

# **Konsep PENILAIAN KINERJA**

**DR. Ariesta Heksarini, S.E., M.M.**

**Kontributor:  
KBI 2020 Manajemen FEB UNMUL**



Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

# **Konsep PENILAIAN KINERJA**

**DR. Ariesta Heksarini, S.E., M.M.**

**Kontributor:  
KBI 2020 Manajemen FEB UNMUL**

Editor: Catur S.  
Desain Isi dan Cover: Tim HalamanMoeka.com  
Sumber gambar: Freepik.com

Cetakan Pertama, September 2022  
ISBN: 978-602-269-537-0

**Halaman Moeka Publishing**  
Jalan Pepaya Rt 1 Rw 7 B6 No.5  
Banjarwangi Ciawi Bogor 16720  
[www.halamanmoeka.com](http://www.halamanmoeka.com)  
IKAPI No. 398/JBA/2021



# KATA PENGANTAR

**S**egala puji bagi Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku Konsep Penilaian Kerja ini bisa kami terbitkan. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Besar Muhammad SAW, karena berkat beliau, kita mampu keluar dari kegelapan menuju jalan yang lebih terang. Semoga kita selalu berada pada jalan yang benar. Aamiin.

Istilah penilaian kerja berasal dari bahas Inggris yang disebut dengan Performance Appraisal, yaitu suatu penilaian yang secara sistematis terhadap keadaan kerja pegawai, dilakukan dengan formal yang berkaitan dengan standar kerja sesuai yang ditetapkan suatu organisasi.

Soeprihanto mendefinisikan penilaian kerja sebagai sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan.

Dalam menerapkan penilaian kinerja dilakukan melalui beberapa proses. Hal itu disebabkan penilaian kinerja adalah suatu proses secara terus-menerus dan tidak bersifat temporer. Proses tersebut antara lain:

analisis pekerjaan, standar kinerja, tujuan penilaian, dan manfaat dari penilaian tersebut.

Di dalam buku ini, disajikan hal-hal di atas secara singkat dan padat, karena dengan tujuan dapat dipahami secara efektif dan praktis. Mudah dipelajari, mudah dihafalkan, dan mudah dipraktikkan.

Mudah-mudahan buku ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan. Karena singkat dan padat, buku ini akan terasa kurang jika dilihat dari sudut kelengkapan dan tuntas. Mohon maaf atas kekurangan karenanya. Selamat Membaca!

**Penerbit**

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>vii</b>
<b>DEFINISI PENILAIAN KERJA .....</b>	<b>1</b>
<b>TUJUAN PENILAIAN KINERJA .....</b>	<b>5</b>
<b>MANFAAT PENILAIAN KINERJA .....</b>	<b>9</b>
1. <i>Performance Improvement</i> .....	9
2. <i>Compensation Adjustment</i> .....	9
3. <i>Placement Decision</i> .....	9
4. <i>Training and Development Needs</i> .....	10
6. <i>Staffing Process Deficiencies</i> .....	10
5. <i>Career Planing and Development</i> .....	10
7. <i>Informational Inaccuracies</i> .....	10
8. <i>Job Design Error</i> .....	10
9. <i>Feedback to Human Resources</i> .....	10
<b>METODE PENILAIAN KINERJA .....</b>	<b>13</b>
1. <i>Traditional Assessment</i> .....	13
2. <i>Management by Objectives (MBO)</i> .....	14
3. <i>360-Degree Feedback</i> .....	16
4. <i>Assessment Center Method</i> .....	18
5. <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i> .....	19
6. <i>Graphic Rating Scale</i> .....	21

7. <i>Psychological Appraisals</i> .....	22
8. <i>Key Performance Indicator</i> .....	23
9. <i>Competency Based Human Resource Management (CBHRM)</i> .....	26
<b>JENIS-JENIS PENILAIAN KINERJA .....</b>	<b>31</b>
<b>DIMENSI PENILAIAN KINERJA.....</b>	<b>35</b>
<b>PROSES PENILAIAN KINERJA .....</b>	<b>39</b>
<b>FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENCAPAIAN KINERJA.....</b>	<b>44</b>
1. Faktor Kemampuan.....	44
2. Faktor Motivasi.....	44
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>53</b>



# DEFINISI PENILAIAN KERJA

**S**etiap perusahaan atau organisasi memerlukan sumber daya untuk mencapai visi dan misinya. Sumber daya yang merupakan sumber energi, kekuatan yang diperlukan untuk membuat daya, aktivitas, kegiatan maupun tindakan. Sumber daya tersebut ada berbagai macam, beberapa di antaranya yaitu sumber daya manusia, sumber daya alam, sumber daya finansial, dan sumber daya ilmu pengetahuan serta teknologi.

Dari segala macam jenis sumber daya tersebut, sumber daya manusia menjadi sumber daya yang paling penting. Karena sumber daya manusia lah yang dapat menggerakkan dan menggabungkan sumber daya lainnya guna mencapai tujuan perusahaan.

Makna pentingnya sumber daya manusia ini bisa kita lihat dari kenyataan bahwa manusia merupakan elemen yang selalu ada dalam setiap organisasi atau perusahaan. Apapun kelebihan lainnya yang dimiliki organisasi, untuk memaksimalkan produktivitas dan laba diperlukan karyawan yang kompeten serta berdedikasi tinggi terhadap tujuan perusahaan yang bermacam.

Selain modal sumber daya manusia, perusahaan atau organisasi membutuhkan modal lainnya, seperti modal *financial* dan modal *non financial*. Tentunya semua jenis modal tersebut mempunyai nilai yang dapat dihitung dan dikelola. Faktor keberhasilan semua jenis modal bergantung pada keberhasilan pada manajemen modal manusia. Jika manajemen sumber daya manusia berhasil, maka kinerja yang lain akan mengikuti keberhasilannya.

Manajemen pengelolaan sumber daya manusia ini dapat terbantu dengan melakukan penilaian kinerja atau *performance appraisal*. Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Metode ini dilakukan untuk memberi tahu kepada para karyawan apa yang diharapkan pengawas untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian kinerja juga disebut sebagai peninjauan kinerja, evaluasi karyawan, dan mengkomunikasikan hasil proses tersebut kepada karyawan itu sendiri.

Hal ini seirama dengan pendapat Syamsuriansyah et al (2020), yang menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator-indikator *input*, *output*, hasil, dan manfaat dan dampak. Dari beberapa pengertian yang dikemukakan mengenai penilaian kinerja, dapat

disimpulkan bahwa penilaian kinerja sehubungan dengan seberapa baik suatu individu melakukan pekerjaan yang telah diberikan.





# TUJUAN PENILAIAN KINERJA

**S**alah satu permasalahan pokok yang ditemui oleh perusahaan dalam menilai kinerja pegawai adalah tujuan rangkap (*double reason*) dari penilaian kinerja. Menurut T.V Rao ada beberapa tujuan penilaian yaitu:

- A. Menyediakan kesempatan bagi pegawai untuk mengikhtisarkan:
  - 1) Berbagai tindakan yang telah diambilnya dalam kaitannya dengan aneka fungsi yang bertalian dengan perannya.
  - 2) Keberhasilan dan kegagalannya sehubungan dengan fungsi-fungsi.
  - 3) Kemampuan yang di perlihatkan dan kemampuan yang dirasakan kurang dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan itu dan berbagai dimensi administrative serta perilaku yang telah diperlihatkan olehnya selama setahun.
- B. Mengenali akan kebutuhan perkembangan diri sendiri. Membuat rencana di dalam organisasi dengan cara mengidentifikasi dukungan yang diperlukan dari

atasan yang harus dilaporinya dan orang-orang lainnya di dalam organisasi.

- C. Memulai tinjauan tahunan dan proses berpikir yang mencakup seluruh organisasi untuk meningkatkan pengembangan inisiatif pribadi untuk mencapai efektivitas manajemen.
- D. Menyerahkan kontribusi kepada supervisor yang dapat dilaporkan tentang apa yang dicapai dan refleksinya, sehingga ia bisa memverifikasi prestasinya sendiri dalam perspektif dan penilaian yang lebih objektif. Ini adalah persiapan yang diperlukan untuk diskusi evaluasi dan perencanaan kinerja juga meningkatkan prestasi kerja.

Menurut Chusminah SM, R. Ati Haryati (2019) tujuan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi:

1. Menemukan kinerja karyawan selama ini.
2. Memberikan keuntungan yang tepat, misalnya memberikan gaji periodik, gaji pokok dan intensif.
3. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan menjadi:
  - a. Mutasi atau transmisi, rotasi kerja.
  - b. Peningkatan promosi dan posisi.
  - c. Pelatihan.
4. Tingkatkan motivasi dan etos pekerjaan.

5. Sebagai salah satu sumber SDM, karir, dan keputusan perencanaan yang sukses.
6. Sebagai alat untuk mendukung dan mendorong karyawan dalam mengambil inisiatif untuk mempertahankan tingkat kinerja dan meningkatkan kinerja.

Beberapa hal lain yang menjadi tujuan evaluasi kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Sebagai dasar pengambilan keputusan.
- 2) Sebagai dasar untuk prediksi kinerja dan korelasinya dengan hasil tes, termasuk hasil evaluasi kinerja.
- 3) Memberikan umpan balik kepada karyawan untuk memungkinkan evaluasi kinerja dapat dijadikan sebagai sarana untuk pengembangan diri dan pengembangan karir bagi karyawan.
- 4) Jika perusahaan dapat mengidentifikasi kebutuhan pengembangan lapangan kerja, maka evaluasi kinerja dapat membantu dalam menentukan tujuan program pelatihan.
- 5) Jika perusahaan dapat secara akurat menilai kinerja karyawan, maka evaluasi kinerja dapat membantu mendiagnosis masalah di organisasi atau perusahaan.

Penilaian kinerja juga diperlukan untuk mencapai beberapa tujuan berikut:

- a. Identifikasi keterampilan dan kekuatan pekerja.
- b. Mengidentifikasi potensi pengembangan karyawan.
- c. Memberikan informasi untuk pengembangan karyawan.
- d. Meningkatkan produktivitas organisasi atau perusahaan.
- e. Menyediakan data untuk kompensasi pekerja yang adil.
- f. Melindungi organisasi atau perusahaan dari proses hukum perburuhan.





# MANFAAT PENILAIAN KINERJA

**M**anfaat penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) menurut Riva'i dan Basri (2005: 51), kegunaan atau manfaat hasil penilaian kinerja adalah:

## **1. *Performance Improvement***

*Performance Improvement* berbicara Bicara tentang umpan balik kinerja untuk membantu karyawan, manajer, supervisor, dan spesialis SDM dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk meningkatkan kinerja di masa depan.

## **2. *Compensation Adjustment***

Penilaian kinerja membantu menentukan siapa yang akan menerima upah, bonus, atau bentuk lain dari kenaikan gaji menurut sistem tertentu.

## **3. *Placement Decision***

Promosi atau demosi dapat didasarkan pada kinerja masa lalu dan bersifat proaktif, misalnya dalam bentuk kompensasi bagi karyawan yang telah berkinerja baik dalam peran sebelumnya.

#### **4. *Training and Development Needs***

Kinerja yang buruk menunjukkan perlunya pelatihan ulang, sehingga setiap karyawan harus selalu memiliki kesempatan untuk berkembang guna memenuhi kebutuhan posisinya saat ini.

#### **5. *Career Planing and Development***

Umpan balik kinerja dapat sangat membantu dalam proses pengambilan keputusan, terutama untuk karir khusus seorang karyawan sebagai langkah pengembangan diri karyawan.

#### **6. *Staffing Process Deficiencies***

Kinerja yang baik dan buruk berdampak pada kekuatan dan kelemahan proses rekrutmen SDM.

#### **7. *Informational Inaccuracies***

Kinerja yang buruk dapat menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan tenaga kerja, atau aspek lain dari sistem manajemen SDM anda. Hal ini menyebabkan ketidakakuratan dalam perekrutan, pelatihan dan keputusan konsultasi.

#### **8. *Job Design Error***

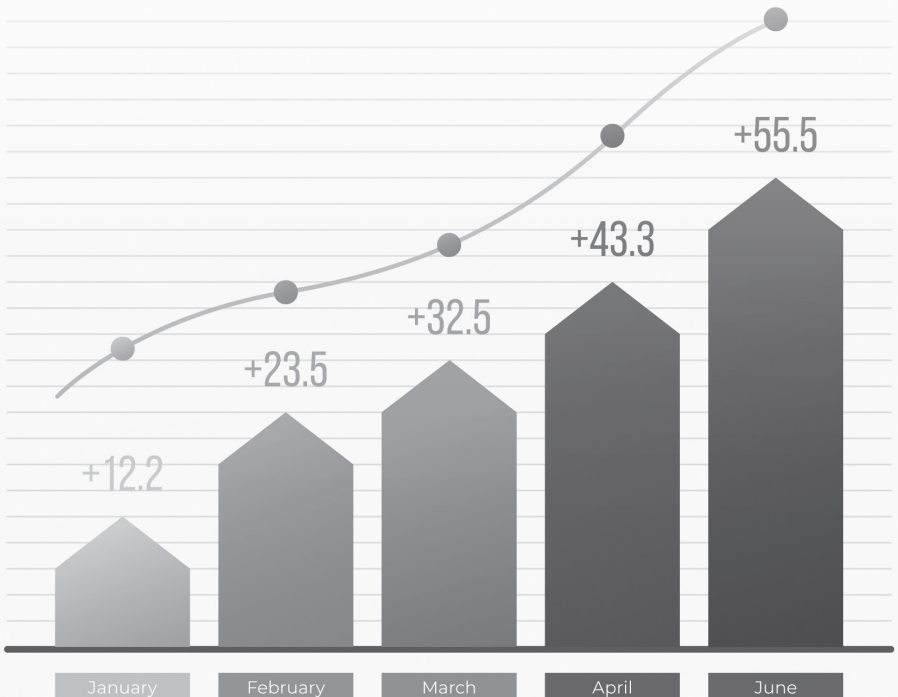
Kinerja yang buruk dapat menjadi tanda pengaturan kerja yang salah atau tidak tepat.

Kegagalan ini dapat didiagnosis dengan penilaian kinerja.

### 9. *Feedback to Human Resources*

Baik buruknya kinerja suatu perusahaan menunjukkan seberapa baik fungsi departemen sumber daya manusia dijalankan.

BAR GRAPH





# METODE PENILAIAN KINERJA

Setiap perusahaan melakukan penilaian kinerja karyawan atau *performance review* secara periodik, umumnya setiap tiga bulan, enam bulan, atau satu tahun. Evaluasi dilakukan menggunakan *performance appraisal methods* atau metode penilaian kinerja karyawan.

Penilaian tidak hanya berguna dalam memberikan umpan balik untuk perbaikan kinerja karyawan, tapi juga sebagai dasar pengambilan keputusan manajemen perusahaan terkait kelanjutan hubungan kerja dengan karyawan: dihentikan atau dilanjutkan.

Selain itu, hasil evaluasi juga menentukan pemberian reward kepada karyawan yang memiliki kinerja di atas rata-rata, misalnya berupa bonus, kenaikan gaji, dan promosi jabatan.

Berikut jenis-jenis metode penilaian kinerja karyawan yang bisa dilakukan:

## **1. *Traditional assessment***

Dalam penilaian tradisional, manajer/atasan

menilai langsung kinerja karyawan berdasarkan pengamatan. Manajer dan karyawan bertemu tatap muka dan berdiskusi tentang hasil pekerjaan karyawan, tugas dan tanggung jawab yang dijalankan, dan target pekerjaan yang dicapai. Karyawan dengan penilaian yang baik mendapat kenaikan gaji.

Kelebihan dari metode ini adalah sederhana dan mudah dilakukan. Tetapi, kekurangannya, penilaian bisa sangat subjektif karena hanya berdasarkan pengamatan satu pihak, yaitu atasan.

## **2. *Management by Objectives (MBO)***

Metode ini menilai kinerja karyawan berdasarkan tujuan yang ditetapkan dalam periode waktu tertentu. Proses MBO terdiri atas tiga tahap:

- a) *Planning*. Manajer dan karyawan bersama-sama mengidentifikasi dan menetapkan tujuan yang ingin dicapai beserta timeline. Tujuan ditetapkan dengan metode SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-sensitive*).
- b) *Monitoring*. Pada tahap ini kedua pihak dapat mengecek progres dan menilai sasaran kerja, apa yang sudah dicapai dan apa yang belum. Manajer dapat memberikan umpan balik kepada karyawan.
- c) *Reviewing*. Di tahap ini manajer dan karyawan

mendiskusikan hasil akhir yang dicapai, kemudian karyawan diberi nilai berdasarkan hasil kinerja keseluruhan dalam satu periode.

Metode ini cukup baik untuk membangun komunikasi atasan-bawahan dalam menetapkan dan mencapai tujuan. Kekurangannya, MBO hanya menilai kinerja berdasarkan tujuan dan mengabaikan faktor-faktor penting lainnya.

Contoh riil yang menggunakan metode penilaian kinerja MBO ini adalah PT. Indocement. Prosedur pelaksanaan evaluasi kinerja yang diterapkan oleh PT. Indocement dilaksanakan dua kali dalam setahun, yaitu pada bulan Januari dan Juli selama satu bulan. Dalam masa tersebut, pihak yang melakukan evaluasi dalam penilaian kinerja adalah atasan langsung karyawan itu agar mudah mendapatkan hasil evaluasi yang akurat tentang kinerja karyawan, dengan catatan atasan lain juga harus menyetujui pelaksanaan penilaian kinerja yang dilakukan tersebut.

Cara penilaian kinerja karyawan di PT Indocement adalah dengan memberikan esai tentang penilaian *assesment* karyawan yang dimana isinya menjelaskan kinerja karyawan dan juga bagaimana karyawan itu akan meningkatkan kinerjanya. Karyawan yang mencapai nilai kinerja diatas rata-

rata akan menerima *reward* sedangkan karyawan yang menerima nilai kinerja di bawah rata-rata akan diberi sanksi agar dapat memperbaiki kinerja mereka.

### 3. **360-Degree Feedback**

Metode penilaian kinerja karyawan *360-Degree Feedback* menggunakan umpan balik dari lingkaran pengaruh di sekeliling karyawan, yang meliputi manajer, rekan kerja, konsumen/pelanggan, dan laporan langsung. Metode ini lebih komprehensif memberikan penilaian dari beberapa sudut pandang.

Penilaian kinerja ini melibatkan lima komponen:

- *Self appraisal*. Karyawan melihat kembali kinerja mereka dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan sendiri, serta menggunakan formulir terstruktur untuk menghindari bias.
- *Manager review*. Manajer melakukan penilaian tradisional terhadap karyawan serta mengevaluasi tim.
- *Peer review*. Rekan kerja satu tim menilai kemampuan karyawan dalam bekerja sama, pengambilan inisiatif, dan kontribusi terhadap tim. Namun, pertemanan dan permusuhan dapat memengaruhi penilaian tidak objektif.
- *Subordinates Appraising Manager (SAM)*. Di sini, manajer penilai bawahan mengevaluasi karyawan



berdasarkan laporan langsung.

- *Customer/client review*. Penilaian ini berdasar ulasan pelanggan atau klien yang berinteraksi dengan karyawan secara teratur.

Metode *360-Degree Feedback* ini digunakan oleh perusahaan Furniture dikarenakan sebelumnya perusahaan ini hanya menerapkan metode *conventional rating scales* yang memiliki kelemahan yaitu tingkat kesubjektifan pengukuran tersebut tinggi.

Berdasarkan hasil yang didapatkan dengan metode *360-degree feedback* pada perusahaan Furniture ini, beberapa karyawan mengaku mendapatkan hasil penilaian yang meningkat dibandingkan dengan hasil saat menggunakan metode *rating scale*, dan beberapa lainnya menunjukkan adanya penurunan hasil penilaian dengan hasil saat menggunakan metode *rating scale*. Hal tersebut bisa demikian terjadi karena adanya penambahan kategori sumber penilaian dan pembobotan dari tiap kategori.

Penilaian oleh diri sendiri dan penilaian oleh *subordinate* memengaruhi peningkatan nilai kinerja yang terjadi saat menggunakan metode *360 degree feedback*, karena adanya kecenderungan diri untuk

mengisi *form* penilaian kinerja tersebut secara subjektif. Namun, dengan adanya kecenderungan tersebut, maka dijadikanlah pembobotan dari penilaian diri sendiri memiliki bobot yang paling rendah di antara sub kompetensi yang lain. Sedangkan untuk penilaian kinerja oleh *subordinate* memiliki bobot yang lebih besar, sehingga dapat memberikan nilai akhir yang cukup tinggi apabila tingkat kepuasan kinerja dari *subordinate* tersebut tinggi.

Penurunan yang terjadi saat penilaian kinerja menggunakan metode *360 degree feedback* pada karyawan-karyawan tertentu dipengaruhi akibat rendahnya penilaian yang diberikan oleh *subordinate* dan rekan kerja. Hal tersebut disebabkan oleh nilai pembobotan dari *subordinate* dan rekan kerja lebih tinggi, sehingga hal tersebut berdampak kepada nilai akhir apabila tingkat kepuasan kinerja dari kedua sub kompetensi tersebut rendah.

#### **4. *Assessment Center Method***

Metode Pusat Penilaian diperkenalkan pertama kali oleh Angkatan Darat Jerman pada tahun 1930. Selanjutnya, metode ini mengalami perkembangan dan penyesuaian penerapan untuk organisasi bisnis.

*Assessment Center* menggambarkan bagaimana

orang lain mengamati dan menilai karyawan dan pengaruhnya bagi kinerja karyawan. Penilaian dilakukan dengan metode partisipasi dalam simulasi sosial, diskusi informal, latihan pencarian fakta, pengambilan keputusan, dan permainan peran.

Kelebihan metode ini adalah selain menilai kinerja individu juga dapat memperkirakan kinerja di masa depan. Namun, metode ini juga memiliki kekurangan, yaitu memakan waktu dan biaya yang sulit diprediksi.

#### **5. *Analytical Hierarchy Process (AHP)***

Metode penilaian kinerja yang satu ini merupakan salah satu bentuk metode pengambilan keputusan yang inputnya dapat berupa kualitatif dan kuantitatif. Pada dasarnya, AHP adalah cara atau metode untuk memecahkan suatu masalah dengan situasi kompleks dan tidak terstruktur ke dalam beberapa komponen dan akan disusun menjadi sebuah hierarki, dengan memberikan penilaian subjektif tentang pentingnya setiap variable secara relative dan menetapkan variable dengan prioritas tertinggi dengan tujuan bisa mempengaruhi hasil pada situasi tersebut.

Hal utama yang dibutuhkan dalam menggunakan metode AHP adalah memilih sebuah

hierarki fungsional dengan input utamanya adalah persepsi manusia. Kelebihan dari AHP adalah mampu memecahkan masalah yang multiobyektif dan multikriteria yang berdasarkan pada perbandingan preferensi dari setiap elemen dalam hierarki. Sehingga dapat dikatakan metode ini merupakan metode pengambilan keputusan yang komprehensif. (Rohman et al., 2014)

Dalam penghitungan metode AHP, secara garis besar menggunakan langkah langkah seperti pencarian kriteria masalah yang ada dengan melakukan penyebaran kuesioner, mengambil data modus, melakukan pembobotan berupa data modus lalu dimasukkan ke dalam table perbandingan matriks A dengan ordo  $x \times n$ , dan melakukan pengujian konsistensi.

Contoh studi kasus riil yang menggunakan metode penilaian AHP ini terjadi pada PT. Pama Indo Mining yang merupakan supplier bahan baku semen pada PT. Indocement Tbk. Pada periode 2009-2013 PT. Pama Indo Mining hanya mencapai produksi sebesar 83,66% dimana target produksi yang seharusnya adalah sebesar 90%, Berdasarkan pengamatan terhadap operator pertambangan ternyata dalam pelaksanaannya cukup banyak operator yang melakukan pekerjaan yang tidak

sesuai dengan tugas serta tanggung jawab yang telah diberikan, sehingga dibutuhkan penilaian kinerja guna mengawasi dan mengevaluasi kinerja operator agar dapat mencapai target produksi yang sebelumnya telah ditetapkan.

Metode AHP ini dianggap metode yang efektif digunakan dalam pengambilan keputusan apabila terdapat subjektivitas dalam masalah.

## **6. *Graphic Rating Scale***

Metode penilaian kinerja ini memiliki tujuan yaitu untuk membandingkan kinerja individu dengan standar absolut. Metode penilaian kinerja ini terkomputerisasi yang membuatnya dapat mempercepat proses perhitungan, mengolah data yang berguna untuk validasi penilaian kinerja dan menjaga keakuratan data, serta membuat penilaian lebih objektif dengan menetapkan parameter atau kriteria yang relevan dengan lapangan. Asesor menilai kinerja pada berbagai aspek atau kriteria, hal ini kemudian menunjukkan bahwa diharapkan pendekatan *Graphic Rating Scale* (GRS) dapat menghasilkan penilaian yang tepat dan akurat.

Adapun perusahaan yang menggunakan metode penilaian kinerja ini adalah PT. Qwords Company International. PT. Qwords Company

International merupakan sebuah perusahaan jasa *web hosting* yang sudah berdiri dari tahun 2005. Layaknya perusahaan umum lainnya, PT. Qwords Company International melakukan penilaian kinerjanya selama setahun sekali.

Pada realitanya, penilaian kinerja karyawan yang dilakukan perusahaan selama ini tidak memberikan *feedback* baik berupa teguran, kenaikan kompensasi, promosi jabatan ataupun bentuk umpan balik yang lain kepada karyawan berkaitan dengan kinerja karyawan yang telat dicapai. Berdasarkan berbagai data yang telah diperoleh, terindikasi bahwa PT. Qwords Company International masih belum efektif dalam melakukan penilaian kinerja karyawan.

Berbagai ketidakjelasan prosedur dan standar dalam penilaian kinerja karyawan tersebut berdampak pada ketidaknyamanan dan rasa tidak adil pada karyawan, hal yang berkaitan seperti upah yang didapat karyawan. Hal ini menjadi salah satu faktor tingginya tingkat *turnover* yang menyentuh angka 40% dengan masa kerja yang singkat, kurang dari 2 tahun (*Head Finance and Human Resource Development PT. Qwords Company International: 2014*)

## **7. Psychological Appraisals**

Penilaian psikologis lebih banyak digunakan

untuk mengidentifikasi potensi tersembunyi dalam diri karyawan. Fokus metode ini adalah analisis kinerja masa depan ketimbang kinerja masa lalu karyawan.

Metode ini digunakan untuk menganalisis tujuh komponen utama kinerja karyawan, yaitu:

- 1) Keterampilan interpersonal
- 2) Kemampuan kognitif
- 3) Kemampuan intelektual
- 4) Kepemimpinan
- 5) Karakter kepribadian
- 6) Kecerdasan emosional
- 7) Keterampilan terkait

Penilaian ini melibatkan psikolog berkualifikasi untuk memberikan tes, wawancara, dan diskusi. Misalnya, bagaimana karyawan menunjukkan respons perilaku dan emosi saat berhadapan dengan pelanggan yang menyebalkan dan bagaimana karyawan mengatasinya.

## **8. *Key Performance Indicator***

Metode penilaian kinerja yang satu ini dapat diukur dari waktu ke waktu untuk tujuan yang spesifik. KPI memberikan tujuan tim, pencapaian

untuk mengukur seberapa jauh kemajuan yang telah dibuat dan wawasan untuk membantu orang-orang di seluruh organisasi membuat keputusan yang lebih baik. Dari keuangan dan sumber daya manusia hingga pemasaran dan penjualan, indikator kinerja utama membantu setiap area bisnis bergerak maju di tingkat strategis.

KPI juga dapat disebut sebagai *Key Success Indicators* (KSI), KPI bervariasi antar perusahaan dan antar industri, tergantung pada kriteria kinerja. Misalnya, terdapat perusahaan perangkat lunak yang berusaha mencapai pertumbuhan tercepat di industrinya dapat mempertimbangkan pertumbuhan pendapatan tahunan (YOY), sebagai indikator kinerja utama. Sebaliknya, rantai ritel mungkin lebih menekankan pada nilai penjualan toko yang sama, sebagai indikator KPI terbaik untuk mengukur pertumbuhan mereka.

Menurut (Satriyanto, S.Si, M.Si et al., 2014) *Key Performance Indicators* merupakan indikator yang memberikan informasi sejauh mana kita telah berhasil mewujudkan target kerja yang telah kita tetapkan:

- Indikator *KPI* harus bersifat terukur. Harus bisa dihitung/diukur.
- Indikator *KPI* juga merujuk pada hasil kerja kita



(*output kerja*).

Ukuran keberhasilan harus menunjukkan indikator kinerja yang jelas, spesifik dan terukur (*measurable*).

Dalam analisis studi kasus pada perusahaan PT. Tridharma kaca yang terangkum dalam jurnal oleh Eko Setiobudi (Cascio (1989), 2017), perusahaan tersebut menggunakan KPI (*Key Performance Indicator*) dengan empat aspek yaitu *Value Acquisition Indicator*, *General Performance Indicator*, *Achievement Performance Indicator* dan *Personal Performance Indicator*. Perusahaan tersebut memiliki sistem penilaian kerja yang baik namun bertahap dari awal diadakannya penilaian tersebut. Penilaian kinerja tersebut dilakukan oleh atasan kepada bawahannya. Atas penilaian yang diadakan tersebutlah perusahaan bisa menentukan untuk memberi *reward* atau *punishment* kepada masing-masing karyawan.

Pada praktiknya, penilaian kinerja menggunakan sistem KPI ini merupakan cara yang efektif terutama bagi perusahaan yang memiliki karyawan yang cukup banyak. Karena sistem penilaian ini memiliki indikator tertentu, dapat terukur dan mudah dipahami karena sudah ada aturan khususnya. Biasanya agar indikator KPI menjadi efektif, perusahaan haruslah

menerapkan kriteria SMART (*specific, measurable, achievable, reasonable dan time-based*). Sebuah perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja biasanya tidak langsung memiliki standar yang baik. Terutama apabila perusahaan tersebut baru berdiri. Biasanya di awal perusahaan tersebut akan menggunakan penilaian sederhana kemudian di evaluasi untuk perbaikan sistem penilaian kinerja untuk ke depannya dan begitu seterusnya hingga mencapai standar profesional yang sudah terbukti efektif.

## **9. *Competency Based Human Resource Management (CBHRM)***

*Competency Based Human Resource Management (CBHRM)* adalah model baru manajemen kinerja yang menyinkronkan strategi bisnis dan strategi sumber daya manusia untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Konsep CBHRM pertama kali diperkenalkan oleh David Mchelland pada tahun 1973 melalui artikelnya. Artikel tersebut membahas seputar tentang manajemen kompetensi dalam memperoleh nilai keunggulan bersaing. CBHRM merupakan kumpulan atau kombinasi dari keterampilan (*Skills*), pengetahuan (*Knowledge*), sikap (*Attitude*), dan perilaku (*Behavior*) yang dimiliki

oleh karyawan. Dengan demikian CBHRM berpijak pada kebutuhan organisasi dalam mengelola SDM berdasarkan performansi sebagai bagian dari kompetensi karyawan.

Menurut *Palan* (2007:26), terdapat tiga pendekatan utama pada pengelolaan kompetensi.

1. **Akuisisi Kompetensi (*Competency Acquisition*)**

Organisasi melakukan upaya yang disengaja dan terencana untuk mendapatkan kompetensi yang diperlukan bagi pertumbuhan dan ekspansi perusahaan.

2. **Pengembangan Kompetensi (*Competency Development*)**

Level kompetensi karyawan yang sudah ada ditingkatkan melalui program pengembangan berkelanjutan (*sustainable capacity building*).

3. **Penyebaran Kompetensi (*Competency Deployment*)**

Karyawan ditempatkan di berbagai posisi dalam organisasi yang paling cocok dengan kompetensi (*best person-position fit*).

Perusahaan yang telah menerapkan metode penilaian kinerja CBHRM ini adalah PT.GAE. PT. GAE merupakan perusahaan yang bergerak

atau beroperasi di bidang *ground handling* dan merupakan perusahaan yang berorientasi usaha secara global.

Pada realita yang terjadi pada PT. GAE dihasilkan output penilaian kinerja menggunakan metode *Competency Based Human Resource Management (CBHRM)* menerangkan bahwa:

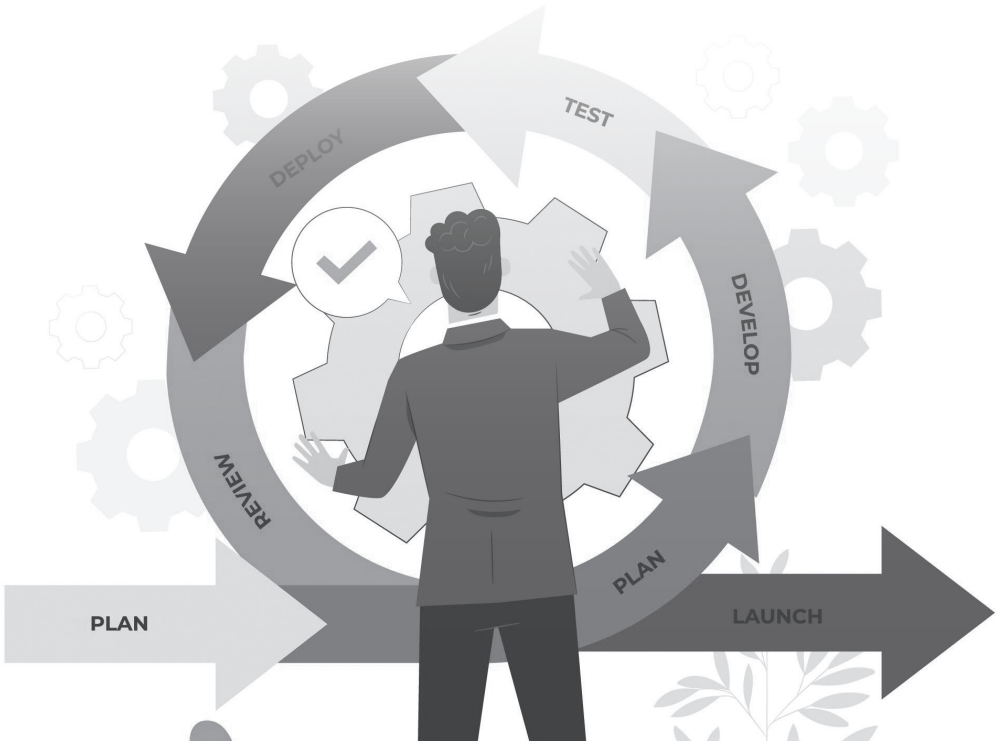
1. Sebagian besar setiap proses penilaian kinerja tidak terdapat hubungan dua arah antara atasan yang menjadi penilai & karyawan yang menjadi pihak yang dinilai. Apabila ditinjau berdasarkan output penilaian, unsur transparan tidak dapat dirasakan oleh karyawan lantaran karyawan tidak mengetahui output penilaian kinerjanya sudah sinkron dengan standar yang digunakan atau tidak. Sementara itu, bila ditinjau berdasarkan tahap persiapan dan proses penilaian, unsur transparan tidak dapat dirasakan karyawan lantaran tidak jelasnya keterangan faktor apa saja yang menjadi aspek penilaian kinerja, akibatnya karyawan tidak mengetahui standar pekerjaan yang wajib dilaksanakan untuk menerima penilaian yang baik.
2. Penilaian Kinerja Karyawan berasal dari satu arah (*Top - Down*). Dalam penilaian kinerja apabila

karyawan yang dievaluasi meragukan *output* penilaian yang diterima dari salah satu penilai, maka bisa dibandingkan dengan *output* penilai yang lain. Namun, hal yang menjadi hambatan pada pelaksanaan penilaian kinerja dalam PT. GAE adalah penilaian hanya berasal dari satu arah (*Top - Down*). Oleh karena itu, karyawan tidak bisa membandingkan *output* penilaian berdasarkan sudut pandang penilai lain. Karyawan berpendapat bahwa evaluasi berasal dari satu arah (*Top -Down*) ini, belum tentu kredibel karena hanya dari satu penilai saja.

3. Indikator dan Standar Penilaian yang kurang jelas. Karyawan PT. GAE berpendapat bahwa formulir penilaian kinerja terlihat sederhana dimana indikator penilaian kinerja tidak terlalu banyak sehingga karyawan menganggap kurang mewakili keseluruhan kinerja karyawan dan proses kerja sehari-hari. Manajemen perusahaan harus lebih transparan atau terbuka dalam mendiskusikan standar atau indikator penilaian yang digunakan dan mengkomunikasikan *output* penilaian kinerja dengan karyawan.
4. Segala aspek yang berkaitan menggunakan implementasi penilaian kinerja karyawan PT. GAE sudah berjalan cukup baik. Namun masih

ada beberapa hambatan yang perlu disadari manajemen supaya bisa diatasi dengan baik, misalnya: proses penilaian kinerja kurang transparan, penilaian bersumber hanya dari satu arah (*Top - Down*), indikator dan standar penilaian kurang jelas dan terjadi keterlambatan pengumpulan formulir output penilaian kinerja karyawan.

Manajemen perusahaan diharapkan bisa menemukan solusi atas konflik yang terjadi pada penilaian kinerja ini dengan secepat mungkin dan bisa diterapkan secara konsisten.



# JENIS-JENIS PENILAIAN KINERJA

**M**enurut (Veithzal Rivai, 2011:562), terdapat beberapa jenis-jenis penilaian kinerja yakni sebagai berikut.

1. Penilaian hanya dari atasan:
  - a. Cepat dan langsung.
  - b. Dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.
2. Penilaian oleh kelompok lini

Atasan dengan atasan membahas kinerja dari bawahannya, kemudian yang dinilai.

  - a. Objektivitas lebih akurat dibanding hanya dengan atasan sendiri.
  - b. Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
3. Penilaian oleh kelompok staf

Pada jenis penilaian kinerja ini, atasan meminta satu atau lebih individu untuk diajak bermusyawarah. Kemudian, atasan langsung yang membuat keputusan akhir.

- a. Penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar.
4. Penilaian melalui keputusan komite
- Memiliki konsep dan pola yang sama seperti penilaian oleh kelompok staf, tetapi manajer yang bertanggung jawab tidak mengambil keputusan melainkan berdasarkan pada pilihan mayoritas.
- a. Memperluas pertimbangan yang ekstrim.
  - b. Memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab.
5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan
- Konsep dan pola tetap mengikuti penilaian kelompok staf, namun dalam jenis penilaian ini melibatkan wakil dan pimpinan pengembangan atau bidang sumber daya manusia (SDM) yang berperan sebagai peninjau independen.
- a. Membawa satu pikiran tetap ke dalam satu penilaian lintas sektor.
  - b. Penilaian oleh bawahan dan sejawat.

Hasil dari penilaian kinerja melalui berbagai jenis cara tersebut berfungsi untuk mengevaluasi kinerja karyawan di dalam sebuah instansi sehingga dapat membentuk program pelatihan dan mengatur keefektifan jadwal kerja. Tidak hanya itu, dari hasil tersebut juga berperan



dalam menentukan metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, dan pemberhentian.





# DIMENSI PENILAIAN KINERJA

**M**enurut Nawawi (2008) dimensi penilaian kinerja sebagai berikut:

- Relevansi, harus sesuai dengan standar kinerja dan tujuan organisasi, serta kesesuaian standar penilaian kinerja dengan target kerja.
- Sensitivitas, mampu membedakan antara kinerja yang efektif dan tidak efektif. Sensitivitas ini meliputi penilaian yang objektif, dan penilaian dijadikan sebagai alat evaluasi.
- Reliabilitas, penilaian harus konsisten. Reliabilitas ini meliputi penilaian memiliki standar yang jelas, dan penilaian menggunakan sistem yang baku sesuai dengan *critical element* kerja yang diidentifikasi melalui job analisis dan dimensi yang dinilai melalui formulir penilaian.
- Akseptabilitas, penilaian kinerja harus dapat diterima oleh semua pihak dan harus didukung oleh program sumber daya manusia. Pembuatan penilaian kinerja harus mendapat masukan dari karyawan dan manajer. Akseptabilitas ini meliputi

pembagian tanggung jawab kerja yang jelas dan hasil penilaian dapat dijadikan dasar penghargaan dan sanksi.

- Praktis, instrumen penilaian kinerja harus mudah dimengerti serta dapat dilaksanakan oleh karyawan dan manajer. Praktis ini meliputi informasi yang mudah diperoleh dan komunikatif.

Dimensi penilaian kinerja ini dikembangkan oleh Dessler (2012) yang dimana:

1. Kesesuaian dengan strategi : Keselarasan dengan visi dan misi : penilaian kinerja yang dilakukan mengaitkan kinerja individu dengan obyektif perusahaan berupa visi misi
2. Pengukuran yang kredibel:
  - Kecermatan: evaluasi dilakukan terhadap keseluruhan kinerja di sepanjang periode waktu penilaian dan meliputi semua hal yang menjadi tanggung jawab karyawan.
  - Keterbukaan: transparansi, adanya komunikasi dua arah, menggunakan standar yang jelas dan meliputi proses yang berkesinambungan.
  - Umpan balik: menghasilkan masukan dan umpan balik baik yang positif maupun yang negatif

yang dapat digunakan untuk perbaikan kinerja sebelumnya.

- Valid dan obyektif: sistem evaluasi dan penilaian yang digunakan harus mampu mengukur apa yang seharusnya diukur dan menghasilkan suatu penilaian yang mampu menggambarkan kinerja karyawan yang sesungguhnya.
- Keadilan: proses evaluasi dan penilaian kinerja harus memenuhi rasa keadilan.





# PROSES PENILAIAN KINERJA

**M**enurut Dessler, proses penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah. Pertama, mendefinisikan pekerjaan untuk menetapkan kewajiban dan standar pekerjaannya. Kedua, menilai kinerja aktual karyawan secara relatif terhadap standar yang telah ditetapkan (ini biasanya melibatkan beberapa formulir penilaian). Ketiga, memberikan sesi umpan balik yang dilakukan oleh atasan dan bawahan yaitu mengkomunikasikan kinerja dan kemajuan bawahan dengan tujuan membantunya untuk menghilangkan defisiensi kinerja atau untuk terus berkinerja di atas standar.

Menurut Mondy dan Noe, langkah pertama pada proses penilaian kinerja yaitu mengidentifikasi tujuan atau sasaran yang menjadi target sebuah organisasi. Hal ini diperlukan karena dengan mengetahui tujuan yang ingin dicapai akan lebih mudah dalam menetapkan sistem penilaian kinerja. Sebuah sistem penilaian mungkin tidak dapat secara efektif mencapai semua tujuan yang diinginkan, sehingga manajemen harus menentukan

tujuan khusus yang diyakini paling penting dan dapat dicapai secara realistis.

Kedua, menetapkan kriteria terhadap suatu posisi atau jabatan sehingga dapat terlihat dimensi-dimensi yang diukur dalam penilaian kinerja. Tentunya dimensi-dimensi tersebut perlu dikaitkan dengan pelaksanaan tugas pada jabatan tersebut. Fase ini biasanya dapat dilakukan melalui analisis jabatan atau *job analysis*.

Ketiga, menyusun sistem penilaian kinerja yang tepat untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Penentuan sistem penilaian kinerja ini harus selalu dikaitkan dengan tujuan penilaian. Sebab, setiap sistem penilaian kinerja memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Contohnya, rancangan penilaian kinerja untuk menentukan besaran gaji karyawan harus dirancang secara berbeda jika dibandingkan dengan penilaian kinerja yang dirancang semata-mata untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan.

Keempat, melakukan penilaian kinerja kepada karyawan yang menjabat suatu posisi. Penilaian ini dapat dilakukan oleh atasan saja atau dengan sistem 360 derajat. Penilaian dengan sistem 360 derajat adalah penilaian karyawan dilakukan oleh atasan, rekan kerja setingkat, dan bawahannya.



Kelima, hasil dari penilaian kinerja dianalisis dan didiskusikan kembali kepada karyawan yang dinilai agar mereka mendapatkan gambaran kinerjanya selama ini serta kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Tahap ini juga mengevaluasi sistem penilaian kinerja yang diterapkan. Apakah penilaian kinerja tersebut telah mencapai target penilaian kinerja. Jika tidak demikian, maka sistem penilaian kinerja perlu direvisi.





# FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENCAPAIAN KINERJA

Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung. Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67) menyatakan bahwa:

*“Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation).*

Sedangkan menurut Keith Devis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67) dirumuskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah:

**Human Performance = Ability + Motivation**  
**Motivation = Attitude + Situation**  
**Ability = Knowledge + Skill**

Penjelasan:

## 1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + Skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

## 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama

dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Selain itu, menurut A. Dale Timple yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2006:15) faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal:

*“Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.”*

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja dapat bersumber dari dalam individu pegawai maupun dari luar individu. Tinggal bagaimana kebijakan organisasi mampu menyelaraskan antara faktor-faktor tersebut.

Dari referensi lainnya menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001 : 82) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan

## 5. Hubungan mereka dengan organisasi

Lebih lanjut Gibson (1987) menjelaskan ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja:

- 1) Faktor individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- 2) Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
- 3) Faktor organisasi.

Menurut Bernardin berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi, dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan, baik secara individual maupun secara kelompok, dengan asumsi bahwa semakin baik kinerja karyawan maka diharapkan kinerja organisasi akan semakin baik. Sehubungan dengan hal itu, pendekatan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individual ada enam kriteria, yaitu: (Robbins, 2002:260)

### 1. Kualitas kerja

Kualitas kerja dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

## 2. Kuantitas

Kuantitas kerja dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

## 3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi *output*.

## 4. Efektivitas Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit di dalam penggunaan sumber daya, efektivitas kerja karyawan dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas, efektivitas penyelesaian tugas yang dibebankan organisasi.

## 5. Kemandirian

Merupakan tingkat kemampuan seseorang dalam melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

## 6. Komitmen kerja

Merupakan tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab terhadap organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Siagian (2002) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi beberapa faktor, yaitu: kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor faktor lainnya.

Selain itu, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Handoko (2001:193) yaitu:

a. Motivasi

Merupakan faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhan-kebutuhan ini berhubungan dengan sifat hakiki manusia untuk mendapatkan hasil terbaik dalam kerjanya.

b. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini terlihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

c. Tingkat stres

Stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi sekarang. Tingkat stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk



menghadapi lingkungan sehingga dapat mengganggu pelaksanaan pekerjaan mereka.

d. Kondisi pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud dapat mempengaruhi kinerja di sini adalah tempat kerja, ventilasi, serta penyinaran dalam ruang kerja.

e. Sistem kompensasi

Kompensasi merupakan tingkat balas jasa yang diterima oleh karyawan atas apa yang telah dilakukannya untuk perusahaan. Jadi, pemberian kompensasi harus benar agar karyawan lebih semangat untuk bekerja.

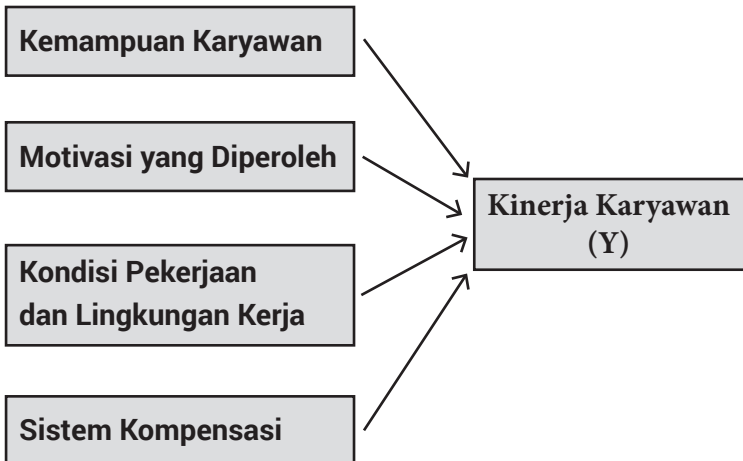
f. Desain pekerjaan

Desain pekerjaan merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Desain pekerjaan harus jelas supaya karyawan dapat bekerja dengan baik sesuai dengan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya.

Kemungkinan besar kinerja karyawan berkurang apabila salah satu faktor ini berkurang atau tidak ada. Sebagai contoh beberapa karyawan memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaannya dan bekerja keras, tetapi organisasi memberikan peralatan yang kuno. Masalah

kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan. Kinerja meliputi kualitas *output* serta kesadaran dalam bekerja.

Ada banyak faktor yang dapat memberikan pengaruh kepada kualitas kerja karyawan dalam sebuah organisasi dari beberapa penjelasan oleh para ahli, maka dapat diperjelas melalui gambar berikut:



**Gambar 1. Kerangka Teoritik Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan**

*Sumber : Data olahan mandiri*

Berdasarkan gambar di atas dapat kita simpulkan bahwa kemampuan karyawan, motivasi yang diperoleh karyawan, kondisi dan lingkungan kerja serta sistem kompensasi dapat mempengaruhi munculnya kualitas kerja atau kinerja karyawan dalam mencapai tujuan yang diharapkan dalam sebuah organisasi.





## Daftar Pustaka

- (Fay, 1967)Fay, D. L. (1967). Penilaian Kinerja. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 2015, 8.
- (Bukit et al., 2017)Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia. Teori, Dimensi Pengukuran*. file:///C:/Users/Smile/Downloads/manajemen sumber daya manusia (PDFDrive.com).pdf
- Kusuma Chandra Kirana, Dr., S.Pd., MM. and Ririn Tri Ratnasari, Dr., SE., M.Si (2017)
- Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM). Gosyen Publishing, Sleman Yogyakarta, Yogyakarta. ISBN 978-602-1107-89-8
- Silaen, Novia R., et al. KINERJA KARYAWAN. Widina Media Utama, 2021.
- Bernardin HJ & Russel. 1996. *Human Resources Management*, New York: Mc Graw-Hill, Inc.
- Ayun, Q. (2011). Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) pada Karyawan di Perusahaan. *Majalah Ilmiah INFORMATIKA*, 2(3).

<https://employers.glints.id/resources/7-metode-penilaian-kinerja-karyawan/>

Rivai, Veithzal. *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Rajawali Pers, 2009.

Nawawi, I., 2013. Budaya organisasi kepemimpinan dan Kinerja. Jakarta: PT. Fajar Iterpratama Mandiri, 12(1).

Dessler, G. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Edisi 10 Jilid 1. Jakarta: PT Indeks.  
Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Edisi 10 Jilid 1. Jakarta: Erlangga.

<http://jurnal.stiaindragiri.ac.id/site/index.php/jiaganis/article/download/52/43>

Ardana. (n.d.). . *I Komang Ardana, dkk. Manajemen Sumber Daya Manusia (Yogyakarta: Graha Ilmu. 2012) Hal. 125 10 9. 10–12.*

Evita, S. N., Muizu, W. O. Z., & Atmojo, R. T. W. (2017). Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale dan Management By Objectives (Studi kasus pada PT Qwords Company International). *Pekbis Jurnal*, 9(1), 18–32.

- Palguna, I. G. R., & Utari, P. S. U. (2020). Implementasi Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT. GAE. *Jurnal Syntax Tranformation*, 1(5), 125–135.
- Mt, J., & No, H. (2014). *Penerapan penilaian kinerja dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan studi kasus pada pt indocement tunggal prakarsa tbk.*
- Ludfiandini, K., & P, S. N. W. (2016). *Analisis dan Penilaian Kinerja Karyawan pada Operator Dump Truck Perusahaan Pertambangan Menggunakan Metode AHP dan Rating Scale (Studi Kasus pada PT. Pama Indo Mining) Kenty*. 4(1), 1–23.
- Rohman, A., Tjahjaningsih, Y. S., & Prihatiningsih, T. (2014). Perancangan Penilaian Kinerja Individu Menggunakan Metode AHP (Analithical Hierarchy Process). *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 5(1), 166–181.
- Jurnal, R. T. (2018). Penerapan Metode Graphic Rating Scale (Grs) Dalam Penilaian Kinerja Karyawan. *Kilat*, 139-144.

