

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya sangat penting untuk diungkapkan, karena dapat dipakai sebagai bahan informasi dan bahan acuan yang sangat berguna. Penelitian yang dilakukan oleh Syaifudin Asy'ari pada tahun 2005 dengan judul “Peranan Analisis Jabatan dalam Rekrutment Karyawan pada Perusahaan Kopi Burung Jalak Malang”, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Spesifikasi Jabatan atau kriteria yang ditentukan oleh perusahaan adalah status belum kawin, usia mulai 19-28 tahun, tidak cacat fisik atau mental, dalam kondisi sehat, pendidikan (Min SMK), pengalaman kerja (Min 1 tahun), keterampilan, dan karyawan adalah pekerja keras. Peranan analisis jabatan dalam rekrutment adalah:

- a). Untuk mengetahui kapasitas, kemampuan dan kebutuhan terhadap karyawan.
- b). Melalui analisis jabatan perusahaan juga mampu menentukan deskripsi jabatan sehingga aktivitas rekrutment bisa berjalan sesuai keinginan perusahaan.

Begitu juga dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Khoirun Nisa' pada tahun 2008 dengan judul “Peranan Analisis Jabatan (*Job Analysis*) dalam Penempatan Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto”, berdasarkan

penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa Analisis jabatan yang berupa syarat jabatan (*Job Specification*) terbukti berperan dalam penempatan pegawai KPP Pratama Mojokerto, dan hal tersebut dibuktikan oleh adanya syarat minimum yang harus dipenuhi oleh pegawai sebelum menduduki sebuah jabatan di KPP Pratama Mojokerto.

Ada pun penjelasan kedua penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel 2.1 sebagaimana berikut yang tertera dibawah ini:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama	Judul	Jenis Pendekatan / Penelitian	Metode Pengumpulan dan Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Syaifudin Asy'ari (2005)	Peranan Analisis Jabatan dalam Rekrutment Karyawan Pada Perusahaan Kopi Burung Jalak Malang	Kualitatif/ Deskriptif	<p><b><u>Metode Pengumpulan Data:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observasi</li> <li>- Wawancara</li> <li>- Kuesioner</li> <li>- Dokumentasi</li> </ul> <p><b><u>Teknik Analisis Data:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Editing</li> <li>- Classifying</li> <li>- Statistik Deskriptif</li> <li>- Analyzing</li> <li>- Concluding</li> </ul>	Spesifikasi Jabatan atau kriteria yang ditentukan oleh perusahaan adalah status belum kawin, usia mulai 19-28 tahun, tidak cacat fisik atau mental, dalam kondisi sehat, pendidikan (Min SMK), pengalaman kerja (Min 1 tahun), keterampilan, dan karyawan adalah pekerja keras.

2.	Khoirun Nisa' (2008)	Peranan Analisis Jabatan ( <i>Job Analysis</i> ) dalam Penempatan Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto	Kualitatif/ Deskriptif	<p><b><u>Metode Pengumpulan Data:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observasi</li> <li>- Wawancara</li> <li>- Dokumentasi</li> </ul> <p><b><u>Teknik Analisis Data:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Editing</li> <li>- Classifying</li> <li>- Analyzing</li> <li>- Concluding</li> </ul>	Analisis jabatan yang berupa syarat jabatan ( <i>Job Specification</i> ) terbukti berperan dalam penempatan pegawai KPP Pratama Mojokerto. Hal tersebut dibuktikan oleh adanya syarat minimum yang harus dipenuhi oleh pegawai sebelum menduduki sebuah jabatan di KPP Pratama Mojokerto. Semua persyaratan jabatan minimum tertuang didalam uraian jabatan pegawai KPP Pratama Mojokerto.
3.	Sissique C.M  <i>The International Journal of Human Resource Management</i> ISSN 0958-5192 print/ISSN 1466-4399 online © 2004 Taylor & Francis Ltd.	<i>Job Analysis: a strategic human resource management practice</i>			Survey results indicated that a practice of proactive job analysis was strongly related to organizational performance. This relationship was strongest to the extent that companies maintained HR information systems, accorded HR greater involvement in strategic planning and emphasized competency-based characteristics of employees in the job analysis approaches they used. The findings suggest that a

				company-wide policy of job analysis is an important source of competitive advantage in its own right, and merits due attention of HR professionals, line managers and top management.
4.	Dyah Ayu Lestari Windi Astutu  Jurnal Manajemen, Vol 6. No.1, 2006	Penciptaan Sistem Penilaian Kinerja yang Efektif dengan Assessment Centre		Salah satu tujuan organisasi adalah meningkatkan kualitas organisasi yang berarti peningkatan kinerja secara keseluruhan bagi organisasi. Organisasi harus menemukan cara terbaik bagaimana mengembangkan dan memotivasi karyawan, mengkomunikasikan sistem penilaian yang berlaku di organisasi, menetapkan standard prosedur penilaian, dan memanfaatkan hasil penilaian dengan adil bagi kepentingan personalia

### 2.1.1 Persamaan Penelitian dengan Peneliti Terdahulu

Adapun persamaan peneliti dengan peneliti terdahulu dapat dilihat pada tabel 2.2 berikut ini:

**Tabel 2.2**  
**Persamaan Penelitian dengan Peneliti Terdahulu**

No.	Nama	Judul	Variabel
1.	<b><u>Peneliti Terdahulu</u></b> Syaifudin Asy'ari	Peranan Analisis Jabatan dalam Rekrutment Karyawan pada Perusahaan Kopi Burung Jalak Malang	Variabel Pertama Analisis Jabatan ( <i>Job Anlysis</i> )
2.	Khoirun Nisa'	Peranan Analisis Jabatan ( <i>Job Analysis</i> ) dalam Penempatan Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto	Variabel Pertama Analisis Jabatan ( <i>Job Anlysis</i> )
3.	<b><u>Peneliti</u></b> Elik Ernawati	Peranan Analisis Pekerjaan ( <i>Job Analysis</i> ) dalam Upaya Mengefektifkan Penilaian dan Evaluasi Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang	Variabel Pertama Analisis Jabatan ( <i>Job Anlysis</i> )

### 2.1.2 Perbedaan Penelitian dengan Peneliti Terdahulu

Adapun perbedaan peneliti dengan peneliti terdahulu dapat dilihat pada tabel 2.3 berikut ini:

**Tabel 2.3**  
**Perbedaan Penelitian dengan Peneliti Terdahulu**

No.	Nama	Judul	Variabel	Metode Pengumpulan Data dan Teknik Analisis Data
1.	<b><u>Peneliti Terdahulu</u></b> Syaifudin Asy'ari	Peranan Analisis Jabatan dalam Rekrutment Karyawan pada Perusahaan Kopi Burung Jalak Malang	Variabel Kedua Rekrutment Karyawan	<p><b><u>Metode Pengumpulan Data :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observasi</li> <li>- Wawancara</li> <li>- Kuesioner</li> <li>- Dokumentasi</li> </ul> <p><b><u>Teknik Analisis Data:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Editing</li> <li>- Classifying</li> <li>- Statisti</li> <li>- Deskriptif</li> <li>- Analyzing</li> <li>- Concluding</li> </ul>
2.	Khoirun Nisa'	Peranan Analisis Jabatan ( <i>Job Analysis</i> ) dalam Penempatan Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto	Variabel Kedua Penempatan Pegawai	<p><b><u>Metode Pengumpulan Data:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observasi</li> <li>- Wawancara</li> <li>- Dokumentasi</li> </ul> <p><b><u>Teknik Analisis Data:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Editing</li> <li>- Classifying</li> <li>- Analyzing</li> <li>- Concluding</li> </ul>
3.	<b><u>Peneliti</u></b> Elik Ernawati	Peranan Analisis Pekerjaan ( <i>Job Analysis</i> ) dalam Upaya Mengefektifkan	Variabel Kedua Penilaian dan Evaluasi Kinerja Karyawan	<p><b><u>Metode Pengumpulan Data:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observasi</li> <li>- Wawancara</li> </ul>

		Penilaian dan Evaluasi Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dokumentasi</li> </ul> <p><b><u>Teknik Analisis Data:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Editing</li> <li>- Classifying</li> <li>- Verifying</li> <li>- Analyzing</li> <li>- Concluding</li> </ul>
--	--	--	--	---

## 2.2 Kajian Teoritis

### 2.2.1 Konsep tentang Analisis Pekerjaan (*Job Analysis*)

#### 2.2.1.1 Pengertian Analisis Pekerjaan (*Job Analysis*)

Sebuah pekerjaan merupakan gambaran dari pencerminan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, serta tanggung jawab nyata dari setiap anggota karyawan terhadap pekerjaannya. Analisis pekerjaan mempelajari gambaran atau desain dari aktifitas-aktifitas yang menentukan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban dan wujud tanggung jawab dari setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan.

Beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian *Job Analysis* yaitu Rivai (2004:107) menyatakan bahwa Analisis pekerjaan merupakan kegiatan atau proses menghimpun dan menyusun berbagai informasi yang berkenaan dengan setiap pekerjaan, tugas-tugas, jenis pekerjaan, dan tanggung jawab secara operasional untuk mewujudkan tujuan organisasi atau bisnis sebuah perusahaan.

Dessler (1997:90) mengemukakan bahwa *Job Analysis* merupakan prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang macam apa yang akan diperkejakan.

Nawawi (2005:104) menjelaskan bahwa yang disebut dengan *Job Analysis* adalah proses menghimpun informasi setiap pekerjaan atau jabatan, yang berguna untuk mewujudkan tujuan bisnis sebuah perusahaan.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *Job Analysis* adalah suatu prosedur untuk menetapkan tugas & tuntutan ketrampilan dari suatu jabatan dan orang macam apa yang akan dipekerjakan, sedangkan dengan analisis jabatan diperoleh sebuah informasi mengenai: aktivitas kerja, perilaku karyawan, keterampilan, pengetahuan, dan spesifikasi karyawan yang lain yang berhubungan tugas-tugas yang dikerjakan.

Wirawan (2009:51) mengemukakan bahwa ketika direkrut oleh organisasi, seorang karyawan atau pegawai mempunyai tugas tertentu. Ia harus melakukan pekerjaan tertentu, dan melaksanakan aktifitas tertentu. Ia harus melaksanakan hal-hal itu dengan hasil berupa kinerja yang dapat diterima oleh organisasi. Untuk mengetahui semua hal tersebut, dilakukan *job analysis* atau analisis pekerjaan dari semua jenis pekerjaan yang diperlukan suatu organisasi. Sejumlah istilah atau konsep yang berhubungan dengan tugas dan pekerjaan yang memerlukan penjelasan sebelum melakukan analisis pekerjaan adalah sebagai berikut.



- a. Aktivitas (*activity*), merupakan istilah umum yang mempunyai arti luas, yaitu setiap jenis tindakan, gerakan, atau perilaku yang diperlukan seseorang karyawan / pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.
- b. Perilaku kerja (*job behavior*), adalah gerakan fisik dan mental yang dikeluarkan karyawan / pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.
- c. Aktivitas kritikal (*critical activity*), adalah bagian dari pekerjaan yang terdiri atas aktivitas-aktivitas penting atau kritikal yang wajib dilakukan karyawan / pegawai. Pelaksanaan aktivitas ini harus dipertanggung jawabkan oleh karyawan / pegawai dalam kinerja pelaksanaan tugasnya.
- d. Tugas (*task*), merupakan salah satu aktivitas kerja dasar yang dapat diidentifikasi dan didefinisikan dari titik mulai sampai titik akhir yang dikenal, dipahami, dan diterima sebagai bagian dari pekerjaan karyawan / pegawai, mengapa ia melakukan hal tersebut, serta menunjukkan pedoman, proses dan peralatan untuk melaksanakan aktivitas tersebut.
- e. Tanggung jawab (*responsibility*), adalah suatu pernyataan yang melukiskan daerah aktifitas pekerjaan penting yang jika dilaksanakan dengan cara yang tidak diterima akan menghasilkan kinerja dari pekerjaan yang tidak diterima pula.
- f. Kewajiban (*duty*), adalah bidang kerja yang digasikkan secara longgar yang berisi sejumlah tugas beebeda yang dilakukan seorang individu.

- g. Posisi (*position*), adalah suatu set tugas yang dilakukan seseorang pada satu posisi tertentu dalam suatu organisasi.
- h. Pekerjaan (*job*), adalah suatu kelompok posisi yang terdiri atas sejumlah tugas.
- i. Okupasi (*occupation*), adalah suatu kelas umum dalam suatu pekerjaan.
- j. Karier (*career*), adalah suatu urutan dalam pekerjaan-pekerjaan yang dimiliki atau dilakukan seseorang sepanjang kehidupan kerjanya.
- k. Deskripsi pekerjaan (*job descriptio*), adalah deskripsi mengenai aktivitas yang dilakukan dalam suatu pekerjaan. Deskripsi tersebut juga meliputi peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas dan kondisi tempat pekerjaan dilaksanakan.
- l. Spesifikasi pekerjaan (*job specificatio*) berisi spesifikasi keterampilan, pengetahuan, kemampuan, karekteristik fisik, dan psikologi yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan.

Analisis pekerjaan adalah proses mengumpulkan informasi mengenai pekerjaan. Sedangkan jenis informasi yang dikumpulkan dalam analisis pekerjaan adalah sebagai berikut:

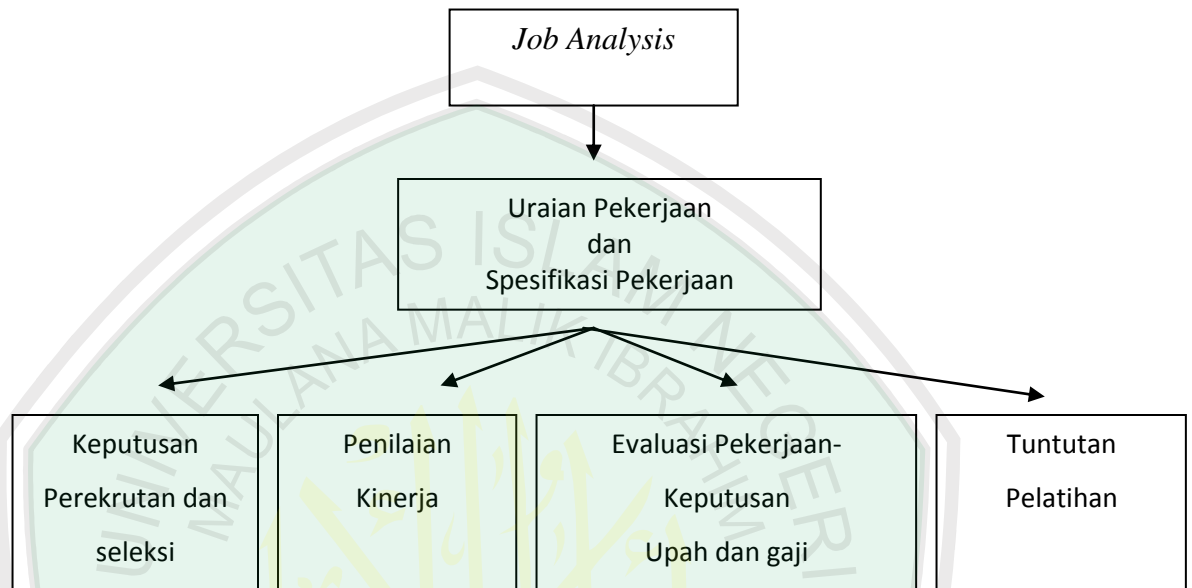
- a. *Kewajiban dan tanggung jawab dalam suatu pekerjaan*, adalah tujuan pekerjaan, kewajiban apa saja yang dilakukan, bagaimana melakukannya, dan tanggung jawab apa saja yang dimiliki oleh pelaksana pekerja.
- b. *Karekteristik yang disyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan*, adalah kualifikasi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang

terdiri atas pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pelatihan, pendidikan, dan pengalaman yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Persyaratan fisik dan kejiwaan juga diperlukan agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik.

- c. *Kondisi kerja*, adalah keadaan lingkungan kerja ketika pekerjaan dilaksanakan dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan.
- d. *Keluaran kerja*, adalah keluaran atau hasil kerja yang diharapkan setelah pekerjaan dilaksanakan dengan baik.

Bertolak dari uraian-uraian diatas Nawawi (2005:103) mengemukakan bahwa Perkataan pekerjaan dan analisis jabatan dipergunakan secara bersama-sama pada dasarnya bermaksud untuk menghindari presepsi yang sempit/terbatas dalam melaksanakan analisis pekerjaa/jabatan, sebagai salah satu manajemen SDM. Perkataan jabatan dimaksudkan untuk menyatakan bahwa analisis dapat dilakukan terhadap unit kerja seperti departemen, divisi, bagian, dan lain-lain dalam struktur organisasi sebuah perusahaan. Dengan kata lain analisis dilakukan terhadap pekerjaan koordinasi dan kepemimpinan terutama yang diemban oleh seorang manajer yang dilakukan terhadap unit-unit sebagai perwujudan pembagian kerja dilingkungannya. Sedangkan perkataan pekerjaan dimaksudkan untuk menyatakan jenis-jenisnya, yang berisi tugas-tugas pokok yang harus dilaksanakan para pekerja.

### 2.2.1.2 Kegunaan dari Informasi *Job Analysis*



Gambar 2.1

Kegunaan dari Inforamasi Analisis Pekerjaan

Sumber: Dessler, Manajemen Sumber Daya Manusia (1997: 91)

Seperti yang tergambar pada tabel diatas inforamsi yang dihasilkan oleh analisis pekerjaan merupakan basis bagi beberapa kegiatan manajemen SDM yang saling terkait yaitu:

#### a. Perekrutan dan Seleksi

Analisis pekerjaan menyajikan informasi tentang apa yang dibawa oleh jabatan dan karakteristik manusiawi apakah yang dituntut untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan ini. Inormasi uraian jabatan dan spesisifikasi jabatan seperti itu digunakan untuk memutuskan orang macam apakah yang akan direkrut dan dikerjakan.

**b. Kompensasi**

Informasi analisis pekerjaan juga hakiki untuk memprakirakan nilai dan kompensasi yang tepat untuk masing-masing jabatan. Ini disebabkan karena kompensasi (seperti gaji dan bonus) biasanya tergantung pada keterampilan dan tingkat pendidikan yang dituntut dari suatu jabatan, risiko keselamatan, tingkat tanggung jawab, dan lain-lain—semua faktor yang dinilai melalui analisis jabatan. Kita juga akan lihat bahwa banyak majikan mengklasifikasikan jabatan ke dalam kategori-kategori (seperti *Secretari* III dan IV), dan analisis jabatan menyajikan informasi untuk menentukan nilai relative dari masing-masing jabatan sehingga setiap jabatan dapat diklasifikasika.

**c. Penilaian Kinerja**

Suatu penilaian kinerja membandingkan setiap kinerja aktual dari masing-masing karyawan dengan standard kinerjanya. Sering melalui analisis jabatan para ahli tersebut dapat menetapkan standard untuk dicapai dan spesifik untuk dilaksanakan.

**d. Pelatihan**

Informasi analisis pekerjaan juga digunakan untuk merancang progam pelatihan dan pengembangan karena analisis dan uraian jabatan yang dihasilkan menunjukkan keterampilan.

#### **e. Memastikan Pengangkatan yang Lengkap atas Semua Tugas**

Analisis pekerjaan juga bermanfaat untuk memastikan bahwa semua tugas yang harus dilakukan sesungguhnya ditetapkan untuk posisi khusus.

#### **2.2.1.3 Uraian dan Spesifikasi Pekerjaan**

Rivai (2004:125) uraian pekerjaan dapat diasumsikan sebagai keseluruhan kajian ringkas informasi pekerjaan dan syarat pelaksanaannya sebagai hasil dari analisis, yang biasanya berisi tugas pokok dari uraian tersebut. Uraian jabatan tidak membahas orang atau pekerja, tetapi masalah ruang lingkup kegiatan, fungsi dasar atau tugas pokok, nama pekerjaan, wewenang dan kewajiban, tanggung jawab, kriteria penilaian dan hasilnya.

Manfaat Uraian Pekerjaan Untuk Menentukan:

- a. Ringkasan pekerjaan dan tugas-tugas (*Job Summary and Duties*)
- b. Situasi dan kondisi kerja (*Working Conditions*)
- c. Persetujuan (*Approvals*)

#### **2.2.1.4 Metode Analisis Pekerjaan**

Dalam uraian-uraian berikut ini tidak dibedakan-bedakan antara metode, teknik dan alat dalam mengumpulkan informasi untuk analisis pekerjaan. Untuk itu cara pengumpulan informasi, sesuai dengan metode yang digunakan. Para penganalisis harus mampu mengidentifikasi tugas-tugas

pekerjaan yang akan di analisis. Dengan demikian dapat diharapkan metode yang dipergunakannya mampu menangkap jenis tugas (*what*), bagaimana (*how*) dan apa alasannya (*why*) harus dikerjakan seperti itu. Nawawi (2005:123) mengungkapkan bahwasanya metode yang dapat dipergunakan untuk analisis pekerjaan yaitu:

#### 1. Metode Melaksanakan Sendiri Pekerjaan

Metode ini adalah pendekatan yang dilakukan oleh penganalisis dengan melaksanakan sendiri pekerjaan yang akan diidentifikasi secara nyata, atau sebagaimana dilakukan oleh petugas yang bekerja dibidang tersebut. Dengan metode ini, penganalisis dapat mengetahui suatu pekerjaan. Dari pengalaman langsung itu penganalisis melakukan penjabaran secara rinci untuk menghasilkan diskripsi atau spesifikasi pekerjaan. Metode ini dapat disamakan dengan metode observasi partisipan, dalam arti penganalisis selaku observer ikut berpartisipasi melaksanakan pekerjaan, sambil mengadakan pengamatan langsung.

#### 2. Metode Observasi

Metode ini adalah pendekatan untuk mendapatkan informasi tentang pekerjaan, dengan mengamati seseorang atau sekelompok kerja yang sedang melaksanakan tugas-tugasnya.

#### 3. Metode Interview

Metode ini adalah pendekatan untuk mendapatkan informasi tentang pekerjaan dengan mengajukan pertanyaan secara lisan kepada

pekerja, yang dijawab secara lisan pula. Interview dapat dilakakukan dengan mencatat setiap jawaban, yang akan diklasifikasikan dan dipilah-pilah setelah dilaksanakan. Setiap jawaban harus diinterpretasikan untuk disesuaikan dengan klasifikasi jawaban yang sudah disediakan. Apabila ternyata tidak ada klasifikasi yang sesinuai, maka jawabnya dicatat secara lengkap, untuk diinterpretasikan dan dibuat klasifikasi jawaban yang telah disediakan tidak perlu diperlihatkan, dan *interviewer* tidak boleh menggiring pekerja agar menjawab sesuai klasifikasi yang telah disiapkan itu. Pekerja harus diberi kebebasan dalam menjawab pertanyaan, agar informasi yang sebenarnya mengenai pelaksanaan tugasnya dapat diungkapkan.

#### 4. Metode Kejadian-kejadia dalam Bekerja

Metode ini merupakan pendekatan untuk mengungkapkan informasi mengenai sesuatu pekerjaan, dengan mengoreksi laporan singkat yang dibuat oleh pekerja. Laporan itu dikoreksi untuk mengetahui tingkat efektifitas perilaku pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Laporan tersebut harus diperoleh dari sejumlah pekerja, agar dapat dibandingkan guna memperoleh informasi tentang pelaksanaan pekerjaan yang akan ditetapkan sebagai tugas yang harus dilaksanakan oleh pekerja bidang kerja yang sama atau sejenis. Selanjutnya laporan tersebut dapat dikoreksi secara lebih teliti dan mendasar untuk menemukan syarat-syarat pekerja yang akan melaksanakannya.



## 5. Metode Angket

Angket pada dasarnya berarti sejumlah pertanyaan tertulis yang harus dijawab secara tertulis oleh responden. Angket dibedakan antara angket berstruktur dan angket tidak berstruktur. Angket tidak berstruktur dimasukkan adalah sejumlah pertanyaan (*items*) yang tidak diiringi alternatif jawaban untuk responden. Dalam menjawab responden bebas mengemukakan suatu jawaban secara tertulis. Untuk membatasi jawaban biasanya dilakukan dengan membatasi ruang tempat menulis yang disediakan. Berbeda dengan berstruktur yang dibedakan antara angket berstruktur dengan pertanyaan terbuka dan angket berstruktur dengan pertanyaan tertutup. Angket berstruktur dengan pertanyaan tertutup bentuknya berupa disediakan sejumlah alternatif jawaban untuk setiap pertanyaan (*items*).

### 2.2.1.5 Hubungan Analisis Pekerjaan dengan SDM

Rivai (2004:135) menjelaskan bahwa analisis pekerjaan suatu perusahaan dalam mewujudkan eksistensinya untuk mencapai tujuan memerlukan sejumlah karyawan yang mampu secara efektif dan efisien melaksanakan seluruh volume kerja.

1. Untuk itu diperlukan perencanaan SDM, yang berorientasi pada hasil kerja, sehingga dapat melaksanakan fungsi tuasnya, baik dari segi kualitatif dan kuantitatif berdasarkan uraian dan spesifikasi pekerjaan.

2. Syarat individu berupa penyusunan syarat-syarat atau spesifikasi tertentu bagi suatu pekerjaan, seperti pengetahuan, keterampilan dan ketangkasan
3. Memilih tugas dan struktur jabatan meliputi usaha-usaha untuk mengalokasi dan merestrukturisasi kegiatan-kegiatan jabatan ke berbagai kelompok.
4. Taksiran potensi meliputi kegiatan meprakirakan kemampuan dan potensi yang dimiliki karyawan terhadap suatu jenis pekerjaan.
5. Penilaian tugas merupakan suatu penilaian sistematis yang dilakukan oleh supervisor terhadap prestasi jabatan.
6. Evaluasi jabatan merupakan suatu prosedur pengklasifikasian pekerjaan berdasarkan kegunaan masing-masing di dalam organisasi dan dalam tenaga kerja terkait.

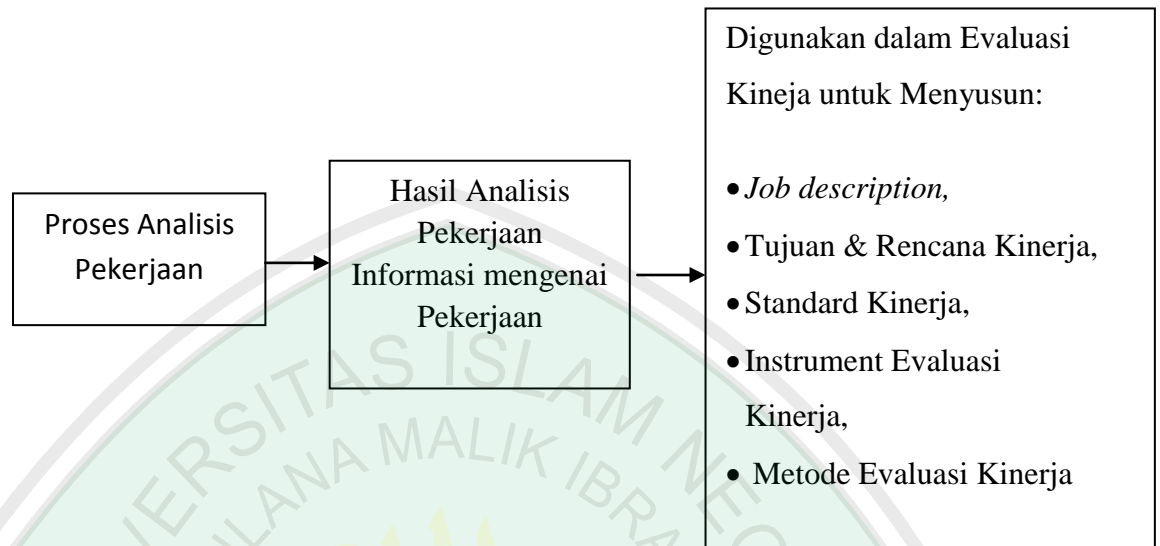
Wirawan (2009:52) Hasil analisis pekerjaan berupa informasi mengenai pekerjaan. Pertama, informasi mengenai pekerjaan digunakan untuk menyusun *job description* atau deskripsi pekerjaan. *job description* berisi daftar fungsi-fungsi pekerjaan, tugas dan tanggung jawab pelaksana pekerjaan. Daftar ini mendefinisikan apa yang diharapkan organisasi dari seorang pegawai. Ekspektasi yang jelas membantu pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kedua, informasi analisis pekerjaan dapat digunakan untuk menyusun sistem evaluasi kinerja (lihat Gambar 2.5). Dalam menyusun sistem evaluasi kinerja, hasil analisis pekerjaan digunakan untuk menyusun tujuan dan

rencana kinerja karyawan yang melaksanakan pekerjaan. Pada awal tahun, karyawan bersama supervisiornya menyusun tujuan kinerja karyawan sepanjang tahun dan rencana kerja untuk mencapai tujuan kinerja tersebut. Bagi supervisor, rencana tersebut dirumuskan menjadi rencana memanejemeni kinerja karyawan.

Ketiga, informasi hasil analisis pekerjaan kineja karyawan digunakan untuk menyusun standard kinerja. Dengan informasi hasil analisis pekerjaan yang akurat, satandard kinerja dapat disusun secara akurat, realibel, dan dapat dicapai oleh karyawan disamping memenuhi harapan organisasi.

Keempat, informasi hasil analisis pekerjaan kineja karyawan digunakan untuk menyusun dimensi dan indikator instrumen evaluasi kinerja. Selain itu, informasi tersebut juga digunakan untuk menentukan jenis instrument yang cocok untuk mengukur kinerja karyawan. Jika pekerjaan merupakan pekerjaan yang menyajikan jasa, maka indikator yang digunakan dalam instrumen adalah indikator perilaku kerja dan sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan. Dengan demikian, instrumen yang cocok adalah *Behavioral Anchor Rating Scale*. Jika pekerjaan tersebut merupakan pekerjaan pabrikan indikator atau manajerial yang bertaget, maka instrumen yang cocok adalah *Management by Obejectives* (MBO).



Gambar 2.2

Hubungan antara Analisis Pekerjaan dengan Evaluasi Kinerja

Sumber: Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia* (2009: 53)

### 2.2.1.6 Analisis Pekerjaan dalam Prespektif Islam

﴿٨٤﴾ قُلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ۗ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا

Katakanlah: “Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing”. Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih jalannya. (Q.S Al-Israa’ [17]: 86)

Allah memerintahkan agar Muhammad Sallahu Alaihi Wasallam menyampaikan kepada umatnya bahwa tiap-tiap orang itu bekerja menurut kemampuannya sendiri-sendiri. Dalam pada itu Allah Subhanahuata’ala, sebagai penguasa semesta alam mengetahui siapa diantara manusia yang mengikuti yang hak dan siapa di antara mereka yang mengikuti yang batil, semua akan diberi keputusan dengan adil; tidak ada seseorang pun yang tidak memperoleh keputusan dengan adil dari Allah. Sebagaimana firman Allah dalam Q.S Al-An’aaam [6]: 135 berikut dibawah ini:

قُلْ يَدْعُوا أَهْلَ بَيْتِهِمْ لِيَعْلَمُوا عَمَلَهُمْ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّهُ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿١٣٥﴾

*Katakanlah: "Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu, sesungguhnya Aku pun berbuat (pula). Kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik dari dunia ini. Sesungguhnya, orang-orang yang lalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan."*

Dari ayat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwasanya suatu pekerjaan akan dianalisis sebagai kegiatan rutin. Sejalan dengan itu, proses analisis selalu digunakan untuk pengembangan deskripsi dan fungsi jabatan atau penentuan respns terhadap masing-masing posisi (Rivai, 2009:10

Hafidhuddin dan Hendri (2003:34) menjelaskan pekerjaan dan jabatan yang dimiliki manusia merupakan amanah dari Allah yang harus dipertanggungjawabkan di hadapan-Nya kelak. Seperti yang dijelaskan dalam surat Ali Imran: 26 berikut ini :

قُلِ اللَّهُمَّ مَالِكُ الْمُلْكِ تُؤْتِي الْمُلْكَ مَنْ تَشَاءُ وَتَنْزِعُ الْمُلْكَ مِمَّنْ تَشَاءُ وَتُعِزُّ مَنْ تَشَاءُ وَتُذِلُّ مَنْ تَشَاءُ ۗ بِيَدِكَ الْخَيْرُ ۗ إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

Artinya:

*Katakanlah: "Wahai Tuhan Yang mempunyai kerajaan, Engkau berikan kerajaan kepada orang yang Engkau kehendaki dan Engkau cabut kerajaan dari orang yang Engkau kehendaki. Engkau muliakan orang yang Engkau kehendaki dan Engkau hinakan orang yang Engkau kehendaki. Di tangan Engkaulah segala kebajikan. Sesungguhnya Engkau Maha Kuasa atas segala sesuatu."*

Dalam rangka memperoleh suatu analisis akurat, Departemen SDM bersandar pada organisasi dan karyawan yang diharapkan bisa menyediakan informasi sebagai berikut:

1. Daftar pertanyaan analisis pekerjaan seluruhnya.
2. Skema organisasi departemen.
3. Informasi tentang perubahan dalam perusahaan yang sudah mempengaruhi posisi itu.
4. Klarifikasi memperjelas informasi yang disampaikan.

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا  
قَوْمًا بِجَهْلَةٍ فَتُصِيبُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ تَدِيمِينَ ﴿٦﴾

*Hai orang-orang yang beriman, jika datang kepadamu orang fasik membawa suatu berita, maka periksalah dengan teliti, agar kamu tidak menimpahkan suatu musibah kepada suatu kaum tanpa mengetahui keadaannya yang menyebabkan kamu menyesal atas perbuatan itu. (Q.S Al Hujurat [49]: 6)*

Dalam ayat ini Allah Subhanahuata'ala memberikan peringatan kepada kepada kaum mukmin, jika datang kepada mereka seorang fasik membawa berita apa saja, supaya mereka jangan segera menerima berita itu sebelum diperikasa dan diteliti dahulu kebenarannya. Sebelum diadakan penelitian yang seksama, jangan lekas percaya kepada berita dari orang fasik itu karena seseorang yang tidak mempedulikan kefasikannya, tentu tidak akan mempedulikan pula kedustaan berita yang disampaikannya. Oleh karena itu

pihak manajemen dan penyelia hendaknya berhati-hati dalam menerima berita atas penilaian yang dilakukannya.

Salah satu tujuan dari adanya dan diperlukannya analisis pekerjaan ini adalah menciptakan SDM yang andal untuk menghadapi tantangan teknologi modern, merasakan kenyamanan dalam bekerja, bermatabat dan berkeadilan di dalam suatu perusahaan. *Pertama*, penggunaan teknologi canggih sekalipun, seperti mesin-mesin yang serba otomatis, dan komputerisasi, analisis pekerjaan harus berfikir panjang untuk memenuhi tuntutan pekerjaan itu, seperti keterampilan dan pelatihan. *Kedua*, kenyamanan dan suasana kerja akan menciptakan hasil kerja yang maksimal dengan menjunjung tinggi harkat dan martabatnya sebagai manusia, sebagaimana firman Allah Subhanahuata'ala dalam Q.S Ali Imran [3]: 110:

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ  
عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ  
خَيْرًا لَهُمْ مِّنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿١١٠﴾

*“Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang mungkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya Ahli kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik”*.

Ayat diatas megandung suatu dorongan kepada kaum mukmin supaya tetap memlihara sifat-sifat utama itu dan supaya mereka tetap mempunyai semangat yang tinggi. Umat yang paling baik di dunia adalah umat yang

mempunyai dua macam sifat, yaitu mengajak kebaikan serta mencegah kemungkaran, dan senantiasa beriman kepada Allah. (Rivai, 2009:114)

## **2.2.2 Penilaian dan Evaluasi Kinerja**

### **2.2.2.1 Pengertian Kinerja SDM**

Kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Perormance* atau *Actual Perforance* (Prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Kusriyanto dalam Mangkunegara (2007:9) mendefinisikan kinerja karyawan, bahwa kinerja karyawan adalah “perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam)”. Sedangkan Gomes mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai: “ungkapan seperti output, efisiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktivitas”.

Mangkunegara (2007:9) mengemukakan bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM perusahaan persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.



### 2.2.2.2 Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian prestasi kerja adalah merupakan hasil kerja yang karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya (Rivai, 2004:309)

Mondy (2008:257) menjelaskan bahwa pengertian penilaian kinerja (*Performance appraisal*) adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja individu atau tim.

Panggabean (2004:66) mengemukakan bahwa penilaian kinerja merupakan proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik.

### 2.2.2.3 Pengertian Evaluasi Kinerja

Wirawan (2009:11) mendefinisikan evaluasi kinerja sebagai *proses penilai — pejabat yang melakukan penilaian — (appraiser) mengumpulkan informasi mengenai kriteria ternilai — pegawai yang dinilai — (appraise) yang didokumentasikan secara formal untuk menilai kinerja ternilai dengan membandingkan dengan standar kinerjanya secara periodik untuk membantu pengambilan keputusan manajemen SDM. Evaluasi kinerja mengenai kinerja ternilai — pegawai atau karyawan yang dinilai — bukan kinerja organisasi. Tinggi rendahnya hasil evaluasi kinerja ternilai secara teotiritis menentukan tinggi rendahnya kinerja organisasi.*

Wayne F. (1998) dalam Wirawan (2009:12) mendefinisikan bahwa evaluasi kinerja adalah deskripsi sistematis kelebihan dan kekurangan pegawai dalam melakukan pekerjaan.

#### **2.2.2.4 Perbedaan Penilaian dan Evaluasi Kinerja**

Dari beberapa pengertian diatas terdapat perbedaan yang mendasar tentang penilaian kinerja. Pengertian yang memosisikan karyawan pada pihak subordinat dan dikendalikan, karyawan sebagai faktor produksi yang harus dimanfaatkan secara produktif. Sedangkan pada pengertian bahwa karyawan diposisikan sebagai asset utama perusahaan, maka harus dipelihara dengan baik dan diberi kesempatan berkembang (Rivai, 2004:310).

#### **2.2.2.5 Penggunaan Penilaian/Evaluasi Kinerja**

Dalam praktiknya istilah penilaian kinerja (*performance appraisal*) dan evaluasi kinerja (*performance evaluation*) dapat digunakan secara bergantian atau bersamaan karena pada dasarnya mempunyai maksud yang sama Rivai (2009:634). Penilaian kinerja digunakan perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya atau mengevaluasi hasil pekerjaan karyawan. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan benar akan bermanfaat bagi karyawan, manajer, departemen SDM, dan pada akhirnya bagi perusahaan sendiri. Dalam praktiknya penilaian kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang ada di dalam perusahaan, di samping faktor lain di luar perusahaan

Evaluasi kinerja atau penilaian prestasi karyawan yang dikemukakan Leon C. Mengginson dalam Mangkunegara (2007:10) adalah sebagai berikut:

“Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya”. Selanjutnya E. Sikula yang dikutip Mangkunegara mengemukakan bahwa “penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi pegawai yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu (barang)”.

Dari beberapa pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa penilaian/evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Apabila penilaian kinerja dilakukan dengan benar, para karyawan, penyelia-penyelia, departemen SDM dan akhirnya perusahaan akan diuntungkan dengan pemastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada fokus strategi perusahaan. Selain itu penilaian/evaluasi kinerja diartikan pula sebuah mekanisme yang baik untuk mengendalikan karyawan. Perlu diketahui sebagai karyawan menginginkan adanya

kesempatan promosi, memperoleh kenaikan gaji-upah-insentif-kompensasi, juga menginginkan terciptanya lingkungan kerja yang baik, menginginkan ditempatkan pada posisi yang prestise, ingin mutasi ketempat-tempat pilihan mereka serta menginginkan pekerjaan-pekerjaan apabila orang akan memperoleh apa yang diinginkan, maka harus memberikan apa yang yang diinginkan oleh atasan mereka atau perusahaan mereka (Rivai, 2004:310).

#### **2.2.2.6 Menetapkan Kriteria (Standar) Kinerja**

Mondy (2008:259) menjelaskan bahwa terdapat beberapa aspek dalam menentukan kinerja seseorang, kriteria yang paling umum adalah sifat, perilaku, pencapaian tujuan dan potensi perbaikan.

##### **a. Sifat**

Sifat-sifat karyawan tertentu seperti sikap, penampilan dan inisiatif adalah dasar untuk beberapa evaluasi. Namun, banyak yang umum digunakan tersebut bersifat subjektif dan bisa jadi tidak berhubungan dengan pekerjaan untuk didefinisikan. Dalam hal ini, evaluasi yang tidak akurat bisa timbul dan bisa pula menciptakan masalah. Sifat-sifat tertentu bisa memengaruhi kinerja pekerjaan dan, jika hubungan ini terbukti, pemanfaatnya dalam penilaian bisa dianggap tepat. Sifat-sifat seperti adaptabilitas, pertimbangan, penampilan dan sikap bisa digunakan jika terbukti berhubungan dengan pekerjaan (*job related*).

## b. Perilaku

Ketika hasil tugas seseorang sulit ditentukan, organisasi bisa mengevaluasi perilaku atau kompetensi seseorang tersebut yang berhubungan dengan tugas. Sebagai contoh, perilaku yang tepat untuk dievaluasi dari seorang manajer adalah gaya kepemimpinan. Sedangkan untuk orang-orang yang bekerja dalam tim adalah bagaimana mengembangkan orang lain, kerja tim dan kerja sama. Perilaku-perilaku yang diinginkan bisa cocok sebagai kriteria evaluasi kinerja karena jika perilaku-perilaku tersebut pengakuan dan imbalan, maka para karyawan akan cenderung mengulangnya. Jika perilaku-perilaku tertentu mewujudkan hasil yang diinginkan, ada manfaatnya menggunakan perilaku-perilaku tersebut dalam proses evaluasi.

## c. Kompetensi

Kompetensi meliputi sekumpulan luas pengetahuan, keterampilan, sifat, dan perilaku yang bersifat teknis, berkaitan dengan keterampilan antar pribadi, atau berorientasi bisnis.

Riset yang dilakukan oleh University of Michigan Business School menemukan bahwa kesuksesan dalam SDM bergantung pada kompetensi dan keterampilan spesifik dalam lima bidang pokok adalah sebagaimana berikut ini:

- 1) *Kontribusi Strategik*: Menghubungkan perusahaan dengan pasarnya dan dengan cepat menyeleraskan perilaku-perilaku karyawan dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi.
- 2) *Pengetahuan Bisnis*: Menunjukkan nilai yang dapat diukur, menjadi bagian dari tim eksekutif.
- 3) *Penyampaian SDM*: Memberikan layanan yang efisien dan efektif kepada para pelanggan dalam bidang-bidang penyediaan staf, manajemen kinerja, pengembangan dan evaluasi.
- 4) *Teknologi SDM*: Menggunakan teknologi dan cara-cara berbasis web untuk menyampaikan nilai kepada para pelanggan.

#### d. Pencapaian Tujuan

Jika organisasi-organisasi menganggap hasil akhir lebih penting dari cara, hasil-hasil pencapaian tujuan menjadi faktor yang tepat untuk dievaluasi. Hasil-hasil yang dicapai harus berbeda dalam kendali individu atau tim dan haruslah hasil-hasil yang mengarah pada kesuksesan perusahaan. Pada level-level atas, tujuan bisa berkenaan dengan dengan aspek finansial perusahaan seperti profit atau arus kas, serta pertimbangan-pertimbangan pasar seperti pangsa pasar atau posisi dalam pasar. Pada level keorganisasian yang lebih rendah, hasil-hasil bisa berupa pemenuhan persyaratan kualitas pelanggan dan penyampaian yang sesuai dengan jadwal yang dijanjikan.

Untuk menunjang proses tersebut, manajer perlu memberikan contoh-contoh spesifik mengenai cara karyawan dapat meningkatkan perkembangannya dan mencapai tujuan-tujuan spesifik. Kedua pihak harus mencapai kesepakatan dalam hal tujuan-tujuan karyawan untuk periode evaluasi berikutnya serta bantuan dan sumber-sumber daya yang perlu disediakan oleh manajer. Aspek penilaian karyawan ini harus menjadi unsur paling positif dalam keseluruhan proses dan membantu karyawan untuk fokus pada perilaku yang akan menghasilkan hasil-hasil positif bagi semua yang berkepentingan.

e. Potensi Perbaikan

Ketika organisasi-organisasi mengevaluasi kinerja para karyawan, banyak kriteria yang digunakan berfokus pada masa lalu. Dari sudut pandang manajemen kinerja, masalahnya adalah Anda tidak dapat mampu mengubah masa lalu. Kecuali perusahaan-perusahaan mengambil langkah lebih jauh, data evaluasi menjadi dokumen-dokumen historis semata. Dengan demikian, perusahaan-perusahaan harus berfokus pada masa depan, memasukkan perilaku-perilaku dan hasil yang diperlukan untuk mengembangkan karyawan, serta untuk mencapai tujuan perusahaan, hal demikian tersebut melibatkan penilaian potensi karyawan. Memasukkan potensi dalam proses evaluasi dapat membantu memastikan perencanaan dan pengembangan karir yang lebih efektif.

### 2.2.2.7 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi dapat dilakukan dengan cara atau metode. Cara mana yang dipilih tergantung pada kegunaannya. Jika hasilnya akan digunakan untuk keperluan seleksi, promosi, pelatihan dan pengajian berdasarkan hasil prestasi (*merit rating*), maka metode yang cocok untuk digunakan adalah metode *rating scale*. Sedangkan untuk membantu karyawan berkembang digunakan *metode collaborative*, seperti manajemen berdasarkan objektif (MBO). Menurut Mondy dan Noe dalam Panggabean (2004:68) metode yang dapat dipilih terdiri atas hal-hal sebagai berikut ini.

#### 1. *Rating Scales* (Skala Rating)

Dengan menggunakan metode ini hasil penilaian kinerja karyawan dicatat dalam suatu skala. Skala itu dibagi dalam tujuh atau lima kategori dan karena konsep yang akan dinilai bersifat kualitatif, maka kategori yang digunakan bersifat kualitatif, yaitu dari sangat memuaskan sampai sangat tidak memuaskan. Cara ini banyak digunakan karena sangat sederhana dan dapat digunakan untuk menilai lebih banyak orang dalam waktu yang relatif singkat.

Faktor yang dinilai dapat dikelompokkan kedalam dua kelompok, yaitu yang berkaitan dengan pekerjaan dan yang berkaitan dengan karakteristik pekerja. Faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan terdiri atas kuantitas pekerjaan, apakah standar kualitas yang telah ditetapkan dapat dicapai. Sedangkan yang berkaitan dengan karakteristik pekerja



mencakup kemampuan untuk bertanggung jawab, inisiatif, kemampuan berpendapat dan kerja sama.

Setiap faktor itu dijelaskan dengan cermat untuk menghindari kesalahpahaman dari pihak penilai maupun pihak yang dinilai. Dalam formulir penilaian juga dicantumkan kemungkinan untuk memberikan sanggahan terhadap hasil penilaian. Begitu juga informasi tentang siapa saja yang terlibat dalam penilaian. Mereka yang tercantum dalam melakukan penilaian terdiri atas atasan langsung dan atasan dari atasan langsung, dari yang dinilai.

## 2. *Critical Incidents* (Insiden-insiden Kritis)

Dengan metode ini, penilai melakukan penilaian pada saat-saat kritis saja, yaitu waktu dimana perilaku karyawan dapat membuat bagiannya sangat berhasil atau bahkan sebaliknya. Pada hakikatnya metode penilaian ini tidak dapat berdiri sendiri melainkan harus digabungkan dengan metode yang lain.

## 3. *Essay*

Dengan menggunakan metode ini penilai menulis cerita ringkas yang menggambarkan prestasi kerja karyawan yang luar biasa daripada kinerjanya setiap hari. Penilaian ini sangat mengandalkan kemampuan menulis penilai. Setelah kinerja ditinjau ulang, evaluasi yang positif bisa menjadi negatif apabila penilai tidak dapat menuliskannya dengan baik.

#### 4. *Work Standar* (Standar Kerja)

Metode ini membandingkan kinerja karyawannya dengan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Standar mencerminkan hasil yang normal dari rata-rata pekerja dalam usaha yang normal.

#### 5. *Ranking*

Dengan metode ini penilai sekedar menempatkan semua karyawan yang dinilai ke dalam urutan ranking. Penilai membandingkan karyawan yang satu dengan yang lainnya untuk menentukan siapa yang lebih baik daripada siapa dan kemudian menempatkan karyawan dalam urutan yang terbaik sampai yang terburuk. Kesulitan dihadapi apabila terdapat dua orang atau lebih yang memiliki prestasi yang hampir tidak dapat dibedakan.

#### 6. *Forced Distribution* (Distribusi yang Dipaksakan)

Dalam metode ini diasumsikan bahwa karyawannya dapat dikelompokkan ke dalam lima kategori yaitu dari kategori yang paling baik (10%), kemudian yang baik (20%), yang cukupan (40%), yang buruk (20%), dan sisanya (10%). Kelemahan dari metode ini adalah apabila hampir semua karyawan dalam bagianya mempunyai kinerja yang sangat memuaskan, maka akan sulit untuk membaginya ke dalam lima kategori, begitu pula jika terjadi kebalikannya.

#### 7. *Forced-choice and Weighted Checklist Performance Report* (Pemilihan yang Dipaksakan dan Laporan Pemeriksaan Kinerja Tertimbang)

Laporan ini memerlukan penilai untuk memilih karyawan mana yang dapat mewakili kelompoknya. Faktor yang dinilai adalah perilaku karyawan. Dan penilai memberikan penilaian positif atau negatif. Namun, penilai tidak peduli dengan bobot penilaiannya.

Sebagaimana hasilnya dengan metode *forced distribution*, dalam metode ini sulit untuk mengetahui faktor apa yang mengakibatkan mereka masuk dalam kategori sangat berprestasi. Begitu pula sebaiknya, faktor apa yang mengakibatkan mereka masuk kedalam kategori sangat tidak berprestasi.

#### 8. *Behaviorally Anchored Scales*

Merupakan metode penilaian berdasarkan catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.

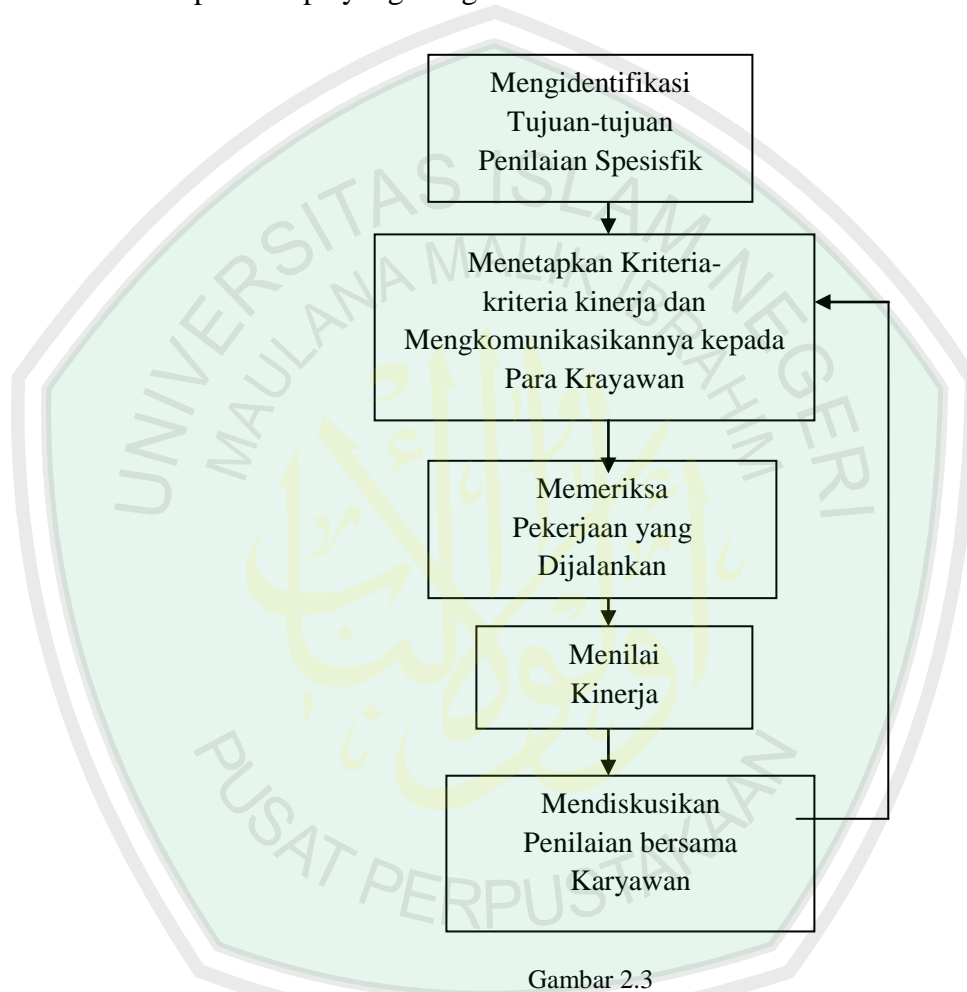
#### 9. Metode Pendekatan Management By Objective (MBO)

Dalam pendekatan ini, setiap karyawan dan penyelia secara bersama-sama menentukan sasaran organisasi, tujuan, individu dan saran-saran untuk meningkatkan produktifitas organisasi.

### **2.2.2.8 Proses Penilaian Kinerja**

Sebagaimana ditunjukkan pada tabel 2.6, titik awal proses penilaian kinerja adalah pengidentifikasi sarana-sarana kinerja. Sebuah sistem penilaian mungkin tidak dapat secara efektif memenuhi setiap tujuan yang diinginkan, sehingga manajemen harus memilih tujuan-tujuan yang spesifik

yang diyakini paling penting dan secara realistis bisa dicapai. Kebanyakan sistem penilaian ini gagal dikarenakan karena manajemen tidak menetapkan secara spesifik apa yang diinginkan dari sistem tersebut.



Gambar 2.3  
Proses Penilaian

Sumber: Mondy, Sumber Daya Manusia Jilid 1 Edisi 10 (2008: 260)

Langkah berikutnya dari siklus yang terus-menerus ini berlanjut dengan menetapkan kriteria-kriteria (standar-standar) kinerja dan mengkomunikasikan ekspektasi-ekspektasi kinerja tersebut kepada mereka yang berkepentingan. Kemudian pekerjaan dijalankan dan atasan menilai

kinerja. Pada akhir periode penilaian, penilai dan karyawan bersama-sama menilai kinerja dalam pekerjaan dan mengevaluasinya berdasarkan standar-standar kinerja yang telah ditetapkan. Penilaian ini membantu menentukan seberapa baik para karyawan telah memenuhi standar-standar tersebut, menentukan penyebab-penyebab kegagalan, dan mengembangkan rencana untuk memperbaiki masalah-masalah. Pada pertemuan tersebut tujuan-tujuan ditetapkan untuk periode evaluasi berikutnya dan siklus tersebut berulang kembali.

#### **2.2.2.9 Kriteria Penyelia (Penilai)**

Rivai, (2009:642) dalam bukunya *Islamic Human Capital* menyebutkan beberapa kriteria penyelia (penilai) diantaranya yaitu sebagai berikut:

- 1) Yang dapat berfungsi sebagai penilai dalam penilaian kinerja yaitu:
  - a. Atasan (atasan langsung, atasan tidak langsung)
  - b. Bawahan langsung (jika karyawan yang dinilai mempunyai bawahan langsung)
- 2) Pada umumnya karyawan hanya dinilai oleh atasannya (baik oleh atasan langsung maupun atasan tidak langsung). Penilaian oleh rekan dan oleh bawahan hampir tidak pernah dilaksanakan kecuali untuk keperluan riset.

- 3) Karyawan berada dalam keadaan yang sangat tergantung kepada atasannya, jika penilaian kinerja hanya dilakukan oleh atasannya langsung. Atasannya dapat berlaku seolah-olah sebagai dewa yang menentukan nasib karyawan.
- 4) Untuk menghindari atau meringankan keadaan ketergantungan tersebut dilakukan beberapa usaha lain dengan mengadakan penilaian kinerja yang terbuka (penilaian atasan dibicarakan dengan karyawan yang dinilai) atau dengan menambah jumlah atasan yang menilai kinerja karyawan (biasanya atasan dari atasan langsung berfungsi sebagai penilai kedua).

#### **2.2.2.10 Penilaian Kinerja dalam Islam**

Kinerja atau performance merujuk pada penampilan kerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan, pencapaian kerja atau hasil kerja. Menurut Smith dalam Sedarmayanti menyatakan bahwa kinerja atau *performance* dari suatu proses adalah "... *output drive from processes, human or otherwise*". Jadi dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari proses. Kinerja mencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan telah dicapai. Lebih lanjut kinerja manusia merupakan fungsi dan tingkat kemampuan, sikap, dan derajat motivasinya. Sebagaimana Hadist yang diriwayatkan oleh Imam Ahmad berikut ini dibawah ini.

*“Sesungguhnya Allah Subhanahuata’ala, suka kepada hamba yang berkarya dan terampil. Barang siapa yang susah payah mencari nafkah untuk keluarganya, maka dia serupa dengan seorang mujahid fi sabilillah.”* (HR. Imam Ahmad)

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu, kesediaan dan keterampilan tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang, sebagai prestasi kerja yang digasikan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya, sebagaimana firman Allah dalam Q.S Al-Isra (17:84) sebagaimana berikut dibawah ini.

قُلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ۗ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ﴿٨٤﴾

*Katakanlah: “Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaanya masing-masing.”  
Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalan-Nya.*

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat penilaian kinerja, dan sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas secara berkala. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja

karyawan atau dengan kata lain kinerja merupakan hasil kerja konkret yang dapat diamati dan dapat diukur.

Sebagai karyawan tentunya menginginkan adanya umpan balik mengenai prestasi mereka sebagai suatu tuntutan untuk perilaku di kemudian hari. Tuntutan ini terutama diinginkan oleh karyawan baru yang sedang berusaha memahami tugas dan melaksanakan kewajiban di lingkungan kerja mereka. Sementara itu, para supervisor atau manajer memerlukan penilaian prestasi kerja untuk menentukan apa yang harus dilakukan. Kinerja karyawan mereka dibandingkan dengan standar-standar yang telah ditentukan sehingga dengan demikian mereka dapat menuntut hasil-hasil yang diinginkan serta mengambil tindakan-tindakan korektif terhadap kinerja yang kurang, sebagaimana firman Allah Subhanahuata'alah dalam Q.S Al- Zumar (39:39)

قُلْ يٰۤاَعْمَلُوْا عَلٰى مَكَاَنَتِكُمْ اِنِّىْ عَمِلٌ فَسَوْفَ تَعْلَمُوْنَ ﴿٣٩﴾

*Katakanlah: "Hai kaumku, bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, sesungguhnya aku akan bekerja (pula), maka kelak kamu akan mengetahui".*

### **Pentingnya Penilaian Kinerja dalam Islam**

Dalam rangka melihat hasil atau proses suatu kegiatan, maka dibutuhkan suatu mekanisme evaluasi terhadap kinerja karyawan, sejauhmana mereka dapat melaksanakan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya.



Tanpa evaluasi mustahil program-program perbaikan itu akan berjalan dengan baik. Hal ini sejalan dengan makna yang tersirat sebuah hadis Rasulullah yang menyatakan bahwa “hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan esok harus lebih baik dari hari ini. Barang siapa yang amalnya hari ini sama dengan hari kemarin, maka dia termasuk orang yang merugi. Dan jika hari ini amalnya lebih buruk dari hari kemarin, maka termasuk golongan yang dilaknat.” Dengan demikian, sebuah perusahaan atau lembaga ekonomi umat perlu merumuskan sebuah mekanisme evaluasi yang akurat tentang kinerja karyawan.

Penilaian kinerja merupakan konsep yang sangat penting dalam sistem manajemen kinerja. Karena apabila penilaian kinerja dilakukan secara teratur dan terus menerus pada setiap jenjang hierarki akan menjadi dasar untuk tersedianya dan mendorong umpan balik, dia menentukan hal-hal apa saja yang berjalan dengan baik dalam membangun fondasi kesuksesan organisasi di masa mendatang, dan dia juga sanggup menandi hal-hal apa saja yang tidak berjalan dengan baik sehingga tindakan perbaikan dapat diambil. Hasil penilaian kinerja dipergunakan sebagai pemberi penghargaan baik finansial maupun non-finansial yang lainnya.

Firman Allah Subhanahuta'ala dalam surah Al-Infhitar (82: 5)

عَلِمَتْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ وَأَخَّرَتْ ﴿٥﴾

Artinya

*Maka tiap-tiap jiwa akan mengetahui apa yang telah dikerjakan dan yang dilakukannya.*

Firman Allah Subhanahuta'ala dalam surah Al-Infhitar (82: 10-12)

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ ﴿١٠﴾ كِرَامًا كَتَبِينَ ﴿١١﴾ يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ ﴿١٢﴾

Artinya:

*Padahal sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi (pekerjaanmu). Yang (di sisi Allah) dan mencatat (pekerjaan-pekerjaanmu itu). Mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan.*

Ayat di atas menunjukkan bahwa setiap pekerjaan yang kita lakukan tidak terlepas dari pengawasan Allah Yang Maha Kuasa. Dan dialah sang Evaluator seluruh umat manusia untuk nantinya diberikan hasilnya di akhirat kelak.

#### **Aspek-Aspek Yang Dinilai Dalam Prespektif Islam**

أَحْسِبَ النَّاسَ أَنْ يُتْرَكُوا أَنْ يَقُولُوا ءَامَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ ﴿٢﴾

*Apakah manusia itu mengira bahwa mereka dibiarkan (saja) mengatakan: “Kami telah beriman” sedang mereka tidur tidak diuji lagi? (Q.S Al-Ankabut [29]: 2)*

Dari hasil studi Lazer dan Wikstrom (1977) terhadap formulir penilaian kinerja 125 perusahaan yang ada di USA, faktor yang paling muncul di 61 perusahaan adalah pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerja sama, pengambilan keputusan, kreatifitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi,

inteligensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi.

Dari aspek-aspek yang dinilai tersebut diatas dapat dikelompokkan menjadi:

- 1) Kemampuan teknis, adalah kemampuan menggunakan kemampuan pengetahuan, metode teknik, dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
- 2) Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing kedalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individu tersebut memahami tugas fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
- 3) Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negoisasi dan lain-lain.

### **Tujuan Penilaian Kinerja Dalam Islam**

McGregor dalam Rivai (2009:636) mengklasifikasikan tujuan penilaian kinerja dapat dibagi menjadi tiga yaitu:

1. Administratif, menyediakan dengan rapi cara untuk menentukan promosi, mutasi karyawan, dan kenaikan gaji.

2. Informatif, memberi masukan data kepada manajemen mengenai kekuatan dan kelemahan dari para bawahannya langsung dan individu-individu lainnya dalam organisasi.
3. Motivasi, menciptakan pengalaman belajar yang dapat memotivasi para pegawai untuk mengembangkan diri sendiri dan meningkatkan kinerja mereka.

Klasifikasi ini menurut McGroger sangat berguna dan dapat dijadikan sebagai dasar filosofi organisasi yang ingin menerapkan penilaian kinerja, sedangkan penilaian kinerja bermanfaat untuk pihak-pihak yang berkepentingan yakni:

1. Karyawan yang dinilai; meningkatkan motivasi kerja, meningkatkan kepuasan kerja, adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan, dan lain-lain.
2. Penilai; kesempatan mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya, kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap, memperoleh pemahaman yang lengkap terhadap karyawan mengenai rasa takut, rasa grogi, harapan dan aspirasi mereka, dan lain-lain.
3. Organisasi; perbaikan seluruh simpul unit yang ada didalam perusahaan, meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan

oleh masing-masing karyawan, meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan persahan dan lain-lain.

Firman Allah subhanahuata'ala dalam Q.S Al-An'am (6: 60), Q.S Al-An'am (6: 132), Q.S Al-Taubah (9: 105), dan Q.S al-Zumar (39: 39) sebagaimana berikut:

وَهُوَ الَّذِي يَتَوَفَّنَكُمْ بِاللَّيْلِ وَيَعْلَمُ مَا جَرَحْتُمْ بِالنَّهَارِ ثُمَّ يَبْعَثْكُمْ فِيهِ لِيُقَظَىٰ أَجَلٌ مُّسَمًّى ثُمَّ إِلَيْهِ مَرْجِعُكُمْ ثُمَّ يُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

*Dan Dialah yang menidurkan kamu di malam hari dan Dia mengetahui apa yang kamu kerjakan di siang hari, kemudian Dia membangunkan kamu pada siang hari untuk disempurnakan umur (mu) yang telah ditentukan, kemudian kepada Allah-lah kamu kembali, lalu Dia memberitahukan kepadamu apa yang dahulu kamu kerjakan. (Q.S Al-An'am [6]: 60)*

وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ ﴿١٣٢﴾

*Dan masing-masing orang memperoleh derajat-derajat (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya. Dan Tuhanmu tidak lengah dari apa yang mereka kerjakan. (Q.S Al-An'am [6]: 132)*

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

*Dan katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mu'min akan melihat pekerjaannya itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan. (Q.S Al-Taubah [9]: 105)*

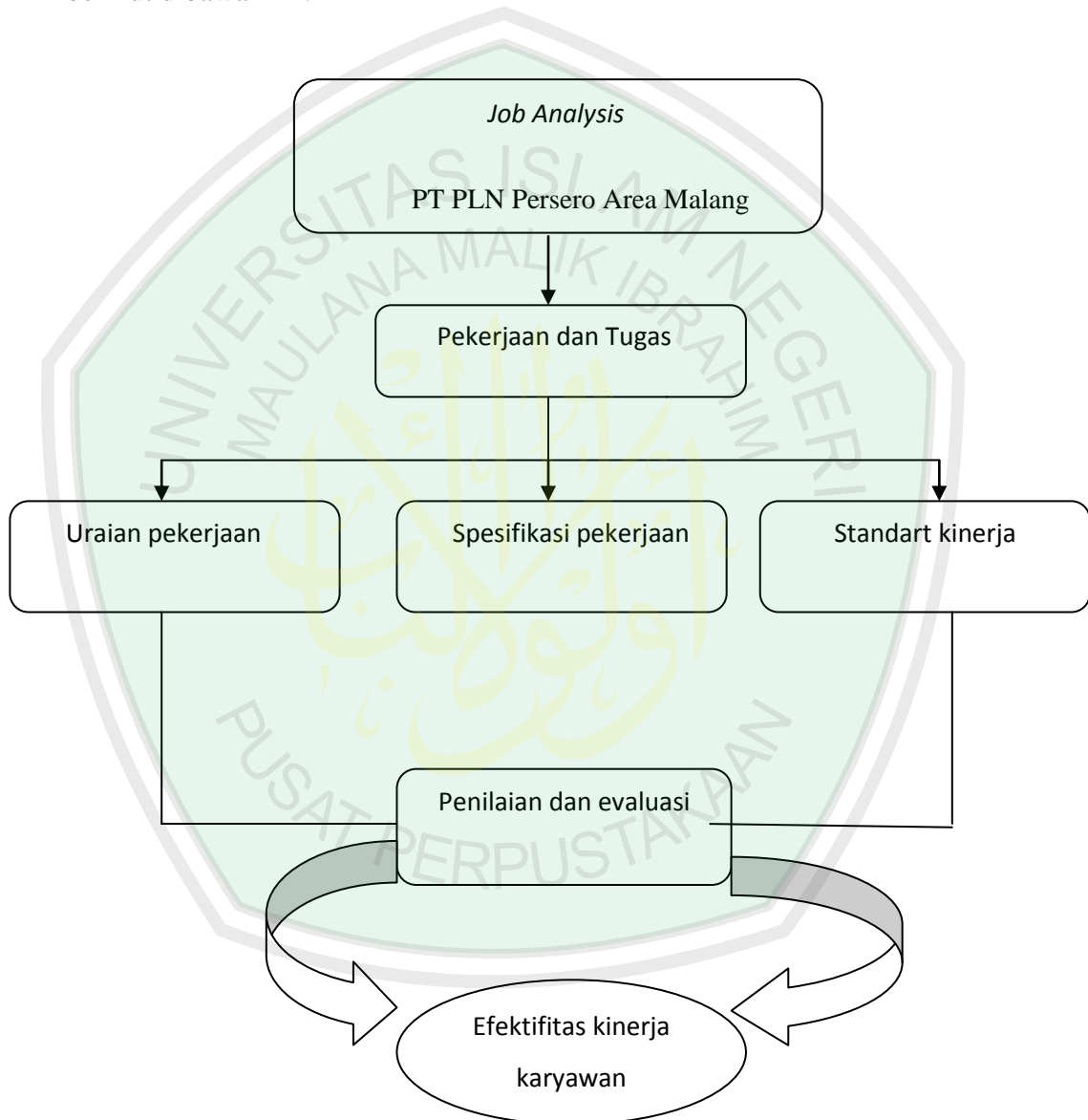
قُلْ يٰٓاَعْمَلُوْا عَلٰٓى مَكَاَنَتِكُمْ اِنِّىْ عٰمِلٌ فَاَسُوْفَ تَعْلَمُوْنَ ﴿٣٩﴾

*Katakanlah: “Hai kaumku, bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, sesungguhnya aku akan bekerja pula, maka kelak kamu akan mengetahui. (Q.S al-Zumar [39]: 39)*

Dari ayat diatas dapat disimpulkan bahwasanya suatu perusahaan melakukan penilaian yaitu: (1) manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang (2) manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan meruperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

### 2.3 Kerangka Berfikir:

Kerangka berfikir didalam penelitian ini akan digambarkan sebagaimana berikut dibawah ini:



#### **Keterangan:**

Analisis pekerjaan (*Job Analysis*) merupakan suatu prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu pekerjaan dan orang macam apa yang akan

dipekerjakan untuk itu. Dalam analisis pekerjaan dapat diperoleh suatu informasi penting yang berkaitan dengan suatu pekerjaan, hal ini meliputi:

- Uraian pekerjaan, adalah suatu daftar tugas-tugas, tanggung jawab, hubungan laporan, kondisi kerja, dan tanggung jawab kepenyeliaan terhadap suatu pekerjaan.
- Spesifikasi pekerjaan, merupakan suatu daftar dari tuntutan manusiawi atas suatu pekerjaan yakni, pendidikan, keterampilan, kepribadian, dan karakteristik lain-lain yang sesuai.
- Standard kinerja, merupakan tolak ukur penilaian kinerja, yang menjadi kunci untuk sistem control dan pengendalian hasil kerja.

Suatu perusahaan melakukan analisis pekerjaan guna untuk mewujudkan eksistensinya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Penilaian tugas ialah suatu penilaian sistematis yang dapat dilakukan oleh supervisor terhadap prestasi kerja karyawan dari sebuah pekerjaan, sedangkan evaluasi jabatan merupakan suatu prosedur pengklasifikasian jabatan berdasarkan kegunaan masing-masing di dalam organisasi dan dalam tenaga kerja luar yang terkait.

Dari gambaran diatas, dapat didapati bahwa analisis pekerjaan (*Job Analysis*) berperan aktif dalam penilaian evaluasi kinerja karyawan, yang nantinya akan digunakan untuk mengetahui seberapa besar sasaran dan tujuan perusahaan yang telah dicapai.