

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka merupakan kumpulan dasar teori yang menunjang dalam pelaksanaan penelitian. Dalam melakukan penelitian dibutuhkan tinjauan pustaka untuk menguatkan dasar teori yang digunakan sehingga penelitian yang dilakukan dapat akurat dan terpercaya.

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang telah dilakukan untuk melihat pengaruh antara besarnya insentif dengan prestasi kerja guru yang digunakan sebagai referensi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Vita Putri Prafarindra Hapsari (2011), dalam penelitian yang berjudul “Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Berbasis Kompetensi dengan Metode AHP Sebagai Dasar Pemberian Insentif Pelatihan” menggunakan metode Analytic Hierarchy Process sebagai pembobotan dalam pengambilan keputusan yang menyusun strategi untuk meningkatkan kinerja di PT. Kusuma Agro Wisata. Hasil perancangan penilaian kinerja menghasilkan bahwa untuk *Manager* menggunakan 19 unsur kompetensi dan 6 *job description* dengan standar nilai 7.525 yang diukur oleh *Operational Manager Divisi Argowisata* . Untuk *Supervisor Marketing dan Adventure* dinilai dengan menggunakan 20 unsur kompetensi dan 5 *job description* dengan standar nilai 7.505 yang dinilai oleh *Manager Marketing and Adventure* . Sedangkan untuk *staff marketing* menggunakan 18 unsur kompetensi dan 4 *job description* dengan standar nilai 7,5 , untuk *staff adventure* menggunakan 18 unsur kompetensi dan 5 *job description* dengan standar nilai 7.485 yang dua-duanya dinilai oleh *Supervisor Marketing and Adventure* . Bila hasil penilaian kinerja karyawan diatas standar , maka akan mendapatkan insentif, namun bila nilai prestasi kerja sama dengan atau dibawah standar akan mendapatkan pelatihan dari perusahaan.
2. Yustina Ngatilah (2009), dalam penelitian yang berjudul “Pemberian Insentif Kepada Group Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer” menggunakan metode Analytic Hierarchy Process sebagai pembobotan dalam pengambilan keputusan yang menyusun strategi untuk meningkatkan kinerja di perusahaan PT. Biru Sakti . Hasil perancangan penilaian karyawan menghasilkan bahwa group karyawan A memiliki nilai prestasi kinerja 3.516. ,group karyawan B memiliki nilai prestasi kinerja 3.059, group karyawan

C memiliki nilai prestasi kinerja 3.138, group karyawan D memiliki nilai prestasi kinerja 3,57 dan group karyawan E memiliki nilai prestasi kinerja 3.563. Hasil pengukuran kinerja tiap group karyawan dengan menggunakan metode Spencer dan AHP, dapat diketahui kinerja setiap group dan mempermudah pihak manajemen dalam memberikan insentif secara tepat,yaitu jumlah insentif yang seharusnya diberikan kepada setiap group kerja berdasarkan atas prestasi kinerjanya selama 3 bulan pertama pada tahun 2009, dimana group karyawan B memperoleh insentif tertinggi sebesar Rp 6.153.907,- , group karyawan D meperoleh insentif sebesar Rp6.113.469,-, group karyawan meperoleh insentif sebesar Rp5.845.617,-, group karyawan C meperoleh insentif sebesar Rp3.669.158,- dan yang terendah group karyawan B meperoleh insentif sebesar Rp 3.217.850,-.

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian yang Dilakukan

Peneliti	Vita Putri Prafarindra Hapsari	Yustina Ngatilah	Atikah
Tempat Penelitian	PT. Kusuma Agro Wisata	PT. Biru Sakti	SMA Brawijaya Smart School
Objek Penelitian	karyawan level <i>manager,</i> <i>supervisor,</i> dan <i>staff marketing</i> <i>and advrnture</i>	Group karyawan	Guru
Metode	Kompetensi <i>spencer dan DP3</i>	Kompetensi <i>spencer</i>	Kompetensi <i>Gomes</i>
<i>Tools</i>	AHP	AHP	AHP

## 2.2 Konsep Kinerja

As'ad (2000) menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Sementara itu, Suprihanto (1996) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu, dan telah disepakati bersama. Sedangkan menurut Mangkunegara (2004) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dalam bahasa Inggris istilah kinerja adalah performance. Performance merupakan kata benda. Salah satu entry-nya adalah “thing done” (sesuatu hasil yang telah dikerjakan). Jadi arti Performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau

kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Tinggi rendahnya kinerja pekerja berkaitan erat dengan sistem pemberian penghargaan yang diterapkan oleh lembaga/organisasi tempat mereka bekerja. Pemberian penghargaan yang tidak tepat dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja seseorang.

Seperti teori sosial lainnya, kinerja bukanlah suatu premis yang disusun atas teori tunggal. Tidak sedikit ahli yang berusaha untuk memberikan definisi yang tepat atas kinerja. Istilah kinerja telah populer digunakan di Indonesia untuk memberi padanan kata “*performance*”. Menurut Salim (2008), *performance* berasal dari akar kata “*to perform*” yang berarti melakukan, menjalankan, melaksanakan, memenuhi kewajiban suatu nazar, melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab, melakukan sesuatu yang diharapkan manusia atau mesin.

Dari definisi-definisi di atas disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dengan tanggung jawab dan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran organisasi tempatnya bekerja.

### 2.3 Kinerja Guru

Berkaitan erat dengan kinerja guru di dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari sehingga dalam melaksanakan tugasnya guru perlu memiliki tiga kemampuan dasar agar kinerjanya tercapai sebagai berikut:

1. Kemampuan pribadi meliputi hal-hal yang bersifat fisik seperti tampang, suara, mata atau pandangan, kesehatan, pakaian, pendengaran, dan hal yang bersifat psikis seperti humor, ramah, intelek, sabar, sopan, rajin, kreatif, kepercayaan diri, optimis, kritis, obyektif, dan rasional
2. Kemampuan sosial antara lain bersifat terbuka, disiplin, memiliki dedikasi, tanggung jawab, suka menolong, bersifat membangun, tertib, bersifat adil, pemaaf, jujur, demokratis, dan cinta anak didik;
3. Kemampuan profesional sebagaimana dirumuskan oleh P3G yang meliputi 10 kemampuan profesional guru yaitu: menguasai bidang studi dalam kurikulum sekolah dan menguasai bahan pendalaman/aplikasi bidang studi, mengelola program belajar mengajar, mengelola kelas, menggunakan media dan sumber, menguasai landasan-landasan kependidikan, mengelola interaksi belajar mengajar, menilai prestasi peserta

didik untuk kepentingan pendidikan, mengenal fungsi dan program bimbingan penyuluhan, mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, memahami prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan guna keperluan mengajar.

Kinerja guru adalah persepsi guru terhadap prestasi kerja guru yang berkaitan dengan kualitas kerja, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama dan prakarsa.

#### 2.4 Kompetensi

Kompetensi merupakan karakteristik dasar dari seseorang dimana memungkinkan mereka mempunyai kinerja yang superior dari pekerjaan, aturan maupun situasi.

Setiap individu pasti memiliki suatu kompetensi tertentu. Dengan adanya kompetensi tersebut, maka akan memungkinkan mereka untuk dapat bekerja dan menghasilkan kinerja yang superior. Dengan kompetensi yang dimiliki tersebut, maka setiap orang akan dapat bersaing dengan menggunakan kompetensi tersebut. Kompetensi tersebut merupakan keuntungan kompetitif bagi kita untuk bersaing dengan yang lain.

Dalam *literature* Kamus Bahasa Inggris secara etimologis kompetensi berasal dari kata *competence* (bahasa Inggris) yang berarti kecakapan atau kemampuan. Sedangkan Becker, Huselid and Ulrich (2001) dalam Yuniarsih dan Suwatno (2008), menyatakan bahwa kompetensi merupakan pengetahuan, kemampuan dan keahlian (keterampilan) atau ciri kepribadian yang dimiliki seseorang yang secara langsung mempengaruhi kinerjanya.

Sedangkan Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

Kompetensi guru terkait dengan kewenangan melaksanakan tugasnya, dalam hal ini dalam menggunakan bidang studi sebagai bahan pembelajaran yang berperan sebagai alat pendidikan, dan kompetensi pedagogis yang berkaitan dengan fungsi guru dalam memperhatikan perilaku peserta didik belajar (*Djohar, 2006*). Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi guru adalah hasil dari penggabungan dari kemampuan-kemampuan yang banyak jenisnya, dapat berupa seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dalam menjalankan tugas keprofesionalannya. Menurut *Suparlan (2008)* menambahkan bahwa standar kompetensi guru dipilah ke dalam tiga komponen yang saling berkaitan, yaitu pengelolaan pembelajaran, pengembangan profesi, dan penguasaan akademik.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Standar Kompetensi Guru dikembangkan secara utuh dari 4 kompetensi utama, yaitu:

1. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik meliputi pemahaman guru terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

2. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.

3. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

4. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya. Serta ahli dalam merespon tugas-tugasnya secara tepat yang memungkinkan dapat membimbing peserta didik untuk memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.

Sedangkan yang dimaksud dengan kompetensi kerja menurut Gomes (1995) memperluaskan kompetensi prestasi kerja berdasarkan :

1. *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
4. *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*, yaitu kesetiaan untuk bekerjasama dengan orang lain.

6. *Dependability*, yaitu kesadaran dan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahmatan, dan integritas pribadi.

Sedangkan Menurut Spencer and Spencer (1993) terdapat lima karakteristik kompetensi yaitu :

1. *Motives* merupakan sesuatu yang membuat seseorang secara konsisten berfikir atau keinginan yang menyebabkan tindakan.
2. *Traits* adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu
3. *Self-Concept* adalah tingkah laku seseorang, nilai dan image pribadi
4. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu
5. *Skills* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik fisik maupun mental.

Sedangkan Hasibuan (2003) terdapat beberapa karakteristik kompetensi yang dinilai dalam prestasi kerja, yaitu yaitu :

1. Kesetiaan, dicerminkan oleh kesediaan pegawai menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang tidak bertanggung jawab.
2. Prestasi kerja, menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan oleh pegawai tersebut dari uraian pekerjaannya.
3. Kejujuran, menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.
4. Kedisiplinan, menilai disiplin pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.
5. Kreativitas, menilai kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
6. Kerja sama, menilai kesediaan pegawai berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lainnya vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

7. Kepemimpinan, menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.
8. Kepribadian, menilai sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap baik dan penampilan simpatik serta wajar dari pegawai tersebut.
9. Prakarsa, menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai menciptakan, member alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.
10. Kecakapan/ Keterampilan, menilai kecakapan pegawai dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.
11. Tanggung jawab, menilai kesediaan pegawai dalam mempertanggungjawabkan kebijakannya, pekerjaan dan hasil kerjanya sarana dan prasarana yang dipergunakannya, perilaku serta hasil kerja dari bawahannya.

## 2.5 Penilaian Prestasi Kinerja

Penilaian prestasi kinerja adalah suatu proses penilaian prestasi kinerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan/organisasi secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya (Dessler, 1997). Sedangkan menurut Handoko (1996) penilaian prestasi kinerja adalah proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja pegawai. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka. Menurut Stoner et.al, (1996) penilaian prestasi kinerja adalah proses yang meliputi penetapan standar prestasi kerja, penilaian prestasi kerja aktual pegawai dalam hubungan dengan standar-standar ini, dan memberi umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan prestasi kerja.

Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang efektif bukanlah tugas yang sederhana. Penilaian kinerja harus menghindarkan perasaan “suka atau tidak suka” agar obyektivitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian kinerja ini sangat penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki kebijakan-kebijakan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang kinerja yang telah mereka capai.

Menurut Handoko (1996) ada enam metode penilaian kinerja, yaitu :

1. *Rating Scales*, evaluasi didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerja.
2. *Checklist*, maksud metode ini adalah untuk mengurangi beban penilai. Penilaitinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja pegawai. Kalimat atau kata itu diberikan bobot sehingga dapat diskor. Metode ini bisa memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat bila daftar penilaian berisi *item-item* yang memadai. Penilai biasanya adalah atasan langsung pegawai yang bersangkutan.
3. *Critical Incident Method* atau Metode Peristiwa Kritis, penilaian dengan metode ini didasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku pegawai yang sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa kritis. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada pegawai dan mengurangi kesalahan kesan terakhir.
4. *Field Review Method* atau Metode Peninjauan Lapangan, Penilaian didasarkan pada analisa pada keadaan nyata dilapangan.
5. Tes dan Observasi Prestasi Kerja, bila jumlah pekerja terbatas, maka penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan ketrampilan. Tes ini dapat berupa ujian tertulis maupun ujian praktek
6. Metode Evaluasi Kelompok. Ada 3 metode evaluasi kelompok yang biasa dilakukan, yaitu :
  - a. Metode *Ranking*, yaitu penilai membandingkan satu pegawai dengan pegawai lain dan mengurutkan pegawai dalam urutan terbaik hingga terjelek. Keuntungan metode ini adalah kemudahan administrasi dan penjelasan. Tetapi metode ini memiliki kelemahan yaitu adanya kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembanding, subyek kesalahan kesan terakhir, dan *hallo effect*.
  - b. Metode *Grading*, metode penilaian ini memisah-misahkan para pegawai dalam bebrbagai klasifikasi yang berbeda. Biasanya suatu proporsi harus diletakkan pada setiap kategori.
  - c. Metode *Point Location*, penilai mempunyai sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantara para pegawai. Para pegawai yang memiliki kinerja baik akan diberikan nilai lebih besar dan sebaliknya untuk pegawai yang memiliki kinerja yang buruk akan diberikan nilai yang kecil. Keuntungan metode ini penilai

dapat mengevaluasi perbedaan relatif antara para pegawai, meskipun kelemahan efek halo dan bias kesan terakhir masih ada.

Dari uraian di atas, penilaian kinerja memiliki manfaat yang penting bagi suatu organisasi atau perusahaan. manfaat tersebut anatara lain adalah sebagai berikut (Handoko, 1996) :

1. Perbaikan Kinerja

Hasil penilaian kinerja yang diperoleh dapat dijadikan umpan balik pegawai, manajer, dan departemen personalia untuk dapat memperbaiki kegiatankegiatan mereka agar dapat meningkatkan prestasi kerja.

2. Penyesuaian Kompensasi

Evaluasi prestasi kerja dapat membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan Penempatan

Keputusan yang berkaitan dengan promosi, *transfer*, dan sebagainya, biasanya didasarkan atas kinerja masa lalu pegawai.

4. Perencanaan Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja yang buruk mungkin menunjukkan perlu adanya kegiatan pelatihan, dan sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan adanya potensi yang perlu dikembangkan.

5. Perencanaan Pengembangan Karir

Dari hasil penilaian kinerja, dapat digunakan untuk memutuskan kebijakan perencanaan pengembangan karir terhadap pegawai yang bersangkutan.

6. Mendeteksi Penyimpangan Proses *Staffing*

Kinerja yang buruk mungkin menunjukkan adanya kesalahan dalam penempatan pegawai.

7. Melihat Ketidakakuratan Informasional

Kinerja yang kurang baik mungkin dapat terjadi karena adanya ketidakakuratan informasi dari atasan kepada bawahan, dari perusahaan/organisasi kepada pegawai, dan sebagainya.

8. Mendeteksi Kesalahan-Kesalahan Desain Pekerjaan

Kesalahan desain pekerjaan memungkinkan terjadinya penurunan kinerja. Dengan pengukuran kinerja dapat dilihat sejauh mana kesalahan desain pekerjaan terhadap penurunan kinerja pegawai.

9. Menjamin Kesempatan Kerja yang Adil

Dengan mengukur kinerja dapat dilihat siapa yang benar-benar bekerja dan siapa yang tidak. Dengan demikian dapat diambil langkah tindak lanjutnya.

#### 10. Melihat Tantangan-Tantangan Eksternal

Penilaian kinerja akan memperlihatkan aspek-aspek yang perlu dipertahankan, ditingkatkan, ataupun diubah agar dapat beradaptasi dengan lingkungan eksternal perusahaan/organisasi.

Gasperz (2002) mengemukakan bahwa kinerja memainkan peran bagi peningkatan suatu kemajuan atau perubahan ke arah yang lebih baik, yaitu terhadap pengukuran fakta-fakta yang akan menghasilkan data dan apabila data itu dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat sehingga informasi itu dapat berguna bagi peningkatan pengetahuan para pimpinan dalam pengambilan keputusan. Gasperz (2002) juga menjelaskan unsur-unsur penting yang harus diperhatikan dalam pengukuran kinerja, yaitu :

1. Biaya yang dikeluarkan untuk pengukuran seyogyanya tidak lebih besar dari pada manfaat yang diterima.
2. Dimulai dari permulaan program.
3. Terkait langsung dengan tujuan strategis.
4. Sederhana dan dapat menampilkan data yang mudah untuk digunakan.
5. Dapat diulang secara terus-menerus sepanjang waktu, sehingga dapat diperbandingkan antara pengukuran pada satu titik waktu dengan waktu lainnya.
6. Dilakukan pada sistem secara keseluruhan yang menjadi lingkup program.
7. Digunakan untuk menetapkan target mengarah pada peningkatan kinerja mendatang.
8. Ukuran kinerja harus dipahami secara jelas oleh setiap individu yang terlibat.
9. Pelibatan setiap individu dalam setiap pengukuran kerja.
10. Pengukuran Kinerja harus memenuhi persyaratan realibilitas dan validitas.
11. Pengukuran harus berfokus pada tindakan korektif dan peningkatan, bukan sekedar pada pemantauan atau pengendalian.

Mencermati berbagai teori dan uraian di atas, ditemukan bahwa kinerja memperlihatkan perilaku seseorang , yaitu :

1. Ia tidak diam tapi bertindak, dalam hal ini melakukan pekerjaan atau tanggung jawabnya.
2. Melakukan dengan cara-cara tertentu.
3. Mengarah pada hasil yang hendak dicapai sehingga kinerja sesungguhnya bersifat faktual.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa konsep kinerja pada hakikatnya adalah suatu cara atau perbuatan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai hasil tertentu. Perbuatan tersebut mencakup penampilan, kecakapan melalui prosedur tertentu yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai, serta dengan terpenuhinya standar pelaksanaan dan kualitas yang diharapkan.

## 2.6 *Rating Scales*

*Rating scales* adalah alat pengumpul data yang digunakan dalam observasi untuk menjelaskan, menggolongkan, menilai individu atau situasi (Handoko, 1996). Sedangkan menurut Winkel (1995) *rating scales* adalah sebuah daftar yang menyajikan sejumlah sifat atau sikap sebagai butir-butir atau item. Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan pengertian *Rating Scales* adalah salah satu alat untuk memperoleh data yang berupa suatu daftar yang berisi tentang sifat/ciri-ciri tingkah laku yang ingin diselidiki yang harus dicatat secara bertingkat. Penilaian yang diberikan oleh penilai berdasarkan observasi spontan terhadap perilaku orang lain, yang berlangsung dalam bergaul dan berkomunikasi sosial dengan orang itu selama periode waktu tertentu.

Penilai mengevaluasi kerja guru berdasarkan faktor-faktor atau kriteriakriteria yang dianggap penting untuk melaksanakan pekerjaan tersebut, sehingga penilaian dilakukan menurut opini penilai dengan skala mulai yang rendah hingga tinggi. Unsur penilaian terdapat dalam pernyataan pandangan pribadi dari orang yang menilai subyek tertentu pada masing-masing sifat atau sikap yang tercantum dalam daftar. Penilaian itu dituangkan dalam bentuk penentuan gradasi antara sedikit sekali dan banyak sekali atau antara tidak ada dan sangat ada. Karena penilaian yang diberikan merupakan pendapat pribadi dari pengamat dan bersifat subyektif, skala penilaian yang diisi oleh satu pengamat saja tidak berarti untuk mendapatkan gambaran yang agak obyektif tentang orang yang dinilai (Handoko, 1996). Untuk itu dibutuhkan beberapa skala penilaian yang diisi oleh beberapa orang, yang kemudian dipelajari bersama-sama untuk mendapatkan suatu diskripsi tentang kepribadian seseorang yang cukup terandalkan dan sesuai dengan kenyataan. Oleh karena itu digunakan metode penilaian *rating scales* untuk memberikan kemudahan kepada penilai disebabkan beberapa kegunaan dan kelebihan yang dimiliki.

Menurut Handoko (1996), terdapat beberapa kegunaan dari metode penilaian *rating scales*, yaitu :

1. Hasil observasi dapat dikuantifikasikan.

2. Beberapa pengamat menyatakan penilaiannya atas seorang peserta didik terhadap sejumlah alat/sikap yang sama sehingga penilaian-penilaian itu (*ratings*) dapat dikombinasikan untuk mendapatkan gambaran yang cukup terandalkan. Masih menurut Handoko (1996), metode penilaian *rating scales* memiliki beberapa kelebihan dibandingkan dengan metode penilaian yang lain, antara lain :
- Dapat diperoleh adanya tingkatan-tingkatan dari setiap sifat.
  - Memudahkan penilai, karena hanya tinggal memberi tanda- tanda tertentu pada
  - tingkatan sifat-sifat tertentu.
  - Waktu yang diperlukan singkat.
  - Bisa digunakan untuk menilai guru dalam jumlah besar.
  - Penilai tidak perlu memberikan evaluasi yang panjang lebar terhadap individu yang diamati.

Adapun skala penilaian berdasarkan atas metode penilaian *rating scales* dapat dilihat pada Tabel 2.2

Tabel 2.2 Skala Penilaian Kinerja Berdasarkan Metode Penilaian *Rating Scales*

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)

## 2.7 *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Analytic Hierarchy Process disingkat AHP atau dalam Bahasa Indonesia disebut Proses Hirarki Analitis atau PHA merupakan suatu metodologi yang sangat kuat dan komprehensif yang memungkinkan kelompok maupun individu dengan kemampuan untuk menghubungkan factor kualitatif dalam proses pengambilan keputusan. AHP menggunakan model hirarki yang terdiri dari tujuan, kriteria ( dan beberapa subkriteria ) serta alternatif untuk masing-masing permasalahan atau keputusan.

Manusia mempunyai kemampuan untuk menetapkan relasi antar obyek atau antar pemikiran sedemikian sehingga koheren yaitu obyek-obyek atau pemikiran itu saling terkait dengan baik dan kaitan mereka menunjukkan konsistensi (saaty,1994). AHP menyatukan antara *judgement* dan penilaian pribadi dalam suatu cara yang logis, yang tergantung pada pengalaman dan pengetahuan untuk menstruktur hirarki pemodelan.

AHP merupakan sebuah teknik pengambilan keputusan multikriteria (berkriteria banyak), dimana faktor kuantitatif dan faktor kualitatif dikombinasikan, sehingga dapat dilakukan pengurutan prioritas, kedudukan, dan evaluasi terhadap alternatif-alternatif. Metode ini dicetuskan dan dikembangkan oleh Thomas L. Saaty.

AHP didasarkan pada tiga prinsip, yaitu dekomposisi, penilaian perbandingan, dan proses komposisi hirarki. Proses dekomposisi diaplikasikan agar masalah kompleks dapat distrukturkan menjadi hirarki dari *cluster* (kelompok). Prinsip dari penilaian perbandingan diaplikasikan dengan dibangunnya perbandingan pasangan (*pairwise comparison*) dari semua kombinasi elemen-elemen *cluster*. Penilaian perbandingan ini digunakan agar prioritas lokal dari elemen pada *cluster* dapat diperoleh. Prinsip dari proses komposisi hirarkis diaplikasikan dengan digandakannya (*multiply*) prioritas local dari elemen pada cluster dengan prioritas global dari elemen *parent*, sehingga perioritas global untuk keseluruhan hirarki dapat dihasilkan dan kemudian prioritas global untuk elemen level terbawah (alternatif) ditambahkan.

Langkah pertama dalam AHP adalah dengan dibangunnya representasi (perwakilan) hirarki dari sebuah masalah. Pada puncak hirarki ditempatkan keseluruhan obyektif, sedangkan alternatif keputusan terdapat pada bagian bawah hirarki. Diantara bagian puncak dan bawah dari hirarki, terdapat atribut-atribut yang berhubungan dengan permasalahan pengambilan keputusan sehingga alternatif-alternatif yang ada dapat dibandingkan. Jumlah level yang ada pada hirarki tergantung pada kompleksitas (tingkat kesulitan) dari masalah dan model hirarki dari pembuat keputusan.

Setelah representasi hirarki diidentifikasi, dihasilkan data relasional sebagai perbandingan terhadap alternatif. Lalu ditentukan prioritas relatif dari tiap atribut dengan digunakannya perbandingan tersebut.

Akhirnya dilakukan perhitungan terhadap prioritas atau bobot dari alternatif pada tingkat terendah yang berhubungan dengan obyektif yang paling puncak. Pada AHP perbandingan pasangan digunakan agar pemberian prioritas dapat dikembangkan. Permintaan kognitif dari pembuat keputusan dibatasi oleh pendekatan intuitif yang sederhana dari perbandinagan relatif, dan dimaksudkan agar dilakukan pemeriksaan konsistensi dari perbandingan. AHP memungkinkan pengambil keputusan untuk menghadapi faktor yang nyata dan faktor yang tidak nyata.

AHP mempunyai kemampuan untuk memecahkan masalah yang multi-obyektif dan multi-kriteria yang berdasar pada perbandingan prefensi dari setiap elemen dalam hirarki. Jadi, model ini merupakan suatu model pengambilan keputusan yang kompresif. AHP

sebagai salah satu dari metode pengambilan keputusan kriteria majemuk lebih banyak menarik minat banyak peneliti untuk terus mengembangkannya dibandingkan metode-metode lainnya. Hal ini didasari karena AHP memiliki keunggulan dari segi proses pengambilan keputusan dan akomodasi untuk atribut-atribut baik kuantitatif maupun kualitatif.

Kelebihan dari *Analitycal Hierarchy Process* (AHP) dibandingkan dengan metode yang lain adalah :

1. Struktur yang berhirarki, sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih, sampai pada sub-sub kriteria yang paling dalam.
2. Memperhitungkan validitas sampai dengan batas toleransi inkonsistensi berbagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh para pengambil keputusan.
3. memperhitungkan daya tahan atau ketahanan output analisis sensitivitas pengambilan keputusan.

### 2.7.1 Prinsip-prinsip Analisis Hirarki Proses (AHP)

#### 1. Penyusunan Struktur Hirarki

Penyusunan hirarki suatu permasalahan adalah langkah pendefenisian masalah yang rumit dan kompleks sehingga menjadi lebih jelas dan detail. Hirarki keputusan disusun berdasarkan pandangan pihak-pihak yang memiliki keahlian dan pengetahuan dibidang yang bersangkutan. Keputusan yang akan diambil sebagai tujuan, dijabarkan menjadi elemen-elemen yang lebih rinci hingga mencapai suatu tahapan yang terukur. Hirarki permasalahan akan mempermudah pengambilan keputusan untuk menganalisa dan menarik kesimpulan terhadap permasalahan tersebut. Keuntungan hirarki dalam metode ini adalah :

- a. Memberikan suatu model tunggal yang mudah dimengerti dan luwes untuk aneka ragam persoalan tak terstruktur. Dan mengelompokkan struktur yang serupa dalam setiap tingkat.
  - b. Memberikan suatu skala untuk mengukur dan menetapkan prioritas serta untuk mengetahui konsistensi logis dari pertimbangan-pertimbangan yang digunakan dalam menetapkan berbagai prioritas sebelum seorang memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan mereka.
- #### 2. Penentuan Prioritas
- Prioritas elemen-elemen kriteria merupakan bobot kontribusi kriteria terhadap tujuan atau menentukan peningkatan elemen-elemen menurut relatif pentingnya. AHP

melakukan analisis prioritas dengan metode perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) antar dua elemen sehingga seluruh elemen yang ada tercakup. Salah satu pendekatan yang dikemukakan Saaty adalah perbandingan berpasangan yang digunakan untuk menentukan kepentingan alternatif dari alternatif dan kriteria yang ada. Dalam pendekatan ini pengambil keputusan dapat memberikan pendapatnya tentang nilai dari perbandingan tersebut.

Hasil dari penilaian akan tampak lebih enak bila disajikan dalam bentuk matrik yang dinamakan *pairwise comparison*. Untuk membandingkan elemen-elemen digunakan skala banding berpasangan yang mendefinisikan nilai 1 (satu) sampai dengan 9 (sembilan) sebagai bilangan pembanding antara kriteria yang digunakan. Identifikasi tingkat kepentingan tersebut dapat dilihat pada tabel 2.3.

Tabel 2.3 Skala dalam Perbandingan Berpasangan

Intensitas pentingnya	Definisi	Penjelasan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Dua elemen mengembangkan sifat besar pada sifat itu
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dibanding yang lain	Pengalaman dan sedikit menyokong satu atas caranya
5	Elemen yang satu esensial atau sangat penting dibanding elemen yang lain	Pengalaman dan pertimbangan dengan kuat menyokong satu elemen dalam praktek
7	Satu elemen yang jelas lebih penting dari elemen yang lainnya	Satu elemen dengan kuat disokong dan dominannya jelas terlihat dalam praktek
9	Satu elemen mutlak lebih penting dibanding yang lain	Bukti yang menyokong elemen satu atas yang lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2,4,6,8	Nilai-nilai diantara dua pertimbangan yang berdekatan	Kompromi diperlukan antara dua pertimbangan
Kebalikan	Jika untuk aktivitas satu angka bila dibandingkan dengan aktivitas j, maka j mempunyai nilai kebalikannya bila dibandingkan dengan i.	

Sumber: Saaty (1998)

### 3. Konsistensi Logis

Konsistensi jawaban para responden dalam menentukan prioritas elemen merupakan prinsip pokok yang akan menentukan validitas data dari hasil pengambilan keputusan. Konsistensi sampai kadar tertentu dalam menetapkan prioritas untuk elemen-elemen atau aktivitas yang berkenaan dengan beberapa kriteria adalah perlu untuk memperoleh hasil yang benar dalam dunia nyata. AHP mengukur konsistensi menyeluruh dari berbagai pertimbangan kita melalui rasio konsistensi. Nilai konsistensi harus 10% atau

kurang, jika ini lebih dari 10%, pertimbangan itu mungkin agak acak dan perlu diperbaiki. Perhitungan konsistensi didasarkan pada nilai *consistency ratio* (CR) yang didapat dari perbandingan antara *consistency index* (CI) dengan *random index* (RI).

### 2.7.2 Langkah-langkah dasar Analisis Hirarki Proses (AHP)

Ikhtisar langkah-langkah AHP adalah sebagai berikut :

1. Isikan persoalan dengan rinci pemecahan yang diinginkan.
2. Menyusun hirarki dimulai dengan tujuan (fokus) yang umum, diikuti oleh kriteria, sub-sub kriteria, dengan kemungkinan alternatif-alternatif pada tingkat hirarki paling bawah. Jadi, penyusunan hirarki dimulai dari tujuan keseluruhan dilanjutkan hirarki perantara hingga dicapai tingkatan dimana pada tingkatan tersebut komponen-komponen dapat dikendalikan atau mungkin dapat memecahkan masalah yang ada.
3. Buatlah sebuah matrik berpasangan untuk kontribusi atau pengaruh setiap elemen yang relevan atas setiap kriteria yang berpengaruh berada setingkat di atasnya. Dalam matrik ini pasangan-pasangan elemen dibandingkan berkenaan dengan suatu kriteria ditingkat yang lebih tinggi. Perbandingan pasangan dilakukan dengan *judgement* dari pengambilan keputusan dengan menentukan tingkat kepentingan suatu komponen terhadap komponen lainnya.
4. Melakukan perbandingan pasangan yang diperoleh *judgement* seluruhnya sebanyak  $n(n-1)^{1/n}$  ruas. Dimana  $n$  ialah banyaknya komponen terhadap komponen lainnya.
5. Setelah melakukan semua data banding berpasang itu kemudian dihitung nilai *eigen value* dan periksa konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data dapat diulangi lagi.
6. Menghitung *eigen vector* dari setiap matriks perbandingan pasangan diatas, dimana nilai dari *eigen vector* merupakan bobot setiap komponen.
7. Memeriksa konsistensi hirarki, jika nilai lebih besar dari 10% (0.1) maka kualitas dat *judgment* dapat diperbaiki.

### 2.7.3 Consistency Index (CI)

*Consistency Index* (CI) merupakan tingkat konsistensi seseorang dalam memberikan jawaban terhadap suatu elemen dalam masalah. Rumus yang digunakan untuk menghitung *Consistency Index* (CI) adalah sebagai berikut:

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

Keterangan:

$\Lambda_{\max}$  : Nilai maksimum dari nilai eigen matrik yang bersangkutan.

$n$  : Jumlah elemen yang dibandingkan

Sumber: Saaty (1998)

Nilai CI tidak akan berarti jika tidak ada patokan yang menyatakan bahwa CI menunjukkan suatu matrik yang konsisten. Menurut Saaty (1998), suatu matrik yang dihasilkan dari perbandingan yang dilakukan secara acak merupakan suatu matrik yang mutlak tidak konsisten yang disebut *Random Index* (RI). Dengan membandingkan CI dan RI maka di peroleh patokan untuk menentukan tingkat konsistensi suatu matrik yang disebut *Consistency Ratio* (CR).

Rumus yang digunakan untuk menghitung *Consistency Ratio* (CR) adalah sebagai berikut:

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

Keterangan:

CI : *Consistency Index*

RI : *Random Index*

Sumber: Saaty (1998)

Untuk model AHP metriks perbandingan dapat diterima jika nilai rasio inkonsistensi  $\leq 0,1$  . Jika tidak, maka penilaian yang telah dibuat mungkin dilakukan secara random dan perlu dilakukan revisi (Suryadi dan Ramdhani, 1998). Nilai *Random Index* (RI) dapat disajikan pada Tabel 2.3

Tabel 2.4 Nilai *Random Index* (RI)

Ukuran Matriks	1;2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	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)

#### 2.7.4 Penilaian Perbandingan Multi Partisipan

Dalam menggunakan metode AHP dimungkinkan untuk diperoleh penilaian yang didasarkan pada penilaian dengan menggunakan kuisisioner, ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu (Saaty, 1993) :

1. Jika suatu kelompok ikut berpartisipasi dalam proses penilaian, maka seluruh anggota kelompok tersebut sedapat mungkin diusahakan untuk mencapai konsensus dalam penilaiannya.

2. Dilakukan perhitungan *geometric mean*, karena ciri *reciprocity* dari matriks yang digunakan dalam proses analisis hirarki ini harus dipertahankan.
3. *Geometric mean* ini dapat digunakan untuk menghitung rata-rata penilaian perbandingan berpasangan dengan tetap mempertahankan cirri *reciprocity* dari matriks tadi.

Mengambil rata-rata geometrik dari penilaian perorangan merupakan satu cara untuk memecahkan tidak tercapainya konsensus atas nilai setelah perdebatan dan pada saat penentuan prioritas tidak semua orang yang menjadi responden dapat hadir. Teori *geometric mean* menyatakan jika terdapat  $n$  partisipan yang melakukan perbandingan berpasangan, maka akan terdapat  $n$  jawaban untuk setiap pasangan. Untuk mendapatkan suatu nilai tertentu dari semua nilai tersebut, masing-masing nilai harus dikalikan satu sama lain, kemudian hasil perkalian dipangkatkan dengan  $1/n$ .

Adapun rumus dari *geometric mean* tersebut adalah (Saaty, 1993) :

$$GM = (x_1 \cdot x_2 \cdot x_3 \cdot \dots \cdot x_n)^{1/n} \quad (2-3)$$

Dimana :

GM : *Geometric Mean*

$x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$  : Bobot Penilaian ke 1, 2, 3, ...,  $n$

Sumber: Saaty (1993)

## 2. 8 Insentif

Bagi pegawai yang berhasil melampaui standar yang telah ditetapkan tentu saja harus dihargai dengan memberikan imbalan (insentif atau bonus) yang layak dan sesuai dengan prestasi yang telah ditunjukkan. Tujuan utama dari pemberian insentif adalah tidak lain untuk meningkatkan dan menjaga motivasi pegawai dalam kaitannya dengan upaya meningkatkan produktivitas kerjanya (Wignjosoebroto, 1996).

Berbicara masalah insentif, maka secara umum hal tersebut selalu diartikan dengan insentif dalam bentuk uang, walaupun kita juga mengenal berbagai bentuk insentif kerja yang lain seperti promosi, pujian akan kemampuan, hadiah barang, dan sebagainya. Pemberian insentif secara singkat didefinisikan sebagai “extra pay for extra performance” (Wignjosoebroto, 1996). Dengan demikian upah yang akan diberikan pada operator yang berprestasi akan diformulasikan sebagai :

$$\text{Total Upah} = \text{Upah dasar} + \text{Insentif} \quad (2-4)$$

Sumber: Wignjosoebroto (1996)

Perancangan sistem insentif pegawai ini ditentukan dengan menggunakan metode Pembagian Laba, yaitu satu rencana insentif yang menggabungkan banyak atau semua pegawai dalam satu usaha bersama demi mencapai satu sasaran misalnya produktivitas perusahaan. Untuk mengaplikasikan ada 7 (tujuh) langkah yang harus diperhatikan, yaitu (Stoner, Edward, dan Gibert, 1996) :

1. Tetapkanlah sasaran rencana umum.
2. Tetapkanlah ukuran prestasi kinerja khusus.
3. Tetapkanlah sumber dana insentif.
4. Tetapkanlah satu metode untuk membagi dan mendistribusikan bagian perolehan pegawai. Metode yang digunakan untuk menghitung insentif pegawai adalah sebagai berikut:

- a. Persentase kenaikan nilai prestasi kerja dari standar yang ditetapkan. % kenaikan nilai prestasi kerja :

$$\frac{\text{Prestasi kerja pegawai} - \text{prestasi kerja standar}}{\text{Prestasi kerja standar}} \times 100 \% \quad (2-5)$$

Sumber : Stoner, Edward, dan Gibert (1996)

- b. Pemberian insentif berdasarkan persentase kenaikan tersebut.

Insentif akan diberikan berdasarkan persentase kenaikan nilai prestasi kerja yang dicapai oleh pegawai. Persentase kenaikan nilai prestasi kerja dari standar yang ditetapkan yang ditunjukkan oleh seorang pegawai akan dibandingkan dengan total persentase kenaikan nilai prestasi kerja seluruh pegawai. Sehingga akan didapatkan sebuah nilai akhir, yang mana nilai akhir ini akan dikalikan dengan dana yang dialokasikan untuk insentif untuk mengetahui insentif yang diperoleh. Atau secara umum dapat dirumuskan sebagai berikut :

Besar Insentif :

$$\frac{\% \text{ kenaikan nilai prestasi kerja}}{\% \text{ kenaikan nilai prestasi kerja seluruh pegawai}} \times \text{dana insentif yang ada} \quad (2-6)$$

Sumber : Stoner, Edward, dan Gibert (1996)

5. Tetapkanlah bentuk pembayaran yang digunakan.
6. Tetapkanlah seberapa sering bonus dibayar.
7. Kembangkanlah sistem keterlibatan pegawai.