

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **2.1. Landasan Teori.**

##### **2.1.1. Penilaian Kinerja.**

Salah satu persoalan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan adalah menilai kinerja pegawai. Penilaian kinerja dikatakan penting mengingat melalui penilaian kinerja dapat diketahui seberapa tepat pegawai telah menjalankan fungsinya. Ketepatan pegawai dalam menjalankan fungsinya akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi atau perusahaan secara keseluruhan. Selain itu, hasil penilaian kinerja pegawai akan memberikan informasi penting dalam proses pengembangan pegawai.

Namun demikian, sering terjadi, penilaian dilakukan tidak tepat. Ketidaktepatan ini dapat disebabkan oleh banyak faktor. Beberapa faktor yang menyebabkan ketidaktepatan penilaian kinerja di antaranya adalah ketidak-jelasan makna kinerja yang diimplementasikan, ketidakpahaman pegawai mengenai kinerja yang diharapkan, ketidakakuratan instrumen penilaian kinerja, dan ketidakpedulian pimpinan organisasi dalam pengelolaan kinerja.

Pada dasarnya pengertian kinerja dapat dimaknai secara beragam. Beberapa pakar memandangnya sebagai hasil dari suatu proses penyelesaian pekerjaan, sementara sebagian yang lain memahaminya sebagai perilaku yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Agar terdapat kejelasan mengenai kinerja, akan disampaikan beberapa pengertian mengenai kinerja.

Menurut Bernardin and Russel (1998: 239), kinerja dapat didefinisikan sebagai berikut: *“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a time period“*. Berdasarkan pendapat Bernardin and Russel, kinerja cenderung dilihat sebagai hasil dari suatu proses pekerjaan yang pengukurannya dilakukan dalam kurun waktu tertentu.

Sementara itu menurut Ilgen and Schneider (Williams, 2002: 94): *“Performance is what the person or system does”*. Hal senada dikemukakan oleh Mohrman et al (Williams, 2002: 94) sebagai berikut: *“A performance consists of a performer engaging in behavior in a situation to achieve results”*. Dari kedua pendapat ini, terlihat bahwa kinerja dilihat sebagai suatu proses bagaimana sesuatu dilakukan. Jadi, pengukuran kinerja dilihat dari baik-tidaknya aktivitas tertentu untuk mendapatkan hasil yang diinginkan.

Pendapat yang lebih komprehensif disampaikan oleh Brumbrach (Armstrong, 1998: 16) sebagai berikut:

*Performance means behaviours and results. Behaviours emanate from the performer and transform performance from abstraction to action. Not just the instruments for results, behaviours are also outcomes in their own right – the product of mental and physical effort applied to tasks – and can be judged apart from results.*

Brumbrach, selain menekankan hasil, juga menambahkan perilaku sebagai bagian dari kinerja. Menurut Brumbach, perilaku penting karena akan berpengaruh terhadap hasil kerja seorang pegawai.

Dari beberapa pendapat tersebut, kinerja dapat dipandang dari perspektif hasil, proses, atau perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan. Oleh karena itu, tugas dalam konteks penilaian kinerja, tugas pertama pimpinan organisasi adalah

menentukan perspektif kinerja yang mana yang akan digunakan dalam memaknai kinerja dalam organisasi yang dipimpinnya.

#### **2.1.1.1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya, dengan kata lain terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut menurut Armstrong (1998: 16-17) adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor individu (*personal factors*). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dll.
- 2) Faktor kepemimpinan (*leadership factors*). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.
- 3) Faktor kelompok/rekan kerja (*team factors*). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
- 4) Faktor sistem (*system factors*). Faktor sistem berkaitan dengan sistem/ metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
- 5) Faktor situasi (*contextual/situational factors*). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Dari uraian yang disampaikan oleh Armstrong, terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Faktor-faktor ini perlu mendapat perhatian serius dari pimpinan organisasi jika pegawai diharapkan dapat memberikan kontribusi yang optimal.

### **2.1.1.2. Penilaian Kinerja Pegawai.**

Setiap organisasi pada dasarnya telah mengidentifikasi bahwa perencanaan prestasi dan terciptanya suatu prestasi organisasi mempunyai kaitan yang sangat erat dengan prestasi individual para pegawai. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa prestasi kerja organisasi merupakan hasil dari kerjasama antara pegawai yang bersangkutan dengan organisasi dimana pegawai tersebut bekerja. Untuk mencapai prestasi kerja yang diinginkan, maka tujuan yang diinginkan, standar kerja yang diinginkan, sumber daya pendukung, pengarahan, dan dukungan dari manajer lini pegawai yang bersangkutan menjadi sangat vital. Selain itu sisi motivasi menjadi aspek yang terlibat dalam peningkatan prestasi kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Torington dan Hall (1995: 316) yang menyatakan bahwa “Prestasi kerja dilihat sebagai hasil interaksi antara kemampuan individual dan motivasi”.

Mondy & Noe (1990: 382) mendefinisikan penilaian prestasi kerja sebagai: “Suatu sistem yang bersifat formal yang dilakukan secara periodik untuk mereview dan mengevaluasi kinerja pegawai”. Sedangkan Irawan (1997: 188) berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja adalah ”suatu cara dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja pegawai dengan serangkaian tolok ukur tertentu yang obyektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala”. Sementara itu Levinson seperti dikutip oleh Marwansyah dan Mukaram (1999: 103) mengatakan bahwa “Penilaian unjuk kerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan/kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau sebuah kelompok”. Adapun sasaran proses penilaian dikemukakan oleh Alewine (1992: 244) sebagai berikut : ”Sasaran proses penilaian prestasi kerja adalah untuk membuat karyawan memandang diri mereka sendiri seperti apa adanya, mengenali

kebutuhan perbaikan kinerja kerja, dan untuk berperan serta dalam membuat rencana perbaikan kinerja”. Sedangkan tujuan umum penilaian kinerja adalah mengevaluasi dan memberikan umpan balik konstruktif kepada para pegawai yang pada akhirnya mencapai efektivitas organisasi.

Sementara itu, menurut Cummings dan Schwab (1973: 4), penilaian kinerja pegawai pada umumnya memiliki dua fungsi sebagai berikut :

1. Fungsi *summative* atau *evaluative*. Fungsi ini biasanya berhubungan dengan rencana pengambilan keputusan yang bersifat administratif. Sebagai contoh, hasil dari penilaian ini digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan gaji pegawai yang dinilai, memberikan penghargaan atau hukuman, promosi, dan mutasi pegawai. Dalam fungsi ini manajer berperan sebagai hakim yang siap memberikan vonis.
2. Fungsi *formative*. Fungsi *formative* berkaitan dengan rencana untuk meningkatkan keterampilan pegawai dan memfasilitasi keinginan pegawai untuk meningkatkan kemampuan mereka. Salah satu maksudnya adalah untuk mengidentifikasi pelatihan yang dibutuhkan pegawai. Manajer berperan sebagai konsultan yang siap untuk memberikan pengarahan dan pembinaan untuk kemajuan pegawai.

Sedangkan Stewart dan Stewart (1977: 5) menyatakan bahwa penilaian kinerja pegawai dimaksudkan untuk:

1. Memberikan *feedback* bagi pegawai. Agar efektif, maka masukan yang diberikan kepada pegawai harus jelas (tepat sasaran), deskriptif (menggambarkan contoh-contoh pekerjaan yang benar), objektif (memberikan

masukannya yang positif dan negatif), dan konstruktif (memberikan saran perbaikan).

2. *Management by Objective*. Manajer menentukan target dan tujuan yang harus dicapai oleh setiap bawahan. Target dan tujuan tersebut harus disetujui oleh kedua belah pihak, dan evaluasi dilaksanakan berdasarkan pada hal-hal yang sudah disetujui bersama.
3. *Salary review*. Hasil dari penilaian digunakan untuk menentukan apakah seseorang akan mendapatkan kenaikan atau penurunan gaji.
4. *Career counselling*. Dalam pelaksanaan penilaian, manajer mempunyai kesempatan untuk melihat kemungkinan perjalanan karier pegawai, salah satunya bisa melalui pengiriman pegawai ke dalam program diklat.
5. *Succession planning*. Penilaian pegawai dapat membantu manajer dalam membuat daftar pegawai yang memiliki keterampilan dan kemampuan tertentu, sehingga jika ada posisi yang kosong, manajer bisa dengan cepat menunjuk seseorang.
6. Mempertahankan keadilan. Adalah suatu hal yang wajar jika seseorang lebih menyukai seseorang dibanding orang lain. Penilaian pegawai dapat mengurangi terjadinya hal tersebut misalnya dengan melibatkan atasan dari atasan langsung kita untuk ikut secara acak dalam proses penilaian.
7. Penggantian pemimpin. Sistem penilaian pegawai dapat mengurangi beban pekerjaan manajer baru yang tidak tahu menahu kondisi dan kompetensi pegawainya. Data yang ada dalam dokumen penilaian dapat digunakan sebagai informasi yang penting untuk mengetahui kompetensi dan mengenal bawahan lebih cepat dan mungkin akurat.

Dari uraian sebelumnya, terlihat bahwa penilaian kinerja memberikan banyak tujuan. Tujuan penilaian kinerja ini pada akhirnya akan memberikan manfaat, tidak hanya untuk pegawai yang bersangkutan, akan tetapi juga untuk organisasi. Perlu diingat bahwa penilaian kinerja tidak dimaksudkan untuk memberikan hukuman jika pegawai tidak dapat memenuhi capaian kinerja yang ditentukan.

Oleh karena itu, salah satu aspek penting dalam penilaian kinerja adalah adanya apresiasi yang proporsional dan program pengembangan SDM yang tepat. Apresiasi diberikan kepada orang yang mampu mencapai atau melebihi tingkat kinerja yang diharapkan. Sedangkan program pengembangan pegawai diberikan kepada pegawai yang memerlukan *treatment* tertentu untuk meningkatkan kinerjanya.

#### **2.1.1.3. Karakteristik/Kriteria Sistem Pengukuran Kinerja**

Pada dasarnya, belum ada kesepakatan di antara para ahli mengenai karakteristik pengukuran kinerja. Namun, sebagai pembanding, akan disajikan karakteristik menurut beberapa penulis.

Menurut Cascio (2003: 336-337), kriteria sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Relevan (*relevance*). Relevan mempunyai makna (a) terdapat kaitan yang erat antara standar untuk pelerjaan tertentu dengan tujuan organisasi, dan (b) terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai dalam form penilaian.

2. Sensitivitas (*sensitivity*). Sensitivitas berarti adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.
3. Reliabilitas (*reliability*). Reliabilitas dalam konteks ini berarti konsistensi penilaian. Dengan kata lain sekalipun instrumen tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda dalam menilai seorang pegawai, hasil penilaiannya akan cenderung sama.
4. Akseptabilitas (*acceptability*). Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya.
5. Praktis (*practicality*). Praktis berarti bahwa instrumen penilaian yang disepakati mudah dimenegerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut.

Pendapat senada dikemukakan oleh Noe et al (2003: 332-335), bahwa kriteria sistem pengukuran kinerja yang efektif terdiri dari beberapa aspek sebagai berikut:

1. Mempunyai keterkaitan yang strategis (*strategic congruence*). Suatu pengukuran kinerja dikatakan mempunyai keterkaitan yang strategis jika sistem pengukuran kerjanya menggambarkan atau berkaitan dengan tujuan-tujuan organisasi. Sebagai contoh, jika organisasi tersebut menekankan pada pentingnya pelayanan pada pelanggan, maka pengukuran kinerja yang digunakan harus mampu menilai seberapa jauh pegawai melakukan pelayanan terhadap pelanggannya.



2. Validitas (*validity*). Suatu pengukuran kinerja dikatakan valid apabila hanya mengukur dan menilai aspek-aspek yang relevan dengan kinerja yang diharapkan.
3. Reliabilitas (*reliability*). Reliabilitas berkaitan dengan konsistensi pengukuran kinerja yang digunakan. Salah satu cara untuk menilai reliabilitas suatu pengukuran kinerja adalah dengan membandingkan dua penilai yang menilai kinerja seorang pegawai. Jika nilai dari kedua penilai tersebut relatif sama, maka dapat dikatakan bahwa instrumen tersebut reliabel.
4. Akseptabilitas (*acceptability*). Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya. Hal ini menjadi suatu perhatian serius mengingat sekalipun suatu pengukuran kinerja valid dan reliabel, akan tetapi cukup banyak menghabiskan waktu si penilai, sehingga si penilai tidak nyaman menggunakannya.
5. Spesifisitas (*specificity*). Spesifisitas adalah batasan-batasan dimana pengukuran kinerja yang diharapkan disampaikan kepada para pegawai sehingga para pegawai memahami apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana cara untuk mencapai kinerja tersebut. Spesifisitas berkaitan erat dengan tujuan strategis dan tujuan pengembangan manajemen kinerja.

#### **2.1.1.4. Unsur-unsur Penilaian Kinerja.**

Selain menetapkan kriteria penilai, harus ditetapkan pula unsur-unsur apa saja yang dapat dinilai dalam melihat prestasi kerja karyawan. Unsur-unsur penilaian prestasi kerja yaitu Mangkunegara (2000;85):

- 1) Kerjasama, kerjasama adalah kemampuan seseorang karyawan bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang telah ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
- 2) Tanggung jawab, hal ini merupakan kesanggupan seorang karyawan atau pegawai dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang telah diserahkan kepada karyawan dengan sebaik-baiknya dan tindakan yang telah dilakukan.
- 3) Kepemimpinan. Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat digunakan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.
- 4) Kedisiplinan. Kedisiplinan dapat diartikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat pada peraturan yang berlaku baik secara tertulis ataupun tidak tertulis serta sanggup menjalankan tidak membantah untuk menerima sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan.

#### **2.1.1.5. Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi.**

Kompetensi dan kinerja merupakan dua hal yang berbeda akan tetapi keduanya memiliki keterkaitan dalam kegiatan suatu organisasi. Kompetensi pegawai sangat penting dalam upaya untuk menegakkan dan meningkatkan kinerja para pegawai guna mencapai hasil kerja yang maksimal.

Kompetensi sangat berhubungan dengan kinerja, dimana kompetensi dapat meningkatkan kinerja sehingga dapat tercapainya tujuan organisasi dan memaksimalkan hasil kerja. Faktor kompetensi dalam meningkatkan kinerja

merupakan sesuatu yang sangat penting mengingat hasil kerja yang maksimal dari pegawai membawa dampak pada tercapainya tujuan organisasi. Kompetensi pegawai merupakan kemampuan seseorang anggota organisasi khususnya pegawai yang mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Kinerja berbasis kompetensi pegawai merupakan konsep yang saling mengisi. Penilaian kinerja pegawai berdasarkan kompetensi sangatlah dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan untuk kemajuan perusahaan dan sumber daya manusia itu sendiri di masa yang akan datang.

### **2.1.2. 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 kompetensi yang dimiliki tersebut, maka setiap orang akan dapat bersaing dengan menggunakan kompetensi tersebut. Kompetensi tersebut merupakan keuntungan kompetitif bagi seseorang untuk bersaing dengan yang lain.

Becker, Huselid and Ulrich (2001:256) dalam Tjutju Yuniarsih dan Suwatno (2008:22-23), menyatakan bahwa "*Competence refers to an individual's knowledge, skill, abilities or personality characteristic that directly influence his or her job performance*". Artinya merupakan pengetahuan, kemampuan dan keahlian (keterampilan) atau ciri kepribadian yang dimiliki seseorang yang secara langsung mempengaruhi kinerjanya.

Kompetensi sebagai kemampuan (*ability*), yaitu kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan individu dibentuk dari dua perangkat faktor, yaitu faktor kemampuan intelektual dan faktor kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental sedangkan kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan. (Robbins, 2001:37)

Nanih Rochanah (2007:65), mengutip pemikiran dari Spencer and Spencer (1993:9) berdasarkan pada penelitian yang dilakukan selama 20 tahun, berhasil mendefinisikan konstruk kompetensi sebagai berikut :

*A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and / or superior performance in a job situation. Underlying characteristic means the competency is fairly deep and enduring parts of person's personality and can predict behaviour in a wide variety of situation and job task. Causally related means that a competency cause or predict behaviour and performace. Criterion-reference means that the competency actually predict who does something well or poorly, as measured on a spesific criterion or standar (Spencer and Spencer, 1993).*

Batasan tersebut memberikan petunjuk bahwa, kompetensi adalah bagian dari karakteristik kepribadian yang mendalam dan melekat pada diri individu yang dapat memprediksi perilaku dan kinerja dalam beragam situasi dan pekerjaan, juga memiliki kriteria pembeda yang digunakan untuk memprediksi mana yang berkinerja tinggi dan mana yang berkinerja rendah.

Bagian dari kepribadian yang dimaksud oleh Spencer and Spencer (1993:9-11) di atas terdiri dari lima karakteristik utama, yaitu:

- 1) Motif (*motive*), merupakan sesuatu yang dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang secara konsisten dan adanya dorongan untuk mewujudkannya dalam bentuk tindakan-tindakan.
- 2) Watak (*traits*), adalah karakteristik mental dan konsistensi respon seseorang terhadap rangsangan, tekanan, situasi, atau informasi.
- 3) Konsep diri (*self concept*), yaitu tata nilai luhur yang dijunjung tinggi oleh seseorang, yang mencerminkan sikap tentang bayangan diri atau sikap diri terhadap masa depan yang dicita-citakan atau terhadap suatu fenomena yang terjadi di lingkungannya.
- 4) Pengetahuan (*knowledge*), merupakan informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang kajian tertentu.
- 5) Keterampilan (*skill*), merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan tugas fisik tertentu atau mental.

#### **2.1.2.1. Kategori Kompetensi**

Menurut Spencer and Spencer (1993:15) kompetensi bisa di bagi menjadi dua kategori yaitu :

- 1) *Threshold Competencies* (Kompetensi-kompetensi ambang batas).

Kompetensi ambang batas merupakan karakteristik inti yang diperlukan oleh setiap pekerja agar dapat mengerjakan tugasnya dengan efektif, tetapi tidak membedakan performer unggul dan performer rata-rata.

- 2) *Differentiating Competencies* (Kompetensi-kompetensi pembeda).

Kompetensi pembeda merupakan karakteristik yang dimiliki oleh performer unggul tetapi tidak ada pada diri performer rata-rata.

Kriteria yang sering digunakan dalam penelitian kompetensi (Spencer, 1993:13) adalah :

- 1) *Superior Performance*. Hal ini didefinisikan secara statistik sebagai suatu standar deviasi di atas kinerja rata-rata, kasarnya adalah level yang dicapai oleh 1 dari 10 orang dalam situasi kerja yang sama.
- 2) *Effective Performance*. Hal ini biasanya berarti level kerja “minimal yang dapat diterima”.

Kategori kompetensi jika dikaitkan dengan level jabatan terbagi menjadi:

- 1) Kompetensi untuk praktisi SDM, yaitu:
  - a) Pengetahuan tentang bisnis dan organisasi
  - b) Pengetahuan tentang pengaruh dan perubahan manajemen
  - c) Pengetahuan dan keahlian SDM yang spesifik
- 2) Kompetensi untuk karyawan manajerial (*managerial employee*) yaitu :
  - a) Keahlian memimpin (*leadership skill*), karena setiap individu harus dapat menjalankan pekerjaan tanpa selalu dibimbing dan diberi petunjuk alasan.
  - b) Fokus pada *customer (customer focus)* sehingga segala kegiatan yang dilakukan oleh karyawan atau individu tersebut adalah dalam rangka memuaskan *customer* perusahaannya baik internal maupun eksternal.
  - c) Berorientasi pada hasil bukan pada proses (*result oriented*) atau bagaimanapun proses yang dilakukan individu dalam bekerja tidaklah penting asalkan hasilnya sesuai ketentuan yang telah ditetapkan sebagai standar.

- d) Mampu memecahkan permasalahan (*problem solver*) sehingga tidak selalu tergantung pada petunjuk atasan dalam menyelesaikan pekerjaan dimana hal ini menuntut kreativitas dan inovasi tinggi dari seorang SDM.
- e) Kemampuan komunikasi (*communication skill*), baik itu dengan rekan kerja, bawahan serta atasan maupun dengan *customer* sehingga tercipta kerjasama harmonis untuk mencapai performansi yang sejak awal telah dicita-citakan.
- f) Dapat bekerja dengan tim (*team worker*) ketika harus menyelesaikan suatu persoalan secara berkelompok.

Byham (1996) dalam Tjutju Yuniarsih dan Suwatno (2008:28-30), menyatakan bahwa istilah kompetensi digunakan dalam beberapa konteks, dengan maksud yang sangat berbeda. Dalam lingkup organisasi dan sumber daya manusia pada dasarnya kompetensi terdiri dari tiga kategori, yaitu :

- 1) Kompetensi Organisasi (*Organizational Competencies*), yaitu faktor-faktor unik yang membuat organisasi kompetitif.
- 2) Kompetensi Pekerjaan/Peran (*Job/Role Competencies*), yaitu sesuatu yang harus ditunjukkan oleh individu agar menjadi efektif dalam pekerjaan, peran, fungsi, tugas, atau kewajiban pada tingkat organisasi atau pada tingkat seluruh organisasi.
- 3) Kompetensi Personal (*Personal Competencies*), yaitu aspek dari individu yang menunjukkan tingkat keterampilan, prestasi dan output.

### 2.1.2.2. Indikator Kompetensi Pegawai.

Dalam melakukan penilaian terhadap kompetensi sumber daya manusia maka penting bagi kita untuk mengetahui dimensi dan faktor-faktor yang menjadi indikator dalam penilaian kompetensi tersebut. Pengklasifikasian kompetensi biasanya dilihat dari dimensi manusia secara personal dan hubungan antar personal karena manusia adalah makhluk sosial. Spencer and Spencer (1993:25-86) mengemukakan bahwa, kompetensi yang dimiliki individu dapat dibedakan menjadi enam kluster kompetensi dan terdiri dari 20 kompetensi generik yang biasanya muncul di berbagai jenis pekerjaan serta dapat memberikan prestasi kerja yang superior, yaitu :

1) Kompetensi Berprestasi dan Tindakan (*Achievement and Action*),

Kompetensi Berprestasi dan Bertindak merupakan kemampuan untuk bertindak dan berprestasi yang terbentuk dari sinergi, watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan yang diimplementasikan dalam bentuk sikap atau perilaku dalam bekerja yang pada intinya kompetensi ini didasarkan kepada :

a) *Achivement Orientatio (ACH)*

Penilaian yang menekankan kepada hasil pekerjaan yang lebih baik, berkompentensi melebihi standar dan bekerja dengan baik. Sikap yang menunjukkan berprestasi ini antara lain ; bekerja untuk melampaui standar yang ditentukan manajemen, menentukan dan bertindak untuk mencapai tujuan yang menantang bagi diri sendiri maupun orang lain, berinisiatif selalu mencari informasi dan memiliki pemikiran konseptual.



b) *Concern for Order, Quality and Accuracy (CO)*

Dimensi ini merupakan pemicu utama yang dapat mereduksi ketidakpastian lingkungan. Karakteristik dari CO ini ditandai dengan mengecek pekerjaan dan informasi, menekankan pada kejelasan peran dan fungsi serta memelihara sistem informasi.

c) *Initiative (INT)*

Inisiatif merupakan freperensi untuk mengambil suatu tindakan yang dicerminkan dengan melalui tindakan yang cepat dan cermat, memanfaatkan peluang, proaktif, menghindari timbulnya masalah dan menciptakan peluang baru.

d) *Information Seeking (INF)*

Keingintahuan yang mendasar, hasrat untuk lebih mengetahui tentang sesuatu, orang atau persoalan mendorong mencari informasi. Pencarian informasi termasuk melakukan usaha untuk memperoleh informasi lebih banyak.

2) *Kompetensi Melayani (Helping and Human Service),*

Kompetensi Melayani merupakan kemampuan untuk memberikan bantuan dan layanan terbaik kepada pelanggan yang terbentuk dari sinergi, watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan yang diimplementasikan dalam bentuk sikap atau perilaku dalam bekerja yang terdiri dari:

a) *Interpersonal Understanding (IU)*

Kompetensi ini mencakup kemampuan untuk mendengar dan memahami ekspresi, pemikiran, perasaan, yang tidak terucapkan oleh orang atau

kelompok yang lain. IU ini terlihat dalam bentuk memahami perilaku, ketertarikan, kebutuhan dan perspektif pihak lain, mampu menginterpretasikan sikap non verbal pihak lain, memahami hal-hal yang menjadi sumber motivasi pihak lain dan memahami latar belakang perilaku orang lain.

b) *Customer Service Orientation (CSO)*

Kompetensi ini mencakup kemampuan untuk memahami keperluan orang lain dan kemudian mengerjakan sesuatu untuk membantu dan menolong orang lain.

3) Kompetensi Memimpin (*The Impact and Influence*),

Kompetensi Memimpin merupakan kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi dan meyakinkan orang lain yang terbentuk dari sinergi, watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan yang diimplementasikan dalam bentuk sikap atau perilaku dalam bekerja yang terdiri dari :

a) *Impact and Influencing (IMP)*

Kompetensi ini merupakan kemampuan untuk membujuk, meyakinkan, mempengaruhi dan membuat orang lain berkesan dengan tujuan untuk mendapatkan dukungan orang lain.

b) *Organizational Awareness (OA)*

Merupakan kemampuan individu untuk mengidentifikasi pengambil keputusan yang sebenarnya dan yang dapat mempengaruhi orang lain serta memprediksi bagaimana sesuatu kejadian akan mempengaruhi individu atau kelompok dalam organisasi.

c) *Relationship Building (RB)*

*Relationship Building* dicerminkan dengan menjaga hubungan perkawanan atau hubungan dan jaringan dengan orang lain. *Relationship Building* sering terlihat dari sikap kesadaran untuk membangun hubungan, menciptakan kemudahan untuk membangun hubungan, dan melakukan pertukaran informasi untuk menciptakan hubungan.

4) Kompetensi Mengelola (*Managerial*),

Kompetensi Mengelola ini sebenarnya bagian dari *impact and influence*, yang menunjukkan keinginan untuk mendapatkan kekuatan yang berpengaruh secara positif untuk hal-hal yang spesifik. Keinginan yang spesifik ini ditunjukkan melalui keinginan untuk mengembangkan pihak lain, memimpin yang lain dan memperbaiki *team work* dan kerjasama yang terbentuk dari sinergi, watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan yang diimplementasikan dalam bentuk sikap atau perilaku dalam bekerja yang terdiri dari :

a) *Developing Other (DEV)*

Yaitu kemampuan untuk mendorong pengembangan atau proses belajar orang lain.

b) *Directiveness (DIR)*

Yaitu kemampuan untuk memerintah dan mengarahkan orang lain baik karena kemampuan diri maupun karena kekuasaan jabatannya untuk melakukan sesuatu sesuai dengan sasaran organisasi.

c) *Teamwork and Cooperation (TW)*

Yaitu kemampuan dan kemauan bekerjasama dengan orang lain dalam suatu kelompok kerja atau bagian dari suatu kelompok kerja.

d) *Team Leadership (TL)*

Yaitu kemampuan dan kemauan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok, biasanya ditujukan dalam posisi otoritas formal.

5) *Kompetensi Berpikir (Cognitive)*,

Kompetensi Kognitif mempunyai fungsi agar kerja individu berdasarkan pemahaman situasi, aktivitas, masalah, peluang dan dalam kerangka pengetahuan dan keahliannya. Kompetensi ini juga merupakan kemampuan keahlian atau daya pikir yang berfungsi sebagai suatu versi intelektual dan inisiatif, yang terbentuk dari sinergi, watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan yang diimplementasikan dalam bentuk sikap atau perilaku dalam bekerja yang terdiri dari :

a) *Analytical Thinking (AT)*

Yaitu kemampuan untuk memahami situasi atau permasalahan dengan cara memandangnya sebagai satu kesatuan mencakup kemampuan untuk mengidentifikasi masalah mendasar dalam situasi kompleks.

b) *Conceptual Thinking (CT)*

Yaitu kemampuan memahami situasi atau keadaan dengan cara memandangnya sebagai satu kesatuan yang terintegrasi mencakup kemampuan mengidentifikasi pola-pola keterikatan antara masalah yang tidak tampak dengan jelas atau kemampuan mengidentifikasi

permasalahan utama yang mendasar dalam situasi yang kompleks.

c) *Technical/ Professional/ Managerial Expertise (EXP)*

Yaitu penguasaan pengetahuan eksplisit, berupa keahlian atau keterampilan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan serta motivasi untuk mengembangkan, menggunakan, dan mendistribusikan pengetahuan atau keterampilan kepada orang lain.

6) *Kompetensi Efektivitas Diri (Personal Effectiveness),*

Kompetensi Efektivitas diri merupakan kemampuan yang mencerminkan beberapa aspek kematangan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain yang terbentuk dari sinergi, watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan yang diimplementasikan dalam bentuk sikap atau perilaku dalam bekerja yang terdiri dari :

a) *Self Control (SCT)*

Kemampuan untuk menjaga emosi dan mencegah tindakan negatif ketika terdesak atau berhadapan dengan situasi atau kondisi yang tidak diinginkan.

b) *Self Confidence (SCF)*

Menunjukkan kepercayaan seseorang terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Secara deskriptif, SCF meliputi menampilkan diri pada kondisi yang tertekan, pernyataan kepercayaan diri terhadap keputusan dan kemampuannya, selalu belajar dari kesalahan.

c) *Flexibility (FLX)*

Merupakan kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja secara efektif dengan variasi situasi, individu atau kelompok, *flexibility* juga merupakan kemampuan untuk memahami dan menghormati perbedaan perspektif yang berlawanan.

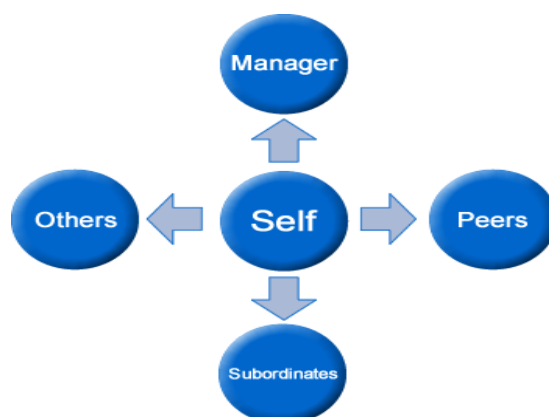
d) *Organizational Commitment (OC)*

Adalah kemampuan individual dan kesediaan untuk menyesuaikan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi, bertindak dalam cara meningkatkan tujuan organisasi atau memenuhi kebutuhan organisasi.

### **2.1.3. Pendekatan Teoritis Metode Penilaian Kinerja 360 Derajat**

Rowe (1995) menyatakan bahwa penilaian kinerja pendekatan 360 derajat merupakan bentuk pendekatan yang diharapkan dapat mengurangi bias dan subjektivitas dari penilaian kinerja dengan pendekatan atas-bawah. Lebih lanjut dikemukakan bahwa ada empat elemen yang mendasari sistem evaluasi kinerja 360 derajat :

1. Penilaian ke atas (*upward appraisal*). Penilaian yang dilakukan bawahan terhadap hasil dan pencapaian atasannya.
2. Penilaian mengarah ke bawah (*downward appraisal*). Format penilaian tradisional di mana atasan menilai bawahan.
3. Penilaian setara (*peer appraisal*). Penilaian yang diberikan kepada seorang karyawan oleh rekan sekerjanya.
4. Penilaian oleh diri sendiri (*self appraisal*). Penilaian yang diberikan oleh pribadi tiap karyawan mengenai hasil pencapaiannya sekarang dan rencana jangka panjang (Gambar 2.2.).



**Gambar 2.1. Kerangka sistem evaluasi 360 derajat**

### **2.1.3.1. Konsep Penilaian Kinerja 360 Derajat.**

Secara definisi penilaian kinerja 360 derajat dapat diartikan sebagai proses yang melibatkan kegiatan pengumpulan data-data perihal persepsi atas perilaku seseorang atau individu serta dampak perilaku tersebut kepada atasan (boss), kolega (peers), bawahan dan anggota-anggota lain dalam suatu tim, baik itu tim proyek, para pelanggan, dari dalam maupun dari luar perusahaan, termasuk *supplier* dan para sub-kontraktor (Karmawijaya, 2007). Lebih lanjut Karmawijaya mengartikan penilaian kinerja 360 derajat sebagai satu sistem rantai atau siklus, *multy-source* atau juga *multy-rater* untuk memperoleh informasi lebih banyak dari *peer* (rekan kerja), *sub-ordinate* (bawahan), *internal customer* dan *external customer* mengenai kinerja individu atau karyawan yang sedang dievaluasi, berdasarkan pada penilaian terhadap gaya manajemen seseorang, kompetensi dan sikap atau perilaku kerja individu, yang dilakukan oleh atasan dan kolega secara horizontal dan vertikal.

### **2.1.3.2. Nilai Tambah Konsep Penilaian Kinerja 360 Derajat**

Nilai tambah dan manfaat dari konsep penilaian kinerja 360 derajat menurut Karmawijaya (2007) adalah :

- 1) Melihat posisi organisasi dalam menghadapi tantangan baru dan meningkatkan kompetisi organisasi dengan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan yang ada saat ini.
- 2) Meningkatkan *awareness* karyawan yang bekerja didalam suatu organisasi, tentang kebutuhan perilaku organisasi masa depan untuk meraih sukses.
- 3) Perubahan perilaku karyawan sejalan dengan perubahan lingkungan.
- 4) Merefleksikan sistem *training* dan pengembangan karyawan untuk melengkapi kebutuhan atau posisi dan pekerjaan dimasa yang akan datang.
- 5) Membuat keselarasan dalam perilaku karyawan dengan visi, misi dan nilai-nilai organisasi.
- 6) Memberikan umpan balik kepada pekerja dalam organisasi perihal perilaku dan performanya dari beberapa sumber.

### **2.1.3.3. Faktor-faktor yang Harus Diperhatikan dalam Menyusun Rancang Bangun Sistem Penilaian Kinerja 360 Derajat.**

Faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam menyusun rancang bangun sistem evaluasi kinerja 360 derajat (King, 2002) :

- 1) Sistem yang disusun harus valid, mudah untuk diadministrasikan, mudah dipahami dan diinterpretasi.
- 2) Umpan balik dari evaluasi harus menyamakan narasumber.
- 3) Semua komponen penilai harus diberikan pemahaman mengenai sistem yang akan dijalankan, termasuk proses pengolahan data dan pihak berwenang.



- 4) Sistem hanya digunakan untuk tujuan pengembangan, bukan penilaian manajemen.

#### **2.1.3.4. Kelebihan dan Kelemahan Sistem Penilaian Kinerja 360 Derajat.**

King (2002) mengemukakan bahwa kelebihan sistem evaluasi kinerja 360 derajat :

- 1) Merupakan metode yang praktis yang mampu memberikan penilaian mengenai komunikasi dan kualitas humanistik yang sulit diukur menggunakan standar pengukuran lain.
- 2) Lebih obyektif dan mengurangi bias dari pada model evaluasi satu arah.
- 3) Menyertakan semua komponen untuk memberikan evaluasi.
- 4) Mempermudah proses identifikasi kekuatan dalam rangka pengembangan kemampuan lebih lanjut.
- 5) Membantu proses pembangunan tim (team work).

Kelemahan sistem evaluasi kinerja 360 derajat (King, 2002) :

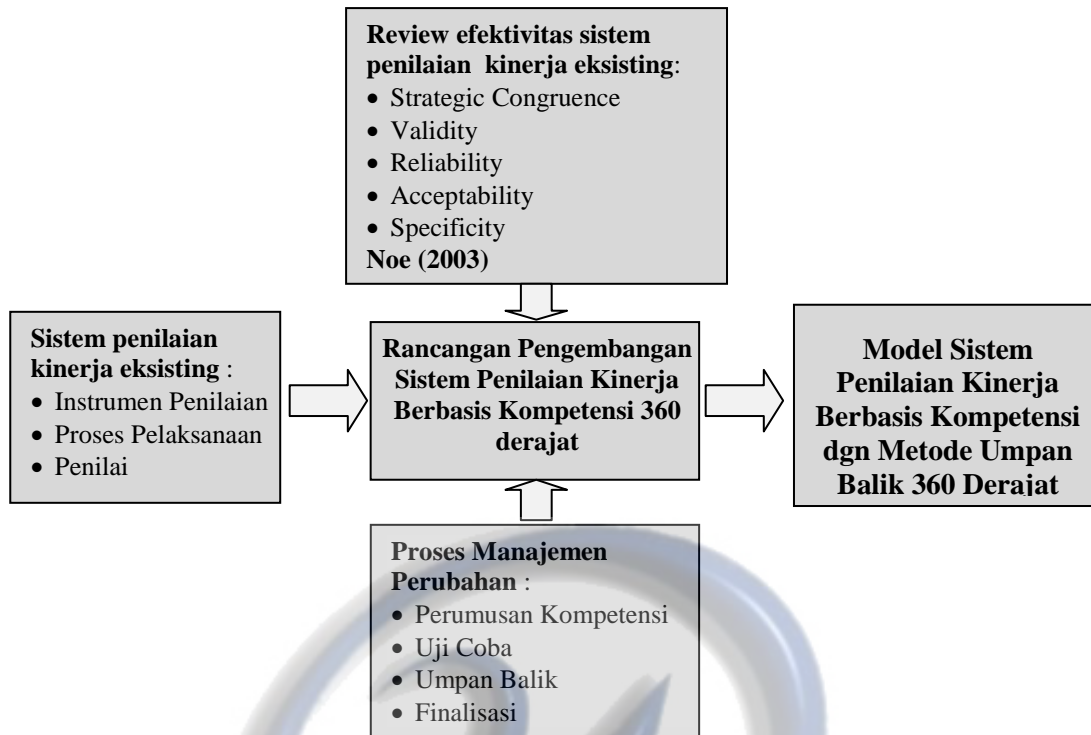
- 1) Terdapat kemungkinan bahwa instrumen yang digunakan tidak valid.
- 2) Sistem isian bebas dapat menimbulkan komentar evaluasi negatif yang bisa mempengaruhi proses evaluasi secara utuh.
- 3) Penilaian mungkin tidak obyektif jika rekan kerja merasa takut untuk dikenali komentar evaluasinya.
- 4) Menghabiskan lebih banyak waktu.

## **2.2. Kerangka Pemikiran.**

Kerangka pemikiran merupakan pola pikir yang menjelaskan alur ataupun sistematika yang dibangun berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan. Berdasarkan kajian teoritis terdapat beberapa kriteria pengukuran kinerja yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, sehingga diperlukan pengembangan model sistem penilaian kinerja yang dapat memberikan nilai tambah dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan cara mengidentifikasi kriteria-kriteria yang berpengaruh terhadap kesuksesan dan peningkatan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Salah satu persoalan penting terkait dalam pengelolaan SDM di Universitas Widyatama adalah sistem penilaian kinerja tenaga kependidikan yang digunakan. Penerapan sistem penilaian kinerja yang tepat tentu akan memberikan dampak yang positif terhadap perkembangan institusi dalam mencapai visinya.

Sesuai dengan tujuan dalam penelitian ini, yaitu pengembangan model penilaian kinerja, langkah awal yang dilakukan adalah menentukan kriteria-kriteria yang relevan dengan kondisi yang ada saat ini. Pola pikir yang menjelaskan alur ataupun sistematika yang dibangun dalam pengembangan model penilaian kinerja tenaga kependidikan dapat digambarkan ke dalam suatu kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2.2. Kerangka pemikiran