 Aplikasi

Menurut (Jogiyanto, 2005) aplikasi merupakan sistem yang dirancang dan disusun sedemikian rupa untuk menghasilkan informasi yang terpadu dengan menggunakan sarana komputer sebagai sarana penunjangnya.

Sedangkan menurut (Safaat, 2009) Perangkat lunak aplikasi adalah suatu subkelas perangkat lunak komputer yang memanfaatkan kemampuan komputer langsung untuk melakukan suatu tugas yang diinginkan pengguna. Biasanya dibandingkan dengan perangkat lunak sistem yang mengintegrasikan berbagai kemampuan komputer, tapi tidak secara langsung menerapkan kemampuan tersebut untuk mengerjakan suatu tugas yang menguntungkan pengguna. Contoh utama perangkat lunak aplikasi adalah pengolah kata, lembar kerja, dan pemutar media. Beberapa aplikasi yang digabung bersama menjadi suatu paket kadang disebut sebagai suatu paket atau suite aplikasi (*application suite*).

Menurut (Pramadya, 2013) ,aplikasi yaitu perangkat lunak yang digunakan untuk membantu pemakai komputer untuk melaksanakan pekerjaannya.

Kesimpulannya, aplikasi merupakan sebuah susunan sistem yang dirancang untuk menghasilkan sebuah informasi.