

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini membahas mengenai dasar pendapat atau teori yang digunakan dalam penelitian, karena pada kegiatan penelitian sangat diperlukan dasar pendapat ilmiah yang memiliki kaitan dengan konsep-konsep yang menjadi permasalahan dalam penelitian dan juga digunakan dalam mengolah data maupun dalam melakukan analisis.

2.1 Penelitian Terdahulu

Suatu penelitian tidak terlepas dari teori dan pustaka yang digunakan sebagai acuan dan pertimbangan dalam melaksanakan penelitian. Teori dan pustaka tersebut diambil dari buku, jurnal, maupun penelitian terdahulu yang berkaitan dengan objek penelitian dan metode yang digunakan. Adapun penelitian terdahulu yang digunakan pada penelitian ini sebagai berikut.

1. Atikah, dkk (2013) melakukan penelitian di SMA Brawijaya Smart School Malang yang bertujuan untuk merancang penilaian kinerja guru sebagai acuan pemberian insentif. Metode yang digunakan adalah *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan merancang format penilaian kinerja menggunakan metode *rating scale*. Hasil penelitian ini adalah rancangan sistem penilaian kinerja digunakan sebagai acuan pemberian insentif berdasarkan prestasi kerja yang dicapai, semakin tinggi nilai yang dicapai maka semakin akan mendapatkan insentif yang semakin tinggi.
2. Mayorga, dkk (2015) melakukan penelitian di CV. Apel Catering, dimana penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kriteria yang mempengaruhi kinerja karyawan beserta bobotnya dan peringkat hasil penilaian kinerja karyawan produksi. Metode yang digunakan adalah *Analytical Network Process* (ANP) dan 360 derajat. Hasil penelitian ini adalah didapatkan 3 kriteria penilaian dan 12 subkriteria kompetensi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Penilaian kinerja dikategorikan menjadi 5 kategori yaitu kinerja sangat tinggi, kinerja tinggi, kinerja sesuai standar, kinerja rendah dan, kinerja tidak efektif.
3. Afifah, dkk (2016) melakukan penelitian di PK. Rosella Baru Mojokerto tentang penilaian kinerja karyawan produksi. Metode yang digunakan adalah *Analytic Network Process* (ANP) dan *rating scale*. Penelitian menggunakan 2 kriteria nilai kuantitatif dan 7 kriteria nilai kualitatif. Hasil penelitian ini adalah terdapat 5 pekerja yang memiliki

nilai rendah. Penyebabnya adalah kompetensi pekerja yang masih kurang, sehingga untuk meningkatkan kompetensi perlu dilaksanakan pelatihan terhadap pekerja tersebut.

4. Arrasyi, dkk (2017) melakukan penelitian di PT. Murni Mapan Makmur Purwosari Pasuruan yang bertujuan melakukan penilaian kinerja karyawan dimana sebelumnya dilakukan penentuan kriteria penilaian kinerja karyawan. Penelitian ini juga bertujuan untuk menentukan kriteria untuk penerimaan karyawan kontrak baru. Hasil dari penelitian didapatkan 4 kriteria utama yang diperoleh dari metode *rating scale* tersebut, yaitu kepribadian, kedisiplinan, hasil kerja, dan hubungan kerja. Penilaian kinerja mendapatkan 12 orang masuk dalam kategori nilai C yaitu memiliki nilai berkisar antara 75-79 dan tidak disarankan untuk diperpanjang kontrak.

Tabel 2.1

Perbandingan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang

Peneliti	Objek	Tujuan	Metode
Atikah, dkk (2013)	SMA Brawijaya Smart School Malang	Merancang penilaian kinerja guru sebagai acuan pemberian insentif.	AHP dan <i>rating scale</i>
Mayorga, dkk (2015)	CV. Apel Catering	Untuk mengetahui kriteria yang mempengaruhi kinerja karyawan beserta bobotnya, dan peringkat hasil penilaian kinerja karyawan produksi.	ANP dan 360 derajat
Afifah, dkk (2016)	PK. Rosella Baru, Mojokerto	Untuk melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan produksi.	ANP dan <i>rating scale</i>
Arrasyi, dkk (2017)	PT. Murni Mapan Makmur Purwosari Pasuruan	Untuk mengetahui kriteria penilaian kinerja karyawan dan kriteria untuk penerimaan karyawan kontrak baru.	AHP dan <i>rating scale</i>
Penelitian ini	PT. INKA	Untuk menentukan kompetensi penilaian kinerja karyawan dan bobot setiap kompetensi yang mengacu kepada Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU)	AHP dan <i>rating scale</i>

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Berikut merupakan penjelasan mengenai definisi dari manajemen sumber daya manusia dan unsur-unsur sumber daya manusia.

2.2.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah suatu seni mengatur orang lain guna mencapai suatu tujuan atau menyelesaikan pekerjaan (Notoatmodjo, 2003). Sumber daya manusia menurut Gomes (1997) adalah salah satu sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam suatu

organisasi dan juga merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, karya, rasio, rasa, dan karsa. Manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, memberikan kompensasi karyawan, mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan (Dessler, 2016). Menurut Handoko (1996), manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam kuantitas maupun kualitas.

2.2.2 Unsur-unsur Sumber Daya Manusia

Unsur-unsur sumber daya manusia dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya dan unsur-unsur tersebut pada gilirannya akan mempengaruhi peran dan perilaku manajer dalam organisasi (Gomes, 1997). Peran dan perilaku manajer mempengaruhi unsur-unsur sumber daya manusia dan hal tersebut juga mempengaruhi terhadap lingkungannya. Unsur-unsur sumber daya manusia meliputi kemampuan (*capabilities*), sikap (*attitudes*), nilai (*value*), kebutuhan (*needs*), dan karakteristik-karakteristik demografinya (penduduk). Faktor-faktor lingkungan yang juga mempengaruhi unsur-unsur sumber daya manusia adalah norma, nilai-nilai masyarakat, tingkat pendidikan, dan peluang-peluang yang tersedia.

2.3 Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU)

Menurut pedoman penentuan KPI dan KPKU BUMN (2013), Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) merupakan landasan dan referensi dalam pengelolaan BUMN menuju pencapaian kinerja unggul. KPKU juga dapat dijadikan sebagai alat untuk pelaksanaan *self-assessment* BUMN. KPKU memiliki tiga peran penting dalam memperkuat daya saing BUMN, yaitu:

1. Membantu memperbaiki kapabilitas dan kinerja BUMN, baik finansial maupun non finansial.
2. Memfasilitasi komunikasi dan berbagi informasi mengenai praktik-praktik terbaik.
3. Berfungsi sebagai alat kerja untuk memahami dan mengelola kinerja serta untuk memandu perencanaan serta pembelajaran organisasi

KPKU didesain untuk menyediakan pendekatan (metode/sistem) terpadu dalam pengelolaan kinerja BUMN yang ditujukan untuk menghasilkan hal-hal sebagai berikut.

1. Penyampaian nilai yang selalu meningkat kepada pelanggan dan kepada pemangku kepentingan lainnya sehingga berdampak pada keberlangsungan perusahaan (*company sustainability*).
2. Peningkatan efektifitas dan kapabilitas BUMN secara menyeluruh pembelajaran perusahaan dan individu.

Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) dibangun berdasarkan sejumlah nilai-nilai inti dan konsep yang saling sebagai berikut.

1. Kepemimpinan yang visioner
2. Keunggulan yang digerakkan pelanggan (*customer-driven excellence*)
3. Pembelajaran organisasi dan individu
4. Pengharkatan tenaga kerja dan mitra
5. Kecekatan
6. Fokus pada masa depan
7. Pengelolaan inovasi
8. Manajemen berdasarkan fakta
9. Tanggung jawab kemasyarakatan
10. Fokus pada hasil dan penciptaan nilai
11. Perspektif kesisteman

KPKU selain memiliki nilai-nilai inti, juga terdiri dari beberapa kategori. Berikut merupakan kategori pada KPKU.

1. Kepemimpinan
2. Perencanaan strategis
3. Fokus pelanggan
4. Pengukuran, analisis, dan pengelolaan pengetahuan
5. Fokus tenaga kerja
6. Fokus operasi
7. Hasil-hasil usaha

2.4 Kinerja Karyawan

Menurut Bangun (2012) kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Pendapat lain

menurut Dessler (2016) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu membandingkan antara standar kerja yang ditetapkan dengan hasil kerja secara nyata.

Kinerja karyawan menurut Simamora (2004) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian target dan prasyarat pekerjaan yang diberikan. Faktor yang terdapat dalam kinerja menurut Fletcher (1997) terdiri dari unsur kompetensi kerja (*competence*) dan kompetensi pekerja (*competency*) atau dalam istilah Armstrong (1994) terdiri dari unsur atribut dan unsur kompetensi (*competence*). *Competence* atau atribut terkait dengan hakikat kerja dan persyaratan kemampuannya sedangkan *competency* atau kompetensi berkaitan dengan perilaku kerja yang dilaksanakan oleh seseorang.

2.4.1 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja menurut Bangun (2012) adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi dan atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Aboufaeli dan Siadat (2013) penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan suatu proses terintegrasi dari menilai, perilaku, dan dan hasil kerja dari karyawan berdasarkan pola dan pengalaman. Penilaian kinerja juga dapat diartikan sebagai proses mengukur, mengevaluasi performansi karyawan terkait dengan standar dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Standar penilaian dibutuhkan organisasi untuk mencapai tujuannya, memotivasi karyawan untuk meningkatkan performansi kerja dan menunjukkan konsistensi karyawan.

Penilaian kinerja sering disebut sebagai *performance appraisal*, *performance review*, *employee appraisal*, *performance evaluation*, *employee evaluation*, *employee rating* atau *personnel rating*. Pada penilaian kinerja karyawan terdapat dua komponen yang berkaitan erat yaitu *ratees* dan *raters*, yaitu setiap karyawan menjadi objek penilaian dan karyawan-karyawan lainnya yang menjadi penilai. Menurut Dessler (2016) penilaian kinerja selalu melibatkan proses penilaian kinerja tiga langkah, yaitu:

1. Menetapkan standar kerja
2. Menilai kinerja aktual karyawan secara relatif terhadap standar
3. Memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan agar terus berkinerja diatas standar

Penilaian kinerja karyawan memiliki beberapa metode yang dapat digunakan pada saat penilaian. Metode-metode tersebut memiliki kelebihan dan kekurangan pada masing-masingnya sehingga tidak ada metode yang disebut paling benar. Pada saat melakukan

penilai kinerja karyawan perlu diimbangi dengan fokus dan konsistensi untuk memastikan keberhasilan metode tersebut, serta didasarkan pada kondisi dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Menurut Handoko (1996) metode penilaian kinerja karyawan dikelompokkan menjadi 2 jenis, yaitu metode-metode yang berorientasi pada masa lalu dan metode-metode yang berorientasi masa mendatang.

Metode-metode yang berorientasi pada masa lalu mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi. Kelemahan dari metode berorientasi pada masa lalu adalah prestasi masa lalu tidak dapat diubah tetapi hanya dapat dijadikan sebagai evaluasi dan karyawan dapat memperoleh umpan balik mengenai kinerja mereka. Berikut merupakan metode yang berorientasi pada masa lalu.

1. *Rating Scale*

Evaluasi kinerja karyawan hanya didasarkan pada pendapat penilai dengan membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan faktor-faktor (kriteria) yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut.

2. *Checklist*

Metode ini penilai hanya memilih kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik karyawan. Metode *checklist* dapat memberikan gambaran prestasi kerja secara akurat tetapi penggunaan kalimat yang umum dapat mengurangi keterkaitannya dengan pekerjaan.

3. Metode Peristiwa Kritis (*Critical Incident Method*)

Metode ini merupakan penilaian berdasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam melaksanakan pekerjaannya. Peristiwa tersebut dicatat selama periode evaluasi terhadap setiap karyawan.

4. Metode Peninjauan Lapangan (*Field Review Method*)

Metode ini didasar kepada analisa pada keadaan nyata di lapangan. Penilai mendapatkan informasi khusus dari atasan tentang prestasi kerja karyawan, kemudian penilai mempersiapkan evaluasi atas informasi tersebut.

5. Tes dan Observasi Prestasi Kerja

Metode penilaian kinerja apabila memiliki jumlah pekerjaan yang terbatas. Penilaian kinerja berdasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan.

6. Metode-Metode Evaluasi Kelompok

Berikut merupakan metode-metode yang digunakan pada evaluasi kelompok.

- a. Metode *ranking* yaitu metode dengan membandingkan karyawan yang satu dengan yang lain kemudian melakukan pengurutan dari yang terbaik hingga yang terjelek tetapi tidak dapat mengetahui besar perbedaan kerja antar karyawan.
- b. *Grading* atau *forced distribution*, metode ini penilaian dengan memisahkan atau membagi karyawan menjadi klasifikasi/kategori yang berbeda. Biasanya pada klasifikasi/kategori memiliki proporsi tertentu.
- c. *Point allocation method*, metode ini merupakan bentuk lain dari *grading*. Penilai memberikan nilai pada setiap karyawan dalam kelompok. Karyawan yang memiliki kinerja lebih baik maka mendapatkan nilai yang lebih besar.

Metode penilaian berorientasi pada masa depan memusatkan pada prestasi kerja di waktu yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan atau penetapan sasaran kerja pada masa mendatang. Menurut Handoko (1996) adapun metode yang digunakan sebagai berikut.

1. Penilaian Diri (*Self Appraisal*)

Metode evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Penilaian yang berasal dari diri sendiri biasanya juga cenderung untuk dilaksanakan.

2. Penilaian Psikologis

Penilaian ini pada umumnya terdiri dari wawancara mendalam, tes psikologi, diskusi dengan atasan, dan *review* evaluasi lainnya. Penilaian psikologis digunakan untuk menilai potensi karyawan di waktu yang akan datang dan menjadi pertimbangan untuk penempatan dan pengembangan karyawan.

3. Pendekatan *Management by Objectives* (MBO)

Metode ini karyawan dan atasan menetapkan sasaran pelaksanaan di masa depan. Penilaian dilakukan bersamaan dengan pelaksanaannya.

4. Teknik Pusat Penilaian

Metode ini merupakan suatu bentuk penilaian karyawan yang distandarisasikan dimana tergantung pada berbagai tipe penilaian dari penilai. Penilaian bisa meliputi wawancara mendalam, tes psikologi, diskusi kelompok, simulasi, dan lain sebagainya untuk mengevaluasi potensi karyawan waktu yang akan datang.

2.4.2 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Bangun (2012), penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain:

1. Evaluasi Antar Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Selain itu dapat dijadikan sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (*job transferring*) pada posisi yang tepat, promosi kerja, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian.

2. Pengembangan Diri Setiap Individu dalam Organisasi

Setiap individu dalam organisasi dilakukan penilaian terhadap kinerjanya, bagi yang memiliki kinerja yang rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.

3. Pemeliharaan Sistem

Sistem dalam organisasi memiliki subsistem-subsistem yang saling berkaitan. Apabila satu subsistem tidak berfungsi dengan baik maka mempengaruhi subsistem yang lainnya.

4. Dokumentasi

Penilaian kinerja memberikan manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan dimasa akan datang. Penilaian kinerja berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia.

Sedangkan menurut Baroda, Sharma, dan Bhatt (2012) menjelaskan manfaat penilaian kinerja karyawan dalam area *human resources management*, yaitu:

1. *Human Resource Planning*

Penilaian kinerja karyawan dapat mengidentifikasi karyawan yang potensial untuk promosi jabatan berdasarkan tingkat performansi yang baik.

2. *Recruitment and Selection*

Penilaian kinerja karyawan dapat membantu dalam memprediksi performansi dari pelamar dengan mengidentifikasi keahlian dan kemampuan tertentu dalam berkerja.

3. *Training and Development*

Penilaian kinerja karyawan membantu manajemen atau perusahaan untuk menentukan kebutuhan *training*. Ketika perusahaan mengalami penurunan dari hasil penilaian karyawan pada faktor komunikasi sehingga membutuhkan peningkatan kemampuan komunikasi, maka dibutuhkan *training* komunikasi. Identifikasi penilaian yang mengalami penurunan bertujuan menjadikan *training* sebagai sarana bagi karyawan untuk membangun kekuatan dan meminimalkan kelemahan dalam bekerja.

4. *Career Planning and Development*

Perencanaan karir merupakan suatu proses dimana karyawan menentukan tujuan karirnya dan mengidentifikasi langkah-langkah terstruktur untuk mencapainya. Pengembangan karir merupakan pendekatan perusahaan untuk memastikan bahwa karyawan dengan kualifikasi dan pengalaman yang baik tersedia saat dibutuhkan.

5. *Compensation and Reward*

Hasil penilaian kinerja karyawan menjadi dasar untuk menentukan pembayaran kompensasi karyawan. *Reward* bertujuan untuk mendorong dan memberikan motivasi karyawan memiliki performansi dan produktivitas yang baik.

6. *Internal Employee Relations*

Data penilaian kinerja karyawan digunakan untuk pengambilan keputusan internal perusahaan meliputi promosi, demosi, terminasi, pemindahan, dan *layoff*. Contohnya adalah hasil penilaian kinerja karyawan menunjukkan kemampuan dalam mengerjakan tugas lainnya pada level yang sama maka dapat dipertimbangkan keputusan transfer karyawan. Tetapi jika menunjukkan penurunan yang tidak dapat ditolelir maka keputusan demosi atau terminasi dapat dipertimbangkan.

2.4.3 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Thomas Saaty pada awal tahun 1970 menggagas *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yang merupakan model pendekatan yang membantu dalam menentukan prioritas dari beberapa kriteria dengan melakukan analisis perbandingan berpasangan dari masing-masing kriteria dalam menyelesaikan suatu permasalahan. Metode ini digunakan untuk menentukan bobot kinerja berdasarkan preferensi dari pengambilan keputusan terhadap tingkat kepentingan *Key Performance Indicator* (KPI). Menurut Bhushan dan Rai (2004), AHP merupakan pendekatan sistematis untuk pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman, intuisi, dan struktur metodologi heuristik dengan prinsip matematis. Sehingga AHP merupakan sebuah hierarki fungsional dengan *input* utamanya adalah persepsi manusia.

AHP merupakan suatu model pengambilan keputusan yang komprehensif dengan memperhitungkan hal-hal yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Saaty (2012) menyatakan bahwa AHP menyediakan kerangka yang memungkinkan untuk membuat suatu keputusan efektif atas isu kompleks dengan menyederhanakan dan mempercepat proses pendukung keputusan.

Menurut Kusriani (2007), langkah-langkah penyusunan *Analytical Hierarchy Process* sebagai berikut.

1. Penguraian Masalah Menjadi Tujuan Hierarki, Kriteria, dan Alternatif

Pada tahap ini dilakukan penentuan permasalahan yang menjadi dasar dalam pengambilan keputusan. Kemudian dilakukan penyusunan hierarki yang terdiri dari tujuan, kriteria, dan alternatif. Menurut Sestri (2013), bentuk struktur penguraian yakni:

Tingkat pertama : Tujuan keputusan (*Goal*)

Tingkat kedua : Kriteria-kriteria

Tingkat ketiga : Alternatif-alternatif

2. Menentukan Prioritas Elemen

Melakukan perbandingan berpasangan yaitu dengan membandingkan elemen secara berpasangan sesuai dengan kriteria yang diberikan. Matriks perbandingan berpasangan diisi menggunakan bilangan yang mempresentasikan kepentingan relatif dari suatu elemen terhadap yang lainnya. Tabel 2.2 merupakan nilai dan definisi perbandingan dengan intensitas kepentingan skala 1 sampai 9.

Tabel 2.2

Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

Tingkat Kepentingan	Definisi	Penjelasan
1	Kedua elemen sama penting	Dua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari elemen lain	Pengalaman menyatakan sedikit memihak pada satu elemen
5	Elemen yang satu lebih penting dari elemen yang lain	Pengalaman menyatakan secara kuat memihak pada satu elemen
7	Elemen yang satu jelas lebih penting dari elemen lain	Satu elemen yang kuat disokong dan dominan dalam praktek
9	Elemen yang satu mutlak lebih penting dari elemen yang lain	Pengalaman menunjukkan satu elemen sangat jelas lebih penting
2,4,6,8	Nilai tengah diantara dua penilaian yang berdekatan	Nilai ini diberikan bila ada dua kompromi di antara dua pilihan
Kebalikan (1/3, 1/5,...)	Jika untuk aktifitas i mendapat satu angka dibandingkan aktivitas j, maka aktivitas j mempunyai nilai kebalikan	

Sumber: Suryadi dan Ramdhani (1998)

3. Sintesis

Pertimbangan-pertimbangan terhadap perbandingan berpasangan disintesis untuk memperoleh keseluruhan prioritas dalam bentuk bobot relatif masing-masing unsur pengambilan keputusan. Hal-hal yang dilakukan dalam langkah ini sebagai berikut.

- Menjumlahkan nilai dari setiap kolom dalam matriks.
- Membagi setiap nilai dari kolom dengan total kolom yang bersangkutan untuk memperoleh normalisasi matriks.

- c. Menjumlahkan nilai-nilai dari setiap baris dan membaginya dengan jumlah elemen untuk mendapatkan nilai rata-rata atau vektor *eigen* faktor.

4. Mengukur Konsistensi

Konsistensi perlu diukur untuk mengetahui seberapa baik konsistensi dalam membuat suatu keputusan. Berikut adalah hal-hal yang dilakukan dalam tahap ini.

- a. Menghitung nilai *eigen* maksimum (λ_{max}) yang diperoleh dengan menjumlahkan hasil perkalian antara jumlah tiap kolom matriks *pairwise comparison* bentuk desimal dengan tiap vektor *eigen* yang bersangkutan.
- b. Hitung Indeks Konsistensi (*Consistency Index*)

Persamaan (2-1) digunakan untuk menghitung *consistency index* pada AHP.

$$CI = \frac{\lambda_{maks} - n}{n - 1} \quad (2-1)$$

Sumber: Kusri (2007)

Keterangan:

CI = *Consistency index*

λ_{max} = Nilai *eigen* maksimum

n = Banyaknya elemen

- c. Hitung Rasio Konsistensi (*Consistency Ratio*)

Persamaan (2-2) digunakan untuk menghitung rasio konsistensi maksimum.

$$CR = \frac{CI}{RC} \quad (2-2)$$

Sumber: Kusri (2007)

Keterangan:

CR = *Consistency ratio*

RC = *Index random consistency*

Pada persamaan (2-2), nilai *index random consistency* didapatkan dari tabel *index random*. Apabila CR berada kurang dari atau sama dengan 10% maka hasil perhitungan dinyatakan benar. Pada Tabel 2.3 merupakan nilai *index random*.

Tabel 2.3

Nilai *Index Random*

Ukuran Matrix	1,2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RC	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,58	1,59

Sumber: Suryadi dan Ramdhani (1998)

2.4.4 Metode *Rating Scale*

Rating scale merupakan metode penilaian kinerja karyawan berdasarkan beberapa faktor yang telah ditetapkan. Penilaian dilakukan dengan membuat terlebih dahulu

skala dari penilaian tertinggi hingga penilaian terendah (Eisalou, 2014). Menurut Sugiyono (2009), *rating scale* adalah data mentah yang diperoleh berupa angka kemudian ditafsirkan dalam pengertian kualitatif. Dalam skala model *rating scale*, responden tidak menjawab salah satu dari jawaban kualitatif yang telah disediakan, tapi menjawab salah satu jawaban kuantitatif yang telah disediakan. Oleh karena itu, *rating scale* ini lebih fleksibel, tidak terbatas pengukuran sikap saja tetapi bisa juga mengukur persepsi responden terhadap fenomena. Selain itu Arikunto (2006) *rating scale* didefinisikan merupakan sebuah pernyataan diikuti oleh jawaban yang menunjukkan tingkatan-tingkatan. Menurut Handoko (1996) *rating scale* adalah alat atau *tools* untuk mengumpulkan data yang digunakan dalam observasi untuk menilai, menjelaskan, dan menggolongkan individu atau suatu situasi. Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa *rating scale* adalah daftar yang memuat ciri-ciri perilaku yang dicatat berdasarkan kriteria yang dibuat secara bertingkat atau *rangking*. Pada Tabel 2.4 merupakan skala penilaian metode penilaian *rating scale*.

Tabel 2.4
Skala Penilaian Metode *Rating Scale*

Skala Penilaian	Keterangan
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desire</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceed Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber: Handoko (1996)

Metode penilaian *rating scale* memiliki kelebihan dibandingkan metode penilaian yang lain, yaitu:

1. Adanya tingkatan-tingkatan dari setiap sifat.
2. Adanya kemudahan dalam penilaian, karena hanya memberi tanda pada tingkatan sifat tertentu.
3. Waktu yang dibutuhkan relatif singkat.
4. Dapat digunakan untuk penilaian karyawan dalam jumlah besar.
5. Penilai tidak perlu memberikan evaluasi lanjutan yang panjang lebar terhadap individu yang sedang diamati.

Menurut Handoko (1996), beberapa kegunaan dari metode penilaian *rating scale* diantaranya:

1. Hasil observasi yang diperoleh dapat di kuantifikasikan.
2. Beberapa pengamat menyatakan penilaiannya atas seorang pegawai terhadap sejumlah alat/sikap yang sama sehingga penilaian-penilaian itu (*ratings*) dapat dikombinasikan dengan alat yang lain untuk mendapatkan gambaran yang cukup *valid*.

2.4.5 Kompetensi Penilaian Kinerja

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2013). Malthis dan Jackson (2006) mengemukakan bahwa kompetensi adalah karakteristik-karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan kinerja yang meningkat dari individu-individu atau tim. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Sedarmayanti (2011) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seseorang, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan bukti secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Dari penjelasan di atas, kompetensi penilaian kinerja merupakan kemampuan, karakteristik yang dituntut dari suatu pekerjaan. Berikut merupakan kompetensi kinerja karyawan.

1. Pada pedoman penentuan KPI dan KPKU pada Badan Usaha Milik Negara (2013), terdapat beberapa indikator kinerja karyawan yaitu:

Tabel 2.5

Kompetensi Kinerja Karyawan Berdasarkan KPKU

Indikator	
Kepemimpinan	Tanggapan yang cepat
Perencanaan strategis	Tanggung jawab
Fokus pelanggan	Kerja tim
Pengukuran, analisis, dan pengelolaan pengetahuan	Pemecahan masalah
Fokus tenaga kerja	Menginterpretasi dan menggunakan data
Fokus operasi	Analisis dan penyederhanaan proses
Hasil-hasil usaha	Mengurangi limbah dan waktu siklus
Komunikasi	Bekerja dengan memotivasi relawan
Inovasi	Keterampilan
Etika	Kecekatan
Proaktif	Proses kerja yang sistematis
Fleksibilitas	Komitmen
Berbagi pengetahuan dan keterampilan	Inisiatif
Selaras dengan tujuan-tujuan perusahaan	Kemandirian

Sumber: Pedoman penentuan KPI dan KPKU pada BUMN (2013)

2. Ardana, Mujiati, dan Utama (2012) yang mengatakan bahwa ada beberapa kompetensi karyawan, diantaranya sebagai berikut.
 - a. Loyalitas dan disiplin
 - b. Tanggung jawab
 - c. Hubungan kerja terhadap atasan

- d. Hubungan kerja terhadap teman sederajat
 - e. Hubungan kerja terhadap bawahan/lintas departemen
3. Aboufaeli dan Siadat (2013) melakukan penelitian tentang evaluasi kinerja manajer menggunakan metode 360 derajat, beberapa kompetensi penilaian sebagai berikut.
- a. Perencanaan
 - b. Pengorganisasian
 - c. Komunikasi
 - d. Kepemimpinan
 - e. Kerja tim
 - f. Pengawasan
4. Amir (2015) menyatakan kompetensi penilaian kinerja karyawan di sebuah perusahaan yaitu:

Tabel 2.6

Kompetensi Penilaian kinerja Karyawan di Perusahaan

Kompetensi	Unsur
Kedisiplinan	Kehadiran kerja
	Penyelesaian tugas
	Partisipasi dalam rapat dan kerja tim
	Ketaatan pada SOP
Pengetahuan	Teknis
	Operasional
	Strategis
Keterampilan	Penggunaan peralatan
	Pengoperasian peralatan komputer
	Penguasaan bahasa verbal untuk komunikasi
	Pembuatan rancangan atau desain kerja
Kemampuan	Berinovasi
	Bekerja sama dengan anggota tim
	Presentasi dihadapan publik
	Mengenalikan masa
Kepribadian	Motivasi berpretasi
	Ketabahan kerja
	Kejujuran
	Loyalitas
	Mandiri

Sumber: Amir (2015)