

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tinjauan pustaka yang mendukung pembahasan dan berguna dalam menganalisis serta mengolah data pada penelitian ini. Tinjauan pustaka penelitian ini berasal dari berbagai studi literatur.

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian tentang *performance appraisal* karyawan secara individu yang telah dilakukan dapat dijadikan sebagai referensi dalam melakukan penelitian ini. Berikut ini adalah uraian dan perbandingan penelitian terdahulu berkaitan dengan *performance appraisal* karyawan secara individu.

1. Penelitian yang dilakukan Ibrahim (2010) tentang penilaian kinerja PT. Badak NGL Bontang, tujuan dari penelitian ini adalah mengintegrasikan antara penilaian hasil kerja dan model kompetensi dalam pengukuran kinerja dilakukan untuk memperoleh informasi pencapaian tujuan dan tingkat penyelesaian tugas serta tanggung jawab dari setiap posisi jabatan sehingga *intangible assets* dapat dipertahankan dan diharapkan untuk berkembang. Penelitian ini menyebutkan bahwa sistem *performance appraisal* yang dimiliki PT Badak NGL yaitu Laporan Hasil Penilaian Kerja (LPHK) memiliki beberapa kelemahan yaitu belum standarnya pemberian nilai dari penilai, tidak adanya indikator dalam penilaian, dan periode pelaksanaan *performance appraisal* hanya dilakukan satu kali dalam setahun.
2. Penelitian Lavinia (2013) mengambil obyek para calon penerima Beasiswa Djarum Plus. Proses penentuan siapa yang berhak menerima beasiswa didasarkan pada kelengkapan dan penilaian pada tahap administrasi, psikotes, FGD dan wawancara pendaftar. Pada saat setelah melewati tahap seleksi baik lisan maupun wawancara, calon terlihat meyakinkan tetapi pada saat melakukan masa bakti ternyata tidak sesuai ekspektasi PT Djarum. Untuk mendapatkan penerima beasiswa yang pas, PT. Djarum menggunakan metode 360 dengan membuat sistem pendukung keputusan penerimaan beasiswa. Sistem Pendukung Keputusan Penerimaan Beasiswa pada Djarum Beasiswa Plus dapat menjawab kebutuhan Djarum Beasiswa Plus pada proses *open recruitment* dan proses penentuan penerima beasiswa. Sistem Pendukung Keputusan Penerimaan Beasiswa pada Djarum Beasiswa Plus

menyediakan laporan- laporan di tiap tahap seleksi yaitu laporan pendaftar, laporan pendaftar yang lolos psikotest, laporan pendaftar yang lolos tahap FGD dan wawancara serta laporan rekapitulasi yang dapat mempermudah pembina dalam proses pengambilan keputusan.

3. Penelitian Mukti (2013) ini dilakukan di PT. Siantar Top, Tbk. Waru-Sidoarjo. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui nilai bobot dari kriteria terkait *performance appraisal* dengan menggunakan metode ANP dan mendapatkan nilai kinerja kepala bagian produksi dengan metode *rating scale*. Penelitian ini melakukan *performance appraisal* terhadap 16 orang kepala bagian produksi berdasarkan 3 kriteria yang terdiri atas 18 subkriteria. Diharapkan dengan adanya penelitian ini, karyawan dapat termotivasi dan dapat meningkatkan kinerjanya sehingga hasil yang diperoleh bisa mencapai nilai A.

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Ini

Peneliti	Obyek Penelitian	Metode/Tools	Hasil Penelitian
Ibrahim (2010)	Sistem penilaian kinerja di PT Badak NGL	Sistem <i>performance appraisal</i> 360 derajat	Rancangan laporan hasil penilaian kerja (LPHK)
Lavinia (2013)	Calon penerima Beasiswa Djarum Plus	Metode 360 derajat dan sistem penunjang berbasis <i>Web</i>	Rekap laporan di setiap tahap seleksi
Mukti (2013)	<i>Performance appraisal</i> Kepala Bagian Produksi	Metode ANP Dan <i>Rating Scale</i>	Nilai bobot kriteria dan nilai kinerja kepala bagian produksi
Dani (2016)	Karyawan SKM	<i>Work Standard</i>	Penguasaan kompetensi kerja

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan sebuah aset yang dimiliki oleh perusahaan yang harus dikelola secara baik agar suatu performansi perusahaan dapat meningkat. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia merupakan salah satu faktor keberhasilan sebuah perusahaan. Sumber daya manusia harus dikelola secara baik agar tujuan-tujuan dari organisasi dapat tercapai. Salah satu langkah pengelolaan sumber daya manusia dikenal dengan manajemen sumber daya manusia. Menurut Dessler (1999:2), manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah teknik mengelola sumber daya manusia dengan berbagai aspek dalam posisi manajemen yang meliputi *recruiting, training, appraising dan rewarding*. Pada penelitian ini, proses *appraising* yang akan dibahas lebih lanjut. Fungsi dari SDM adalah sebagai berikut:

1. Fungsi teknis (*Technical HR Management*)

Yaitu memberikan jasa dasar sumber daya melalui proses rekrutmen, pelatihan dan kompensasi.

2. Fungsi strategik (*Strategic HR Management*)

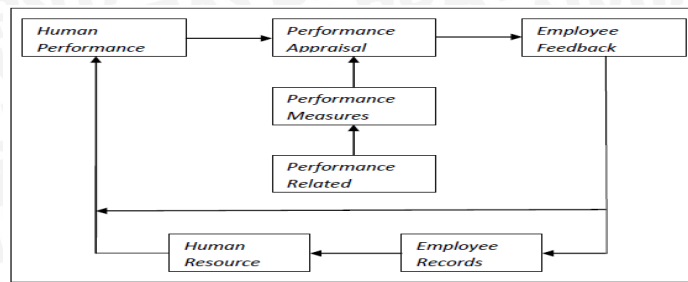
Yaitu menjalankan fungsi teknis yang sifatnya mendukung implementasi strategi perusahaan agar tujuan dari perusahaan dapat tercapai.

2.3 *Performance Appraisal*

Menurut Dessler (1999:241) *performance appraisal* merupakan proses evaluasi kinerja karyawan saat ini maupun di masa lalu berdasarkan kinerja standar karyawan tersebut. Penilaian kinerja ini terdiri dari: (1) menentukan standar kinerja; (2) membandingkan kinerja karyawan terhadap standar yang telah ditetapkan; (3) memberikan *feedback* kepada karyawan berupa motivasi agar dapat meningkatkan kinerjanya. Dengan melakukan *performance appraisal* ini, karyawan akan dapat senantiasa meningkatkan kemampuannya pribadi untuk disesuaikan dengan standar yang telah disepakati bersama dengan pihak manajemen. Agar hal ini dapat berjalan dengan baik, karyawan harus benar-benar paham tentang standar yang telah ditetapkan dan bagaimana untuk mencapai standar tersebut. Bagi perusahaan sendiri, *performance appraisal* dapat memberikan gambaran yang jelas tentang kinerja karyawannya dan langkah apa yang perlu diambil untuk membantu karyawan mengembangkan kemampuannya.

2.3.1 *Performance Appraisal Sebagai Feedback*

Kelangsungan hidup suatu perusahaan bergantung, salah satu diantaranya, pada kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Pencapaian tujuan organisasi menjadi kurang efektif apabila banyak karyawan memiliki kinerja yang tidak sesuai harapan. Karakter perusahaan yang kurang bisa menghargai dan memperhatikan pencapaian yang sudah dicapai oleh karyawannya merupakan salah satu hambatan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu untuk melaksanakan *performance appraisal* yang efektif. Sistem *performance appraisal* dapat dilihat dari Gambar 2.1. Gambar 2.1 Menunjukkan bahwa setelah proses penilaian ada *feedback* yang diberikan kepada karyawan atas hasil kinerjanya selama ini. Penilaian tersebut akan dicatat untuk dijadikan bahan pertimbangan untuk diputuskannya prestasi kerja karyawan.



Gambar 2.1 Sistem *Performance Appraisal*

Gambar 2.1 menjelaskan mengenai hubungan antar komponen dalam sebuah sistem *performance appraisal*. *Performance appraisal* akan memberikan *feedback* yang berguna untuk meningkatkan kinerja, prestasi, dan potensi karyawan. Dengan adanya *feedback*, sumber daya manusia dalam suatu organisasi akan terus berkembang. Hal ini akan berpengaruh kepada performa dari seorang karyawan yang memberikan dampak positif kepada performa perusahaan.

2.3.2 Tujuan dan Manfaat dari *Performance Appraisal*

Menurut Dessler (1999:241), manfaat dari *performance appraisal* adalah sebagai berikut:

1. Dapat memberikan informasi untuk penentuan upah dan promosi.
2. Memberikan kesempatan bagi pihak manajemen dan karyawan untuk bersamasama membuat dan mengembangkan perencanaan kerja yang lebih baik.
3. Menjadikan dasar bagi perusahaan dalam merencanakan pengembangan karier karyawan berdasarkan kelebihan dan kekurangan masing-masing karyawan.
4. Meningkatkan sistem manajemen dan kinerja perusahaan.

2.4 *Performance Appraisal* Menggunakan Metode *Work Standard*

Menurut Mondy dan Noe (2005:163) *Work Standard* adalah metode penilaian kinerja yang dilakukan dengan membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan. Standar mencerminkan keluaran normal dari seorang pekerja yang berprestasi rata-rata, yang bekerja pada kondisi atau kecepatan normal. Agar standar ini dianggap objektif para pekerja harus memahami bagaimana standar yang ditetapkan. Standar yang akan ditetapkan bias didapatkan dengan menentukan waktu standar yang diperoleh dengan menggunakan metode *Work Sampling*.

2.5 Work Sampling

Sampling kerja atau sering disebut sebagai *work sampling*, *Ratio Delay Study* atau *Random Observation Method* adalah salah satu teknik untuk mengadakan sejumlah besar pengamatan terhadap aktivitas kerja dari mesin, proses atau pekerja/operator. Pengukuran kerja dengan cara ini juga diklasifikasikan sebagai pengukuran kerja secara langsung, karena pelaksanaan kegiatan pengukuran harus dilakukan secara langsung ditempat kerja yang diteliti (Sritomo, 1989:194).

Metode sampling kerja dikembangkan berdasarkan hukum probabilitas atau sampling. Oleh karena itu pengamatan terhadap suatu obyek yang ingin diteliti tidak perlu dilaksanakan secara menyeluruh (populasi) melainkan cukup dilaksanakan secara mengambil sampel pengamatan yang diambil secara acak (*random*) (Sritomo, 1989:194).

Suatu sampel yang diambil secara random dari suatu grup populasi yang besar akan cenderung memiliki pola distribusi yang sama seperti yang dimiliki oleh populasi tersebut. Apabila sampel yang dimiliki tersebut diambil cukup besar, maka karakteristik yang dimiliki oleh sampel tersebut tidak akan jauh berbeda dibanding dengan karakteristik dari populasinya (Sritomo, 1989:194).

Banyaknya pengamatan yang harus dilaksanakan dalam kegiatan sampling kerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu :

1. Tingkat kepercayaan (*Confidence Level*).
2. Tingkat ketelitian (*Degree of Accuracy*).

Dengan asumsi bahwa terjadinya keadaan operator atau sebuah fasilitas yang akan menganggur (*idle*) atau produktif mengikuti pola distribusi normal, maka jumlah pengamatan yang seharusnya dilaksanakan dapat dicari didasarkan formulasi sebagai berikut :

$$N = \frac{K^2 (1 - p)}{S^2 \cdot p} \quad (2 - 1)$$

Keterangan :

p = Presentase kejadian yang diamati (prosentase produktif) dalam angka desimal.

Dalam penelitian kali ini p yang digunakan p produktif.

K = Konstanta yang besarnya tergantung tingkat kepercayaan yang diambil

S = Tingkat ketelitian yang dikehendaki dalam angka desimal.

2.5.1 Langkah–Langkah Dalam Melakukan Sampling

1. Melakukan sampling pendahuluan

Melakukan sejumlah kunjungan yang ditentukan oleh pengukur (biasanya tidak kurang dari 30 kali). Buatlah tabel perbedaan antara pekerjaan yang produktif dan non produktif.

Tabel 2.2 Pengamatan Kunjungan

No	Frekuensi teramati pada hari ke-n	Tally	
		Productif	Idle
1			
2			
3			
total			

Tabel 2.3 Ringkasan Pengamatan *Work Sampling*

Kegiatan	Pengamatan pada hari ke-n									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Productif										
non produktif (idle)										
Jumlah %productif										

2. Menguji keseragaman data

Untuk menghitung keseragaman data kita tentukan batas-batas kontrolnya yaitu :

$$BKA = P + 3 \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}} \quad (2-2)$$

Dimana :

p = persentase produktif dihari ke I dan n adalah jumlah dari pengamatan.

n = jumlah pengamatan dilakukan pada hari ke I

Catatan :

Jika harga pi berada pada batas-batas kontrol, maka berarti semua harga tersebut dapat digunakan untuk menghitung banyaknya pengamatan yang diperlukan. Sebaliknya jika ada harga pi yang berada diluar batas kontrol, maka pengamatan yang membentuk pi yang bersangkutan harus “dibuang” karena berasal dari sistem sebab yang berbeda.

2.5.2 Menentukan Waktu Kunjungan

Untuk menentukan, biasanya satu hari kerja dibagi kedalam satuan-satuan waktu yang besarnya ditentukan oleh pengukur. Biasanya panjang satu satuan waktu tidak terlampaui panjang (lama). Berdasarkan satu-satuan waktu inilah saat-saat kunjungan ditentukan. Waktu kunjungan tidak boleh melebihi $2/3$ dari total jam kerja. Misalkan satu-satuan waktu panjangnya 10 menit. Misalnya 1 hari terdapat 8 jam kerja, sehingga ada 6 observasi dalam 1 jam. Setelah itu, didapat 48 kali observasi untuk 1 hari ($6 \times 8 \text{ jam} = 48$ observasi). Untuk menentukan jumlah observasi, dihitung dengan ($2/3 \times 48 = 32$) sehingga didapat 32 kali observasi dalam 1 hari. Waktu kunjungan tidak boleh pada saat-saat tertentu yang kita ketahui dalam keadaan tidak bekerja misalnya jam-jam istirahat atau hari libur, dimana tidak ada kegiatan secara resmi.

2.5.3 Menentukan *Ratio Delay*

Ratio delay adalah perbandingan antara jumlah pengamatan saat operator dalam keadaan delay dibandingkan dengan jumlah pengamatan saat operator sedang melakukan aktifitas yang produktif.

$$\text{Ratio Delay} = \frac{\text{Presentase Non Produktif}}{\text{Presentase Produktif}} \quad (2 - 3)$$

2.5.4 Menentukan Presentase Produktif

Presentase produktif adalah perbandingan antara jumlah pengamatan saat operator sedang melakukan aktifitas yang produktif dibandingkan dengan keseluruhan pengamatan yang dilakukan.

$$\text{Performance Lev} = \frac{\text{Jumlah Produktif}}{\text{Produktif} + \text{Non Produktif}} \times 100\% \quad (2 - 4)$$

(jumlah pengamatan)

2.5.5 Menghitung Waktu Baku

Waktu baku adalah total waktu yang dibutuhkan oleh operator untuk menghasilkan satu buah produk. Proses penghitungan waktu baku sebagai berikut:

1. Presentase Produktif (PP)

$$PP = \frac{\text{jumlah Produktif}}{\text{jumlah pengamatan}} \times 100\% \quad (2 - 5)$$

2. Jumlah Menit Produktif (JMP)

$$JMP = PP \times \text{jumlah menit pengamatan} \quad (2-6)$$

3. Waktu yang diperlukan/unit

$$W = \frac{JMP}{\text{Jumlah unit yang dihasilkan selama pengamatan}} \quad (2-7)$$

4. Waktu Normal (Wn)

$$Wn = \text{waktu yang diperlukan} \times \text{faktor penyesuaian} \quad (2-8)$$

5. Waktu Baku

$$Wb = Wn + (\text{kelonggaran} \times Wn) \text{ atau } Wb = Wn \times \frac{100}{100 - All} \quad (2-9)$$

2.5.6 Penyesuaian

Perbedaan kemampuan antara satu operator dengan operator lainnya perlu diperhatikan dalam menghitung waktu baku. Mengingat bahwa waktu baku adalah waktu yang harus bias dicapai oleh seluruh operator, maka dibutuhkan penyesuaian untuk menjembatani perbedaan antara operator berkemampuan diatas rata-rata dengan operator lainnya, terutama yang memiliki kemampuan dibawah rata-rata. Pada tabel 2.4 diberikan bobot untuk masing-masing operator berdasarkan criteria tertentu menggunakan metode *Westinghouse*

Tabel 2.4 *Westinghouse Table*

SKILL			EFFORT		
+0,15	A1	Super skill	+0,13	A1	Super skill
+0,13	A2		+0,12	A2	
+0,11	B1	Excelent	+0,10	B1	Excelent
+0,08	B2		+0,08	B2	
+0,06	C1	Good	+0,05	C1	Good
+0,03	C2		+0,02	C2	
0,00	D	Average	0,00	D	Average
-0,05	E1	Fair	-0,04	E1	Fair
-0,10	E2		-0,08	E2	
-0,16	F1	Poor	-0,12	F1	Poor
-0,22	F2		-0,17	F2	

CONDITION			ONSISTENCY		
+0,06	A	Ideal	+0,04	A	Ideal
+0,04	B	Excelent	+0,03	B	Excelent
+0,02	C	Good	+0,01	C	Good
0,00	D	Average	0,00	D	Average
-0,03	E	Fair	-0,02	E	Fair
-0,07	F	Poor	-0,04	F	Poor

Sebagai contoh, apabila diketahui bahwa waktu rata-rata yang diukur terhadap suatu elemen kerja adalah 0,05 menit dan rating performance operator adalah memenuhi klasifikasi berikut :

- a. Excellent Skill (B2) : + 0,08
 - b. Good Effort (C2) : + 0,02
 - c. Good Condition (C) : + 0,01
 - d. Good Consistency (C) : + 0,01 +
- Total : + 0.13

Maka, waktu normal untuk elemen kerja ini adalah :

$$0,05 \times 1,13 = 0,565$$

2.5.7 Kelonggaran

Kelonggaran diberikan untuk tiga hal yaitu untuk kebutuhan pribadi, menghilangkan rasa fatigue, dan hambatan – hambatan yang tidak dapat dihindarkan. Ketiganya ini merupakan hal yang secara nyata dibutuhkan oleh pekerja, dan yang selama pengukuran tidak diamati, diukur, dicatat, ataupun dihitung. Karenanya sesuai pengukuran dan setelah mendapatkan waktu normal, kelonggaran perlu ditambahkan.

1. Kelonggaran untuk kebutuhan pribadi.

Yang termasuk kedalam kebutuhan pribadi disini adalah, hal – hal seperti minum sekedarnya untuk menghilangkan rasa haus, ke kamar kecil, bercakap – cakap dengan teman sekerja sekedar menghilangkan ketegangan ataupun kejenuhan dalam bekerja.

Kebutuhan – kebutuhan ini jelas terlihat sebagai sesuatu yang mutlak; tidak bisa misalnya, seseorang diharuskan terus bekerja dengan rasa dahaga, atau melarang pekerja untuk sama sekali tidak bercakap – cakap sepanjang jam – jam kerja. Larangan demikian tidak saja merugikan pekerja (karena merupakan tuntutan psikologi dan fisiologi yang wajar) tetapi juga merugikan perusahaan karena dengan kondisi demikian pekerja tidak

akan dapat bekerja dengan baik bahkan hampir dapat dipastikan produktivitasnya menurun.

Besarnya kelonggaran yang diberikan untuk kebutuhan pribadi seperti itu berbeda-beda dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya karena setiap pekerjaan mempunyai karakteristik sendiri – sendiri dengan “tuntutan” yang berbeda – beda. Penelitian yang khusus perlu dilakukan untuk menentukan besarnya kelonggaran ini secara tepat seperti dengan sampling kerja atau secara fisiologis. Berdasarkan penelitian ternyata besarnya kelonggaran ini bagi pekerja pria dari pekerja wanita; misalnya untuk pekerjaan – pekerjaan ringan pada kondisi – kondisi kerja normal pria memerlukan 2% – 2,5% dan wanita 5% (persentase ini adalah dari waktu normal).

2. Kelonggaran untuk menghilangkan rasa lelah

Rasa fatigue tercermin antara lain dari menurunnya hasil produksi baik jumlah maupun kualitas. Kerenanya salah satu cara untuk menentukan besarnya kelonggaran ini adalah dengan melakukan pengamatan sepanjang hari kerja dan mencatat pada saat – saat dimana hasil produksi menurun. Tetapi masalahnya adalah kesulitan dalam menentukan pada saat – saat mana menurunnya hasil produksi yang disebabkan oleh timbulnya rasa fatigue karena masih banyak kemungkinan lain yang dapat menyebabkannya.

Jika rasa fatigue telah datang dan pekerja harus bekerja untuk menghasilkan performance normalnya, maka usaha yang dikeluarkan pekerja lebih besar dari normal dan ini akan menambah rasa fatigue. Apabila hal ini berlangsung terus dan pada akhirnya akan terjadi fatigue total yaitu jika anggota badan yang bersangkutan sudah tidak dapat melakukan gerak kerja sama sekali walaupun sangat dikehendaki. Hal demikian jarang terjadi karena berdasarkan pengalamannya pekerja dapat mengatur kecepatan kerjanya sedemikian rupa, sehingga lambatnya gerakan – gerakan kerja ditunjukkan untuk menghilangkan rasa fatigue ini.

3. Kelonggaran untuk hambatan - hambatan yang tidak terhindarkan.

Dalam melaksanakan pekerjaannya, pekerja tidak akan lepas dari berbagai “hambatan” ada hambatan yang dapat dihindarkan seperti mengobrol yang berlebihan dan mengaggur dengan sengaja ada pula hambatan yang tidak dapat dihindarkan karena berada diluar kekuasaan pekerja untuk mengendalikannya. Bagi hambatan yang pertama jelas tidak ada pilihan selain menghilangkannya sedangkan bagi yang terakhir walaupun harus diusahakan serendah mungkin, hambatan akan tetap ada dan karenanya harus diperhitungkan dalam waktu baku.

Beberapa contoh yang termasuk kedalam hambatan yang tidak terhindarkan adalah :

- a. Menerima atau meminta petunjuk kepada pengawas.
- b. Melakukan penyesuaian – penyesuaian mesin.
- c. Memperbaiki kemacetan – kemacetan singkat seperti mengganti alat potong yang patah, memasang kembali ban yang lepas dan sebagainya.
- d. Memasang peralatan potong.
- e. Mengambil alat – alat khusus atau bahan – bahan khusus dari gudang.
- f. Hambatan – hambatan karena kesalahan pemakaian alat ataupun bahan.
- g. Mesin mati karena aliran listrik.

Besarnya hambatan untuk kejadian – kejadian seperti itu sangat bervariasi dari suatu pekerjaan lain bahkan suatu stasiun kerja ke stasiun kerja lain karena banyaknya penyebab seperti, mesin, kondisi mesin, prosedur kerja, ketelitian suplai alat dan bahan dan sebagainya. Salah satu cara yang baik yang biasanya digunakan untuk menentukan besarnya kelonggaran bagi hambatan yang tidak terhindarkan adalah dengan melakukan sampling pekerjaan.

4. Menyertakan kelonggaran dalam perhitungan waktu baku

Langkah pertama adalah menentukan besarnya kelonggaran untuk ketiga hal diatas yaitu untuk kebutuhan pribadi, menghilangkan rasa fatigue dan hambatan yang tidak dapat dihindarkan dua hal yang pertama antara lain, dengan memperhatikan kondisi – kondisi yang sesuai dengan pekerjaan yang bersangkutan. Untuk yang ketiga dapat diperoleh melalui pengukuran khusus seperti sampling pekerjaan. Kesemuanya, yang biasanya masing – masing dinyatakan dalam presentase dijumlahkan; dan kemudian mengalikan jumlah ini dalam waktu normal yang telah dihitung sebelumnya.

Misalnya suatu pekerjaan yang sangat ringan yang dilakukan sambil duduk dengan gerakan – gerakan yang terbatas membutuhkan pengawasan mata terus menerus dengan pencahayaan yang kurang memadai, temperature, dan kelembapan ruang normal, siklus udara baik, tidak bising.

Halaman ini sengaja dikosongkan

