

BAB II

LANDASAN TEORI

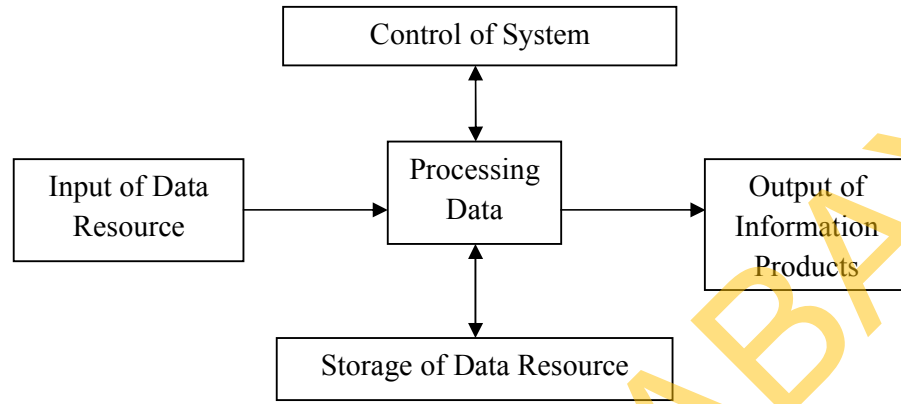
2.1 Sistem Informasi

Menurut Stephen A. Moscovice dan Mark G. Simkin (1994) yang dikutip oleh Jogiyanto (1997:1), sistem adalah suatu kesatuan yang terdiri dari interaksi subsistem yang berusaha untuk mencapai tujuan (*goal*) yang sama. Suatu sistem mempunyai tujuan atau sasaran. Tujuan biasanya dihubungkan dengan ruang lingkup yang lebih luas dan sasaran dalam ruang lingkup yang lebih sempit. Sasaran menentukan masukan dan keluaran yang dihasilkan. Sistem dikatakan berhasil jika mencapai sasaran dan tujuan.

Informasi ibarat darah yang mengalir di dalam tubuh suatu organisasi, sehingga informasi ini sangat penting di dalam suatu organisasi. Informasi merupakan data yang telah diolah untuk menjadi bentuk yang lebih berguna bagi pihak penerima dan didalamnya menggambarkan suatu kejadian-kejadian (*event*) dan kesatuan nyata (*fact* dan *entity*) (Jogiyanto, 1997:25).

Sistem informasi terdiri dari *input*, proses, dan *output*. Pada proses terdapat hubungan timbal balik dengan dua elemen, yaitu kontrol kinerja sistem dan sumber-sumber penyimpanan data, baik berupa karakter-karakter huruf maupun berupa numerik. Saat ini data bisa berupa suara atau *audio* maupun gambar atau *video*. Data ini diproses dengan metode-metode tertentu dan akan menghasilkan *output* yang berupa informasi. Informasi yang dihasilkan dapat berupa laporan atau *report* maupun solusi dari proses yang telah dijalankan.

Penggambaran proses yang terjadi dalam suatu siklus sistem informasi seperti dijelaskan dalam Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Proses Sistem Informasi
(Sumber: Herlambang dan Tanuwijaya, 2005)

2.2 Siklus Hidup Pengembangan Sistem (*System Development Life Cycle*)

Sistem informasi yang baik adalah sistem informasi yang dapat membantu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi. Dalam pembuatan suatu sistem informasi, dibutuhkan beberapa langkah-langkah yang digunakan untuk menghasilkan suatu sistem informasi yang baik. Langkah-langkah tersebut lebih sering dikenal dengan istilah Siklus Hidup Pengembangan Sistem (SHPS) / *System Development Life Cycle* (SDLC).

Menurut Kendall dan Kendall (2002:11), SHPS adalah sebuah pendekatan dimana suatu sistem telah dikembangkan dengan sangat baik melalui penggunaan siklus kegiatan penganalisis dan pemakai secara spesifik. Siklus hidup sistem ini terdiri atas beberapa tahap yang terdiri atas:

1. Identifikasi masalah
2. Analisis kebutuhan sistem
3. Perancangan sistem

4. Pengembangan sistem
5. Pengujian sistem
6. Implementasi dan evaluasi sistem

Meskipun langkah-langkah tersebut dipandang sebagai suatu kegiatan yang terpisah, namun dalam pelaksanaannya proses tersebut dapat dilakukan secara beruntun dan dapat dilakukan secara berulang-ulang.

1. Identifikasi masalah

Di tahap pertama dari siklus hidup pengembangan sistem ini, tujuan yang ingin dicapai adalah mengidentifikasi masalah, peluang dan tujuan-tujuan yang hendak dicapai. Hal ini menjadi sangat perlu dikarenakan masalah ini nantinya yang akan dipecahkan dengan menggunakan bantuan sistem informasi. Selain itu, akan membuang banyak waktu apabila tujuan masalah yang hendak dicapai adalah keliru.

Aktivitas yang dilakukan dalam tahap ini diantaranya wawancara dengan pihak pemakai, menyimpulkan pengetahuan yang diperoleh, mengestimasi cakupan proyek, dan mendokumentasikan hasil-hasilnya. Output tahap ini adalah laporan yang feasible berisikan definisi problem dan ringkasan tujuan.

2. Analisis kebutuhan sistem

Tahap berikutnya adalah melakukan analisis terhadap permasalahan yang dihadapi. Penggunaan beberapa teknik dan perangkat akan memudahkan dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Perangkat yang dimaksud adalah penggunaan diagram aliran data untuk menyusun daftar input, proses, dan output fungsi bisnis dalam bentuk grafik terstruktur.

Setelah daftar input, proses dan output telah diperoleh, dilakukan proses pembuatan secara global mengenai sistem yang akan dibuat. Rancangan ini meliputi bentuk interaksi antara setiap sistem yang ada dan juga *control* dari akses setiap proses dari setiap *user*. Dari rancangan global ini dapat terlihat bentuk dari interaksi dari setiap subsistem yang ada, selain itu pertukaran antara data dan informasi yang ada dapat digambarkan secara jelas.

3. Perancangan sistem

Dalam tahap perancangan dari siklus pengembangan sistem, informasi-informasi yang terkumpul sebelumnya digunakan untuk mencapai desain sistem informasi yang logik. Prosedur yang dilakukan pada setiap sub-proses akan dijelaskan secara detail beserta pihak-pihak yang berkepentingan dalam sub-proses tersebut. Selain itu, aliran data akan lebih mudah untuk dipahami melalui diagram aliran data yang menggambarkan proses-proses yang membutuhkan dan juga media penyimpanan dari data yang digunakan.

Selanjutnya tahap ini mencakup juga perancangan *file-file* atau basisdata yang bisa menyimpan data-data yang diperlukan. Basisdata yang tersusun dengan baik adalah dasar bagi seluruh sistem informasi.

4. Pengembangan sistem

Proses yang dilakukan dalam langkah ini adalah mengembangkan suatu perangkat lunak awal yang diperlukan. Dalam proses ini dikembangkan suatu peralatan antarmuka, dimana antarmuka ini menghubungkan antara pengguna dengan sistem.

Dibuatlah desain awal dari setiap menu yang ada dalam suatu sistem. Disertai dengan antarmuka yang digunakan untuk menerima masukan dari

pengguna untuk dilakukan pemrosesan. Selain itu, bentuk dari *output* berupa laporan ataupun *view* dapat pula dilakukan pembuatan desain awal dari tahap ini.

5. Pengujian sistem

Sebelum sistem informasi dapat digunakan, maka harus dilakukan pengujian terlebih dulu. Pengujian ini dilakukan untuk membuktikan apakah setiap *control* yang telah dibuat dalam proses pengembangan sebelumnya dapat bekerja sesuai dengan operasionalnya. Selain itu pula, pengujian dilakukan untuk menemukan kesalahan-kesalahan yang kemungkinan dapat terjadi maupun yang akan terjadi nantinya pada saat sistem informasi tersebut diterapkan.

Pengujian dilakukan dengan menggunakan data contoh yang didapat pada saat tahap identifikasi maupun analisis. Apabila pengujian ini berhasil, maka dapat dilakukan pengujian dengan menggunakan data aktual dari sistem yang telah ada.

6. Implementasi dan evaluasi sistem

Tahap implementasi adalah memproyeksikan proses perancangan antarmuka yang telah dibuat sebelumnya dengan fungsionalitas dari setiap *control* pada proses pengujian. Pemroyeksian proses ini dalam bentuk *visual* yang nantinya akan berinteraksi langsung dengan pemakai.

Setelah sistem informasi selesai, dilanjutkan dengan melakukan evaluasi sistem berdasarkan dari skenario pengujian yang telah dibuat sebelumnya. Setiap skenario ini dibuktikan kebenarannya, apakah sesuai dengan output yang diharapkan dan kesimpulan dari skenario pengujian tersebut.

Setelah evaluasi selesai dilakukan dan tidak ditemukan masalah, maka sistem informasi telah siap untuk diterapkan pada pihak yang bersangkutan. Pihak pengguna yang nantinya akan menggunakan sistem ini diberikan suatu pelatihan untuk menunjukkan bagaimana kinerja dari sistem yang telah dibuat. Setiap input yang dilakukan dan output yang dihasilkan apakah sesuai dengan kebutuhan pengguna. Setelah pelatihan ini selesai dilakukan, dilakukan pengukuran terhadap sistem informasi yang telah dibuat. Pengukuran bertujuan untuk mengetahui tingkat kesesuaian antara kegunaan sistem informasi dengan permasalahan yang ada.

2.3 Pemantauan Dan Evaluasi

Pelaksanaan suatu kegiatan dapat dikatakan berhasil apabila apa yang direncanakan sesuai dengan apa yang dilakukan dan juga apakah hasil yang diperoleh berkesesuaian dengan hasil perencanaan yang dilakukan. Untuk dapat mengetahui tingkat keberhasilan tersebut, dilakukan proses pemantauan (*monitoring*) dan juga evaluasi. Menurut Suryana (2011), *monitoring* ditujukan untuk memperoleh fakta, data dan informasi tentang pelaksanaan program, apakah proses pelaksanaan kegiatan dilakukan sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Selanjutnya temuan-temuan hasil *monitoring* adalah informasi untuk proses evaluasi sehingga hasilnya apakah program yang ditetapkan dan dilaksanakan memperoleh hasil yang berkesesuaian atau tidak.

Proses dasar dalam *monitoring* meliputi tiga tahap yaitu menetapkan standar pelaksanaan, pengukuran pelaksanaan, dan menentukan kesenjangan (*deviasi*) antara pelaksanaan dengan standar dan rencana. Menurut Dunn dalam Suryana (2011), *monitoring* mempunyai empat fungsi, yaitu:

1. Ketaatan (*compliance*). *Monitoring* menentukan apakah tindakan administrator, staf dan semua yang terlibat mengikuti standar dan prosedur yang telah ditetapkan.
2. Pemeriksaan (*auditing*). *Monitoring* menetapkan apakah sumber dan layanan yang diperuntukkan bagi pihak tertentu (*target*) telah mencapai mereka.
3. Laporan (*accounting*). *Monitoring* menghasilkan informasi yang membantu “menghitung” hasil perubahan sosial dan masyarakat sebagai akibat implementasi kebijakan sesudah periode waktu tertentu.
4. Penjelasan (*explanation*). *Monitoring* menghasilkan informasi yang membantu menjelaskan bagaimana akibat kebijakan dan mengapa antara perencanaan dan pelaksanaannya tidak cocok.

Evaluasi merupakan tahapan yang berkaitan erat dengan kegiatan *monitoring*, karena kegiatan evaluasi dapat menggunakan data yang disediakan melalui kegiatan *monitoring*. Dalam merencanakan suatu kegiatan hendaknya evaluasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan, sehingga dapat dikatakan sebagai kegiatan yang lengkap. Evaluasi diarahkan untuk mengendalikan dan mengontrol ketercapaian tujuan. Evaluasi berhubungan dengan hasil informasi tentang nilai serta memberikan gambaran tentang manfaat suatu kebijakan.

Evaluasi bertujuan untuk mengetahui apakah program itu mencapai sasaran yang diharapkan atau tidak, evaluasi lebih menekankan pada aspek hasil yang dicapai (*output*). Evaluasi baru bisa dilakukan jika program itu telah berjalan dalam suatu periode, sesuai dengan tahapan rancangan dan jenis program yang dibuat dan dilaksanakan, misalnya di sekolah, untuk satu catur wulan atau enam bulan atau satu tahun pelajaran (Suryana, 2011).

Tabel 2.1 Perbedaan Monitoring Dan Evaluasi

Hal	Monitoring	Evaluasi
Tujuan	Menilai kemajuan pelaksanaan program kegiatan terhadap sasaran yang ingin dicapai.	Menganalisis mengapa sasaran dapat tercapai atau tidak
Pertanyaan	- Sampai dimanakah tingkat kemajuan yang dicapai terhadap sasaran yang ingin dicapai ?	- Apakah sasaran program/kegiatan tercapai ? - Bagaimana relevansi, keberlanjutan dan efektifitas program/kegiatan?
Lingkup	Komprehensif	Selektif
Metodologi	- Menerjemahkan sasaran kepada indikator kinerja dan target - Mengukur kinerja dengan mengaitkan program/kegiatan, sumber daya, target, tanggung jawab dan hasil.	Menilai faktor-faktor spesifik yang mempengaruhi hasil pelaksanaan kegiatan.
Pelaksanaan	Dilaksanakan terus-menerus atau secara berkala selama program berjalan (kontinyu)	Umumnya dilaksanakan pada pertengahan dan akhir program/kegiatan
Manfaat	- Laporan kemajuan - Klarifikasi tujuan - Pelaksanaan program/kegiatan - Peringatan dini terhadap permasalahan yang terjadi - Alat <i>control</i> - Akuntabilitas penyampaian <i>input</i> program/kegiatan	- Memadukan hasil pembelajaran - Memberikan gambaran alternatif strategis - Akuntabilitas penggunaan sumber daya - Pembelajaran tentang hal-hal yang dapat dilakukan lebih baik di masa yang akan datang.

(Sumber : Bappenas, 2009)

2.4 Penilaian Kinerja

Menjadi suatu hal yang umum apabila setiap karyawan dalam perusahaan menuntut untuk mendapatkan pendapatan seperti yang diinginkan, penghargaan (*reward*) dari perusahaan, dan juga jabatan/posisi yang menarik dalam struktur organisasi. Di lain pihak, perusahaan menuntut setiap karyawan untuk memberikan kontribusi/kinerja yang maksimal agar tujuan perusahaan dapat terwujud. Perusahaan memiliki suatu penilaian yang digunakan untuk mengukur apakah kontribusi yang diberikan oleh setiap karyawan telah maksimal demi mencapai tujuan yang ingin diraih. Penilaian kinerja ini yang nantinya akan menunjukkan kemajuan/kemunduran dari kinerja karyawan untuk ditindak lanjuti dengan keputusan yang diambil oleh pihak perusahaan.

Menurut Sulistyani dan Rosidah (2009:275), penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

2.4.1 Kinerja

Penilaian kinerja merupakan salah satu dasar yang digunakan oleh pihak manajemen perusahaan untuk mengetahui seberapa baik/maksimal kontribusi yang diberikan oleh karyawan terhadap perusahaannya. Untuk mendapatkan suatu kinerja yang bagus, tidak mudah untuk terjadi dalam proses yang singkat. Kinerja setiap karyawan akan dipengaruhi oleh faktor tentang pemahaman tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara untuk mengerjakannya.

Menurut Rivai (2004:309), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala. Setiap kinerja haruslah memiliki suatu standar yang jelas dan hasil dari penilaian kinerja yang dilakukan kepada setiap karyawan harus dibandingkan dengan standar yang ada lalu hasilnya dikomunikasikan kepada karyawan yang bersangkutan.

2.4.2 Kriteria Pekerjaan

Setiap posisi/jabatan dalam suatu perusahaan akan memiliki setiap daftar pekerjaan (*job description*) yang harus diketahui dan dilaksanakan oleh setiap karyawan. Setiap kriteria pekerjaan haruslah memiliki penjelasan yang jelas mengenai apa yang harus dilakukan dan disusun sesuai dengan kemampuan setiap orang yang akan menempati posisi jabatan tersebut. Kriteria pekerjaan menurut Mathis dan Jackson (2002:78), menjelaskan apa-apa yang sudah dibayar oleh organisasi untuk dikerjakan oleh karyawannya. Setiap kriteria pekerjaan ini akan memberikan pengaruh satu sama lain untuk mendapatkan hasil pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dari setiap perusahaan.

2.4.3 Standar Kinerja

Proses penilaian kinerja memerlukan standar kinerja yang jelas sehingga dapat dijadikan tolok ukur atau patokan terhadap kinerja yang akan diukur. Standar yang dibuat tentu saja harus berhubungan dengan jenis pekerjaan yang akan diukur dan hasil yang diharapkan akan terlihat dengan adanya penilaian kinerja ini.

Menurut Mathis dan Jackson (2002:80), standar kinerja merupakan tingkat-tingkat kinerja yang diharapkan, dan merupakan bahan perbandingan, tujuan, target tergantung dari pendekatan mana yang diambil.

Secara umum, standar kinerja menjelaskan tentang pekerjaan yang tergolong memuaskan. Adalah penting untuk menetapkan standar-standar sebelum pekerjaan itu tampil, sehingga semua yang terlibat akan memahami tingkat kinerja yang diharapkan.

Ada empat hal yang harus diperhatikan dalam menyusun standar penilaian kinerja yang baik dan benar yaitu *validity*, *agreement*, *realism*, dan *objectivity*.

1. *Validity* adalah keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Keabsahan yang dimaksud di sini adalah standar tersebut memang benar-benar sesuai atau relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai tersebut.
2. *Agreement* berarti persetujuan, yaitu standar penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua pegawai yang akan mendapat penilaian. Ini berkaitan dengan prinsip *validity* di atas.

3. *Realism* berarti standar penilaian tersebut bersifat realistis, dapat dicapai oleh para pegawai dan sesuai dengan kemampuan pegawai.
4. *Objectivity* berarti standar tersebut bersifat objektif, yaitu adil, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya tanpa menambah atau mengurangi kenyataan dan sulit untuk dipengaruhi oleh bias-bias penilai.

2.4.4 Manfaat Penilaian Kinerja

Kontribusi penilaian merupakan sesuatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi. Kebijakan-kebijakan organisasi dapat menyangkut aspek individual dan aspek organisasional. Simamora (1995:331), mengungkapkan bahwa hasil dari penilaian kinerja sering berfungsi sebagai basis bagi evaluasi reguler terhadap kinerja anggota-anggota organisasi. Apakah seorang individu dinilai kompeten atau tidak kompeten, efektif atau tidak efektif, dapat dipromosikan atau tidak dapat dipromosikan, dan seterusnya adalah didasarkan pada informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja. Organisasi sering mencoba untuk mempengaruhi motivasi dan kinerja mendatang dari anggota mereka dengan mengaitkan pelaksanaan berbagai imbalan, seperti kenaikan gaji dan promosi, terhadap hasil yang diperoleh dari sistem penilaian kinerja.

Selain itu, penilaian kinerja juga dapat digunakan untuk proses pengembangan individu. Pada kegunaan ini, pihak atasan akan menempatkan dirinya dalam peran sebagai pihak konselor daripada sebagai seorang hakim dengan penekanan pada proses mengidentifikasi potensi dan perencanaan terhadap arah dan kesempatan pertumbuhan karyawan. (Mathis dan Jackson, 2002:82).

2.4.5 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan adalah titik akhir yang ingin dicapai dalam suatu pelaksanaan program kegiatan. Tidak terkecuali dengan kegiatan penilaian kinerja yang memiliki tujuan akhir dalam pelaksanaannya. Menurut Rivai (2004:313), lazimnya tujuan penilaian kinerja yang dilakukan oleh setiap perusahaan dapat dibedakan menjadi dua bagian, yaitu:

1. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa lalu.
 - a. Mengendalikan perilaku karyawan dengan menggunakannya sebagai instrumen untuk memberikan ganjaran, hukuman dan ancaman.
 - b. Mengambil keputusan mengenai kenaikan gaji dan promosi.
 - c. Menempatkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu.
2. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa depan.
 - a. Membantu setiap karyawan untuk semakin banyak mengerti tentang perannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya.
 - b. Merupakan instrumen dalam membantu setiap karyawan mengerti kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan sendiri yang dikaitkan dengan peran dan fungsi dalam perusahaan.
 - c. Menambah adanya kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan penyelia sehingga tiap karyawan memiliki motivasi kerja dan merasa senang bekerja dan sekaligus mau memberikan kontribusi sebanyak banyaknya pada perusahaan.
 - d. Merupakan instrumen untuk memberikan peluang bagi karyawan untuk mawas diri dan evaluasi diri serta menetapkan sasaran pribadi sehingga terjadi pengembangan yang direncanakan atau dimonitor sendiri.

- e. Membantu mempersiapkan karyawan untuk memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi dengan cara terus menerus meningkatkan perilaku dan kualitas bagi posisi-posisi yang tingkatannya lebih tinggi.
- f. Membantu dalam berbagai keputusan SDM dengan memberikan data tiap karyawan secara berkala.

2.4.6 Pihak Penilai

Pihak penilai merupakan pemegang peran penting dari proses penilaian kinerja. Dari penilaian yang dilakukan oleh pihak penilai inilah akan didapatkan hasil akhir dari proses penilaian yang memiliki kemungkinan untuk membuat proses penilaian ini bersifat murni sebenarnya sebagai hasil proses penilaian secara objektif. Di sisi lain, bisa saja pengaruh-pengaruh dari beberapa faktor yang nantinya akan membuat hasil penilaian ini menjadi tidak valid dengan memberikan nilai setinggi-tingginya ataupun bisa sebaliknya untuk serendah-rendahnya.

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

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

Penentuan pihak penilai didasarkan pada seberapa jauh keterlibatan pihak tersebut dalam pekerjaan pihak yang dinilai ataupun tingkat intensitas yang tinggi dalam pengamatan maupun pengetahuan mengenai kinerja suatu pekerjaan.

Penentuan pihak penilai memang sepenuhnya ada di kebijaksanaan perusahaan. Apabila perusahaan memutuskan untuk menggunakan pihak penilai lebih dari satu, maka setiap penilai akan diberikan bobot penilai/persentase tersendiri sesuai dengan keterlibatannya sehingga apabila hasil penilaian diakumulasikan akan memberikan penilaian yang utuh.

Selain itu, pihak-pihak yang dijadikan pihak penilai dari suatu proses penilaian haruslah memiliki suatu ketentuan sehingga arah dari penilaian ini dapat lebih jelas dan lebih terukur. Sulistyani dan Rosidah (2009:287) mengemukakan ketentuan yang harus dimiliki oleh seorang penilai adalah sebagai berikut :

1. Bersifat objektif

Yang dimaksud dengan bersifat objektif adalah di dalam memberikan penilaian, terlepas dari kepentingan sendiri, rasa senang dan tidak senang serta faktor-faktor pribadi yang lain

2. Adil

Untuk memberikan penilaian yang adil, maka harus memberikan ketentuan yang sama bagi semua karyawan. Tidak ada pegawai yang mendapat perlakuan istimewa.

3. Konsekuen

Penilai juga harus konsekuen di dalam menerapkan standar penilaian yang telah ditetapkan. Untuk semua orang yang menjadi pegawai, pada instansi tersebut juga harus dinilai dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya.

4. Mengikuti langkah-langkah yang ditentukan

Penilai harus berpedoman, atau mengikuti pedoman penilaian yang telah ditetapkan. Pedoman penilaian tersebut mencakup faktor-faktor yang dinilai, ketentuan yang dinilai dan bagaimana teknik serta model penilaian yang digunakan.

2.5 Metode Penilaian Kinerja

Terdapat beberapa metode yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan dalam perusahaan. Beberapa metode tersebut digolongkan dalam beberapa kategori berdasarkan dari arah pendekatan yang diambil. Menurut Mathis dan Jackson (2002:93), terdapat beberapa metode penilaian kinerja yang dapat dijadikan pedoman, diantaranya adalah

1. Skala Penilaian Grafis (*Graphic Rating Scale*)

Metode ini memungkinkan penilai untuk menandai kinerja karyawan berdasarkan pada rangkaian kesatuan. Dalam metode ini, penilai menandai nilai yang sesuai pada skala tersebut untuk setiap tugas yang tercantum. Perincian lebih lanjut dapat ditambahkan pada tempat kosong untuk komentar dari setiap elemen.

2. Daftar Periksa (*Checklist*)

Daftar periksa adalah alat penilaian kinerja yang menggunakan daftar pernyataan atau kata-kata. Penilai member tanda pernyataan yang paling representative dari karakteristik dan kinerja karyawan. *Checklist* dapat dimodifikasi sehingga beragam bobot dapat diterapkan pada pernyataan atau kata-kata tersebut. Hasilnya kemudian dijumlahkan, umumnya supervisor

yang memberi nilai tidak mengetahui bobot dari setiap pernyataan satu persatu karena bobot-bobot tersebut ditabulasikan oleh orang lain.

3. Penentuan Peringkat (*Ranking*)

Dengan metode ini, kinerja semua karyawan diurutkan dari yang tertinggi sampai yang terendah. Kekurangan utama dari metode penentuan peringkat ini adalah ukuran perbedaan di antara individu-individu tidak didefinisikan dengan jelas.

4. Distribusi Paksa (*Forced Distribution*)

Distribusi paksa adalah teknik untuk mendistribusikan penilaian yang dapat dihasilkan dengan metode apapun. Tetapi, hal ini membutuhkan perbandingan diantara orang-orang dalam kelompok kerja yang dinilai.

Kesulitan dalam metode ini adalah apabila penilai mungkin menolak untuk menempatkan individu mana pun dalam kelompok tertentu. Kesulitan juga muncul ketika penilai harus menjelaskan kepada karyawan mengapa mereka ditempatkan dalam satu kelompok dan yang lainnya ditempatkan dalam kelompok yang lebih tinggi.

5. Kejadian Penting (*Critical Incident*)

Dalam metode ini, manajer menyimpan catatan tertulis mengenai tindakan dalam kinerja karyawan baik yang menguntungkan maupun yang merugikan dalam satu periode penilaian. Metode ini dapat digunakan bersama metode lain untuk mendokumentasikan mengapa seorang karyawan dinilai dengan cara tertentu.

6. Esai (Bentuk Bebas)

Metode ini mengharuskan seorang manajer untuk menuliskan esai pendek mengenai uraian dari kinerja setiap karyawan selama periode penilaian. beberapa esai merupakan “bentuk bebas” atau tanpa garis pedoman, sedangkan lainnya dengan format lebih terstruktur menggunakan pertanyaan yang harus dijawab.

7. Perilaku Yang Diharapkan (*Behaviorally Anchored Rating Scales-BARS*)

Metode ini membandingkan apa yang dilakukan karyawan terhadap kemungkinan perilaku yang ditunjukkan pada suatu pekerjaan. Metode ini dimulai dengan menyusun skala perilaku dengan mengidentifikasi dimensi-dimensi pekerjaan yang penting. Kemudian dari setiap dimensi penting tersebut diuraikan dari perilaku yang diharapkan maupun yang tidak diharapkan. Kemudian pernyataan-pernyataan tersebut “diterjemahkan ulang”, atau dihubungkan dengan satu dimensi kerja tersebut.

8. Manajemen Berdasarkan Tujuan (*Management By Objectives-MBO*)

Metode ini menentukan kinerja yang telah disepakati oleh seorang karyawan dan manajernya untuk dicapai dalam jangka waktu tertentu. Setiap manajer menentukan tujuan yang didapatkan dari keseluruhan tujuan dan sasaran organisasi. Ide pokok dalam MBO ini adalah seorang karyawan yang terlibat dalam perencanaan dan penentuan tujuan serta penentuan ukuran kinerja cenderung menunjukkan tingkat komitmen dan kinerja yang lebih tinggi. Selain itu tujuan yang diidentifikasi dengan jelas dan tepat akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif guna mencapai tujuan yang diinginkan.

2.6 Metode 360-Degree

Metode *360-Degree* merupakan salah satu metode penilaian kinerja dengan menitik beratkan pendekatan terhadap pihak yang melakukan penilaian. Dalam pelaksanaannya, penggunaan metode ini mengambil penilaian dari pihak-pihak yang berada disekeliling karyawan yang dinilai. Upaya ini dilakukan mengingat bahwa pihak atasan tidak lagi menjadi sumber satu-satunya untuk informasi penilaian kinerja (Mathis dan Jackson, 2002:91).

Informasi tentang kinerja seseorang dapat diperoleh lebih mendalam dengan mengetahuinya dari pihak-pihak yang berada disekeliling karyawan yang dinilai. Pihak yang terlibat dalam penilaian ini bisa berasal dari atasan langsung, teman yang memiliki level/tingkat yang sama, penilaian sendiri dari pihak yang bersangkutan, dan juga dari bawahan yang mempunyai koordinasi di bawah pihak yang dinilai. Tidak menutup kemungkinan penilaian juga dapat dilakukan oleh pihak luar namun masih memiliki keterikatan dengan pihak yang dinilai, baik itu dilakukan oleh pihak pelanggan ataupun pihak distributor.

Hasil dari penilaian ini akan memberikan evaluasi yang berbeda-beda mengenai peran dari karyawan yang bersangkutan berdasarkan perannya di depan masing-masing pihak yang menilai. Dari peran ini nantinya karyawan akan mengenali dirinya sendiri dengan mengurangi sikap yang dianggap tidak baik dan juga mempertahankan sikap yang dianggap baik dan mungkin untuk ditingkatkan. Menurut Mondy (2010:248), banyak perusahaan menggunakan hasil dari penilaian metode *360-Degree* tidak hanya untuk aplikasi yang bersifat konvensional, tetapi juga untuk kesuksesan dari hal yang direncanakan, pelatihan, pengembangan sikap profesional dan juga manajemen kinerja.

Berdasarkan dari penjelasan dari setiap metode penilaian kinerja yang ada, metode *360-Degree* dirasa adalah metode yang tepat untuk diterapkan dalam penilaian kinerja karyawan di lingkungan GGF & *Country Club* Surabaya. Alasan yang mendasari penerapan sistem ini adalah mengingat bahwa perusahaan ini adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa (*hospitally*) sehingga diperlukan penilaian secara menyeluruh untuk meningkatkan pelayanan. Hal ini didasari pada pendapat Schuler dan Youngblood (1986:253), yang mengemukakan bahwa kinerja seorang karyawan akan dapat diketahui secara komprehensif melalui beberapa cara berikut:

1. Penilaian atasan

Istilah atasan yang mengacu pada pimpinan langsung ataupun dua tingkat dari bawahan yang sedang dievaluasi. Banyak perusahaan yang menganggap atasan lebih mengetahui pekerjaan dan kinerja bawahan daripada siapapun dan karena itu organisasi memberikan seluruh tanggung jawab penilaian kepada atasan. Penyelia langsung/atasan kemungkinan yang paling *familiar* terhadap kinerja individu dan dalam sebagian besar pekerjaan, telah memiliki kesempatan paling baik untuk mengamati kinerja pekerjaan aktual. (Simamora, 1995:350)

2. Penilaian diri sendiri

Penilaian diri sendiri akan terasa efektif apabila dikombinasikan dengan penilaian lainnya. Dengan penilaian ini, karyawan akan menilai dirinya sendiri dan meningkatkan peran aktif dari karyawan tersebut dalam proses penilaian. Kekuatan, kelemahan, pencapaian prestasi dan penilaian kinerja dari diri sendiri menjadi materi penting dari bagian ini.

Terdapat beberapa alasan yang menyarankan penggunaan yang meluas dari penilaian diri sendiri (*self appraisal*). Kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses penilaian kinerja, khususnya jika penilaian digabungkan dengan penentuan tujuan, meningkatkan motivasi orang yang dinilai dan mengurangi penolakannya selama wawancara penilaian (Simamora, 1995:352).

3. Penilaian rekan sejawat atau anggota tim

Penilaian ini dilakukan oleh karyawan yang memiliki level yang sama dengan karyawan yang sedang dinilai. Hal ini akan dapat bekerja efektif pada karyawan yang bekerja dalam suatu tim namun dapat menimbulkan kontroversi pada dinamika tim di masa mendatang.

Rekan sejawat (*peers*) dan kolega seringkali mampu mengevaluasi bagian tertentu dari kinerja karyawan yang tidak dapat dievaluasi oleh penyelia. Kontribusi terhadap pekerjaan pada proyek kelompok, efektivitas antarpribadi, kemampuan untuk berkomunikasi, reliabilitas dan inisiatif merupakan faktor-faktor yang dapat dinilai oleh rekan karyawan (Simamora, 1995:351).

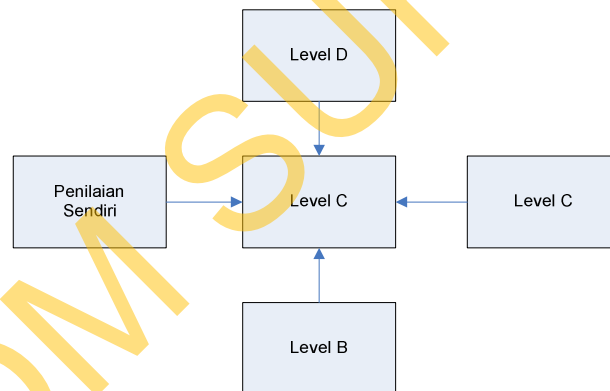
4. Penilaian bawahan

Penilaian oleh bawahan merupakan penilaian yang paling penting dan efektif dikarenakan penilaian ini dilakukan oleh karyawan yang memiliki level lebih rendah dari level karyawan yang dinilai. Penilaian ini menyoroti kemampuan komunikasi dan motivasi. Pendelegasian suatu pekerjaan dan teknik kepemimpinan juga termasuk dalam penilaian ini.

Penilaian oleh bawahan (*subordinates*) dapat menjadi masukan yang berguna untuk pengembangan penyeliannya langsung. Bawahan mengetahui

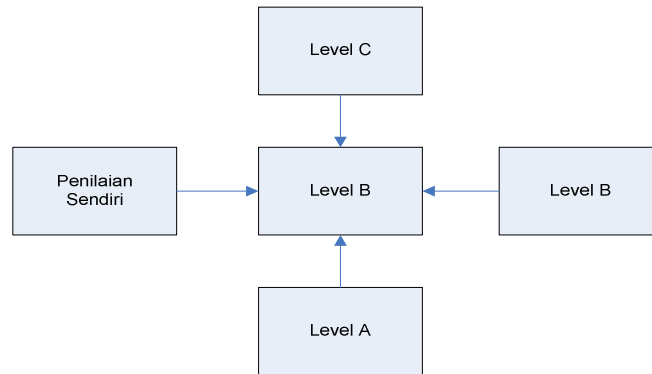
dari sumber pertama tingkat terhadap mana sesungguhnya penyelia memberikan delegasi, seberapa baik dia berkomunikasi, tipe gaya kepemimpinan yang paling disenanginya dan tingkat terhadap mana dia merencanakan dan mengorganisasi (Simamora, 1995:352).

Berdasarkan struktur organisasi yang ada di GGF & Country Club Surabaya, dapat diperhatikan bahwa karyawan dengan level D merupakan tingkat *Manager Departemen (Department Head)*. Untuk level C adalah tingkatan untuk *Supervisor*, level B untuk tingkatan staf, dan level A adalah untuk tingkatan operasional. Penerapan metode *360-Degree* dalam proses penilaian kinerja dapat dijabarkan dalam alur Gambar 2.2, Gambar 2.3, dan Gambar 2.4 berikut ini.



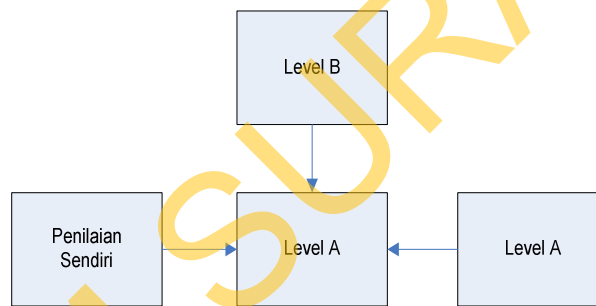
Gambar 2.2 Alur Penilaian Karyawan Level C

Karyawan level C dapat dinilai oleh karyawan dengan level D sebagai atasannya, oleh level C sebagai rekan kerjanya dan level B sebagai bawahannya. Selain itu dapat dilakukan penilaian sendiri yang dilakukan oleh karyawan yang sedang dinilai.



Gambar 2.3 Alur Penilaian Karyawan Level B

Karyawan level B dapat dinilai oleh karyawan level C sebagai atasannya, oleh level B sebagai rekan kerjanya dan dinilai oleh level A sebagai bawahannya.



Gambar 2.4 Alur Penilaian Karyawan Level A

Karyawan level A dapat dinilai oleh karyawan level B sebagai atasannya, oleh level A sebagai rekan kerjanya.

Sebagai suatu metode, *360-Degree* memiliki beberapa kelebihan dan kekurangan ditinjau dari berbagai aspek. Menurut Mesmer (2000) seperti yang dikutip oleh Alffi (2011), *360-Degree* lebih efektif digunakan karena:

1. Metode *360-Degree* memberikan pemahaman terhadap individu mengenai bagaimana efektivitasnya sebagai karyawan, kolega maupun staf berdasarkan pandangan orang lain.

2. Metode *360-Degree* juga memberikan suatu *insight* mengenai *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*.
5. *360-Degree* membuat tanggung jawab individual lebih besar atau sama lain karena mereka saling berbagi dan member *input*
6. Metode ini juga member informasi yang tepat bagi individu untuk mengembangkan karirnya. Karena karyawan dinilai oleh berbagai sumber, maka ia akan memperoleh pandangan dari berbagai sudut pula. Oleh karena itu, hal ini menjanjikan informasi yang penting baik bagi perkembangan karir dan pribadi.
7. Proses *360-Degree* yang baik akan dapat meningkatkan komunikasi dalam tim.

Sedangkan kekurangan dari metode *360-Degree* ini adalah:

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

2.7 Penilaian Kinerja pada GGF & Country Club Surabaya

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh pihak manajemen GGF & Country Club Surabaya merupakan usaha yang dilakukan oleh pihak manajemen untuk mengetahui seberapa jauh tingkat kinerja/kontribusi yang diberikan kepada perusahaan. Penilaian kinerja ini dilakukan dalam jangka waktu satu tahun sekali dimana hasil yang didapat dari proses penilaian ini akan dijadikan dasar oleh pihak manajemen untuk pengambilan keputusan baik bersifat administratif maupun pengembangan pada tahun berikutnya.

2.7.1 Tingkatan dalam Proses Penilaian Kinerja

Proses penilaian kinerja yang dilakukan di GGF & Country Club Surabaya dibedakan dalam tiga jenis berdasarkan level dari setiap karyawan pada masing-masing departemen. Jenis-jenis dari penilaian tersebut adalah:

1. Penilaian *Supervisor* ke atas, digunakan untuk menilai karyawan dengan level C atau setingkat dengan Supervisor.
2. Penilaian *Supervisor* ke bawah, digunakan untuk menilai karyawan dengan level A atau B setingkat dengan tingkatan staf ataupun operasional.
3. Penilaian Sekretaris, *Clerk*, dan Admin digunakan untuk menilai karyawan dengan level A atau B setingkat dengan tingkatan staf ataupun operasional yang kriteria perkerjaannya berhubungan dengan hal administratif.

2.7.2 Variabel dan Bobot Penilaian

Setiap macam penilaian akan memiliki masing-masing variabel yang digunakan sebagai dasar penilaian. Besarnya setiap variabel ini dalam mempengaruhi kinerja karyawan dinyatakan dalam bentuk pembobotan dengan

persentase untuk setiap variabelnya. Variabel dan bobot penilaian dapat dilihat pada Tabel 2.2 berikut ini.

Tabel 2.2 Variabel Dan Bobot Penilaian (Dalam %)

No.	Variabel Penilaian	Tingkat		
		Supervisor ke atas	Supervisor ke bawah	Sekretaris, clerk, admin
1	Produktivitas Kerja	40	60	40
2	Kepribadian	-	40	40
3	Kemampuan Khusus	-	-	20
4	<i>Core Competencies</i>	30	-	-
5	<i>Role Competencies</i>	30	-	-
Jumlah		100	100	100

(Sumber: GGF & Country Club Surabaya)

2.7.3 Indikator dari Variabel Penilaian Kinerja

Setiap variabel dalam proses penilaian kinerja memiliki masing-masing indikator untuk setiap tingkatannya. Indikator ini yang akan menentukan aspek-aspek yang dinilai oleh pihak penilai. Indikator yang dijadikan materi penilaian adalah sebagai yang tertera dalam Tabel 2.3 berikut ini.

Tabel 2.3 Indikator Dari Variabel Penilaian Kinerja

No.	Tingkat Penilaian	Variabel	Indikator	
1	<i>Supervisor ke atas</i>	Produktivitas kerja	Kualitas hasil kerja	
			Kuantitas hasil kerja	
			Profesionalisme	
			Disiplin dan Kehadiran	
		<i>Core Competencies</i>	<i>Integrity</i>	
			<i>Innovation</i>	
			<i>Continuous Learning</i>	
			<i>Intrapreneurship</i>	
			<i>Role Competencies</i>	<i>Change Leadership</i>
				<i>Achievment Orientation</i>
2	<i>Supervisor ke bawah</i>	Produktivitas kerja	Kualitas hasil kerja	
			Kuantitas hasil kerja	
		<i>Role Competencies</i>	<i>Strategic Thinking</i>	
			<i>Developing Others</i>	

No.	Tingkat Penilaian	Variabel	Indikator
			Profesionalisme
			Inisiatif
		Kepribadian	<i>Integrity</i>
			Kerja sama tim
			Etiket
			Disiplin dan Kehadiran
			5-S & K-3
3	Sekretaris, <i>clerk</i> , admin	Produktivitas kerja	Kualitas hasil kerja
			Kuantitas hasil kerja
			Profesionalisme
			Inisiatif
		Kepribadian	<i>Integrity</i>
			Kerja sama tim
			Etiket
			Disiplin dan Kehadiran
			5-S & K-3
		Kemampuan khusus	Kemampuan kearsipan

(Sumber: GGF & Country Club Surabaya)

2.7.4 Kriteria dari Indikator Penilaian

Suatu penilaian kinerja akan membutuhkan jawaban dari pihak penilai sesuai dengan hasil pengamatan dari kinerja yang ditampilkan oleh pihak yang dinilai. Jawaban merupakan dari pihak penilai dalam suatu penilaian karena dari jawaban ini akan dilakukan suatu pengolahan sehingga menghasilkan suatu nilai akhir.

Setiap jawaban dalam proses penilaian ini dijabarkan dalam bentuk suatu kriteria penilaian. Kriteria penilaian tersebut disusun dengan menggunakan suatu skala dimana skala tertinggi merupakan kriteria yang paling diharapkan oleh pihak perusahaan dan skala terendah merupakan kriteria yang tidak diharapkan oleh perusahaan. Penilaian masing-masing kriteria (berdasarkan skala) akan diakumulasikan untuk mendapatkan nilai akhir dari suatu penilaian. Bentuk skala

seperti ini biasa disebut dengan metode pemeringkatan yang dijumlahkan (*method of summated rating*) atau lebih populer dengan sebutan skala *Likert*. (Dharmahayu, 2011)

Masing-masing indikator memiliki kriteria seperti yang terlampir pada subbab lampiran indikator dan kriteria penilaian (lampiran 2). Contoh kriteria penilaian dari indikator kualitas hasil kerja untuk tingkatan supervisor ke bawah seperti tertera pada Tabel 2.4.

Tabel 2.4 Kriteria Penilaian Dari Indikator Kualitas Hasil Kerja

Indikator	Nilai	Kriteria Penilaian
Kualitas hasil kerja	5	Semua hasil pekerjaannya selalu dapat dipertanggungjawabkan
	4	Hampir setiap hasil pekerjaannya dapat dipertanggungjawabkan
	3	Hasil pekerjaannya sudah cukup dapat dipertanggungjawabkan
	2	Beberapa hasil pekerjaannya sering kali dikerjakan/diperbaiki lagi
	1	Setiap hasil pekerjaannya selalu tidak sesuai dengan yang diharapkan.

(Sumber: GGF & Country Club Surabaya)

2.7.5 Proses Perhitungan dan Kategorisasi Nilai Akhir

Metode perhitungan yang digunakan dalam mengelola hasil penilaian yang didapat dari proses penilaian adalah dengan mengakumulasikan nilai setiap indikator dalam satu variabel. Setelah itu, nilai dari setiap variabel diakumulasi untuk mendapatkan nilai akhir dari proses penilaian ini. Formula perhitungan dari proses penilaian ini dapat dilihat pada halaman 35 berikut ini

$$NV = \frac{NI1+NI2+NI3+NI_n}{n} \times \text{Bobot variabel} \dots\dots\dots(2.1)$$

Keterangan:

NV = Nilai variabel

NI = Nilai indikator

NI_n = Nilai indikator ke-n

n = Jumlah indikator dalam satu variabel

$$NA = NV1 + NV2 + NV3 + NV_n \dots\dots\dots(2.2)$$

Keterangan:

NA = Nilai akhir

NV_n = Nilai variabel ke-n

Tahap selanjutnya adalah penentuan banyaknya pihak yang terlibat dalam proses penilaian yang dilakukan. Apabila pihak yang terlibat dalam proses penilaian ini lebih dari satu, maka setiap penilai akan diberi bobot tersendiri dan akan diakumulasikan dengan penilaian dari pihak lain untuk tetap menghasilkan satu penilaian secara utuh. Adapun formula untuk menghitung nilai akhir dari setiap penilai adalah

$$NATP = \text{Nilai Akhir} \times \text{Bobot Penilai} \dots\dots\dots(2.3)$$

Keterangan:

$NATP$ = Nilai akhir tiap penilai

$$NAP = NATP1 + NATP2 + NATP3 + NATP4 \dots\dots\dots(2.4)$$

Keterangan:

NAP = Nilai akhir penilaian

Setelah nilai akhir penilaian didapat, maka nilai tersebut akan diterjemahkan kedalam skala nilai akhir yang telah dibuat oleh perusahaan sebelumnya. Skala nilai akhir tersebut bukan keputusan terakhir. Rekomendasi tersebut hanya merupakan alat bantu bagi manajemen dalam memberikan keputusan berdasarkan hasil penilaian kinerja karyawan. Skala nilai akhir dapat dilihat dalam Tabel 2.5 berikut ini.

Tabel 2.5 Nilai Akhir dan Keterangannya

Rentang Nilai	Nilai Akhir	Keterangan
4,75 - 5,00	A	Baik Sekali
3,75 - 4,74	B	Baik
2,75 - 3,74	C	Cukup
1,75 - 2,74	D	Kurang
0 - 1,74	E	Buruk

(Sumber : GGF & Country Club Surabaya)

2.7.6 Nilai Akhir Periode dan Nilai Akhir Tahunan

Nilai akhir semester adalah nilai akhir yang diperoleh dari proses penilaian kinerja setiap enam bulan sekali. Sedangkan untuk nilai akhir tahunan adalah nilai rata-rata yang diperoleh dari penambahan nilai akhir semester pertama ditambah dengan nilai akhir semester kedua dalam jangka waktu satu tahun. Nilai akhir tahunan merupakan nilai evaluasi bagi pihak manajemen untuk kepentingan administratif bagi karyawan yang bersangkutan untuk tahun berikutnya.

Adapun rumus dari perhitungan nilai akhir tahunan adalah sebagai berikut:

$$NAT = \frac{\text{Nilai Akhir Semester 1} + \text{Nilai Akhir Semester 2}}{2} \dots\dots\dots(2.5)$$

Keterangan:

NAT = Nilai Akhir Tahunan

STIKOM SURABAYA