



Dr. Hj. M. Enny Widyaningrum, Dra.Ec. M.Si, lahir di Boyolali, tanggal 23 September 1957. Pendidikan dari tingkat SD sampai SMA di Kota Boyolali Jawa Tengah. Pada Tahun 1977 melanjutkan Pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga lulus Tahun 1982. Kemudian Menempuh Pendidikan Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya lulus pada Tahun 2004. Pada Tahun 2011 menyelesaikan pendidikan Doktoralnya. Pendidikan Doktorat diselesaikan di Universitas Airlangga Surabaya. Saat ini menjadi Dosen Pakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya.

Pada Tahun 1983 Menikah dengan Dr. H. Baksoro Winardi, Sp Og. (K). Dikaruniai soerang putri dr. Hanifa Erlin D. SpOG., MM menikah dengan dr. Robby Nurhariansyah. Sp. A dan dua orang putra dr. Mohammad Erstda T., MH. yang menikah dengan dr. Fardiana Rasyidi. Dan Mohammad Ersha Widyantara, SE. menikah dengan Herlin Aulia R., SE. serta dikaruniai dua cucu : Muhammad Archiello Kamarra dan Rakhsandriana Shakila Farzana.

Di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya Penulis juga aktif melakukan penelitian-penelitian dan pengabdian serta diskusi ilmiah.

Evaluasi Kinerja:

Untuk Meningkatkan Produktifitas Karyawan Perusahaan

 **Indomedia Pustaka**



 **Indomedia Pustaka**

Dr. Hj, M. Enny Widyaningrum, Dra.Ec., M Si.

EVALUASI KINERJA: UNTUK MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN DALAM PERUSAHAAN

**EVALUASI KINERJA:
Untuk Meningkatkan Produktifitas Karyawan Perusahaan**

Dr. Hj. M. Enny Widyaningrum, Dra. Ec., M Si.

Editor :

Dr. Mochammad Munir Rachman, Drs.Ec., MSi

Design & Layout :

Dr. Muslichah Erma Widiana, MM.



Edisi Asli

Hak Cipta © 2020 pada penulis

Griya Kebonagung 2, Blok I2, No.14

Kebonagung, Sukodono, Sidoarjo

Telp. : 0812-3250-3457

Website : www.indomediapustaka.com

E-mail : indomediapustaka.sby@gmail.com

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

UNDANG-UNDANG NOMOR 19 TAHUN 2002 TENTANG HAK CIPTA

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling lama **7 (tujuh) tahun** dan/atau denda paling banyak **Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)**.
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama **5 (lima) tahun** dan/atau denda paling banyak **Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)**.

Enny, Mahmudah Widyaningrum

Evaluasi Kinerja/Mahmuda Enny Widyaningrum

—Sidoarjo: Indomedia Pustaka, 2020

Anggota IKAPI No. 195/JTI/2018

1 jil., 17 × 24 cm, 50 hal.

ISBN: 978-623-7889-91-5

1. Manajemen

2. Evaluasi Kinerja

I. Judul

II. Mahmudah Enny Widyaningrum



Kata Pengantar

Dengan mengucap syukur Alhamdulillahil'amin atas karunia Allah, akhirnya buku referensi yang berjudul “Evaluasi Kinerja: Untuk meningkatkan produktifitas karyawan perusahaan” ini dapat terselesaikan dengan lancar. Buku referensi ini merupakan hasil pemikiran dan analisis dari beberapa hasil penelitian sebelumnya yang ditelaah. Buku referensi ini telah membahas permasalahan penilaian kinerja karyawan perusahaan, baik secara teoritis maupun praktis dalam suatu organisasi. Kebanyakan faktor-faktor yang ada dalam evaluasi kinerja dapat digunakan sebagai acuan untuk mendalami tentang kinerja.

Selain faktor-faktor itu yang digunakan sebagai teori juga sebagai hasil pengembangan dari penelitian yang telah dipublish dalam beberapa jurnal nasional.

Semoga buku referensi ini dapat memberi manfaat dan menjadi suatu rujukan bagi teman sejawat yang telah mendalami tentang manajemen kinerja atau evaluasi kinerja. Oleh sebab itu, kritik dan saran selalu terbuka untuk sebagai pengembangan selanjutnya.

Surabaya, Desember 2020

Penulis



Abstrak

Permasalahan atas kinerja karyawan dalam perusahaan merupakan suatu kajian untuk ditemukan hal baru dalam menangani penilaian kinerja karyawan. Ini perlu dibuktikan bahwa hasil kinerja pegawai rata-rata yang ditemukan menunjukkan hasil yang signifikan mampu meningkatkan kinerjanya dan untuk di masa akan datang diharapkan semakin meningkat. Namun disisi lain hasil penilaian kinerja karyawan belum mampu memberikan kontribusi yang signifikan. Karena hasil penelitian yang ditemukan yang produktif kinerja karyawan masih di bawah standar yang ditentukan oleh perusahaan. Sehingga pimpinan perusahaan perlu membutuhkan penanganan yang serius agar kinerja produktif karyawan bisa melampaui di atas standar.



Daftar Isi

KATA PENGANTAR	iii
ABSTRAK	v
DAFTAR ISI.....	vii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
BAB II KAJIAN TEORI	5
2.1 Kinerja Karyawan.....	5
2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	7
2.3 Evaluasi atau Penilaian Kinerja	10
2.4 Tujuan Penilaian Kinerja	12
2.5 Manfaat Penilaian Kinerja	13
2.6 Karakteristik yang Baik	15
2.7 Proses Penilaian Kinerja	17
2.8 Dimensi Penilaian Kinerja	21
2.9 Indikator Pengukuran Kinerja Karyawan.....	23
2.10 Metode Penilaian Kinerja.....	24

BAB III METODE PENELITIAN	27
3.1 Desain dan Jenis Penelitian	27
3.2 Sumber Data	27
3.3 Validasi Data	27
3.4 Teknik Analisis	28
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	29
4.1 Analisis Kinerja Karyawan atas Hasil Kerja yang dicapai Karyawan selama beberapa Waktu Periode Tertentu	29
4.2 Kontribusi Karyawan yang belum Memenuhi Pencapaian Tujuan Perusahaan yang Diinginkan	31
4.3 Cara Mengatasi Masalah-masalah yaang terkait dengan Penilaian Kinerja karyawan dalam perusahaan	32
BAB V KESIMPULAN	35
DAFTAR PERPUSTAAAN	37
TENTANG PENULIS.....	41



Bab 1

Pendahuluan

1.1. Latar Belakang masalah

Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju maka dituntut untuk memiliki karyawan yang berkualitas. Karyawan yang berkualitas adalah karyawan yang memiliki kinerjanya telah memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Untuk memperoleh karyawan yang memiliki kinerja baik maka diperlukan penerapan kinerja. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pegawai dan memberikan kontribusi pada tujuan organisasi. Menurut Widyaningrum (2012), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh individu orang, kelompok dan organisasi yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh sebab itu, hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melakukan pekerjaan dapat meningkat apabila ada beberapa faktor yang mendukung atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri. Hasil studi Widyaningrum (2020) menyatakan hasil kinerja karyawan yang tinggi dikarenakan karyawan menerapkan tindakan dengan cara yang efektif untuk menjaga dan meningkatkan kesehatan fisik dalam meningkatkan kesejahteraan emosional karyawan saat melakukan pekerjaannya. Sebagaimana Rachman et al. (2020) menyebutnya kinerja karyawan bagi suatu perusahaan sangatlah penting sebagai alat pengukur keberhasilan dalam menjalankan pekerjaannya. Semakin tinggi kinerja karyawan dalam perusahaan, makin tinggi pula nilai perusahaan yang dihasilkan. Karyawan yang diberikan penilaian kinerja oleh

atasannya membuat kinerja karyawan tersebut semakin tinggi (Rani dan Mayasari, 2015).

Menilai aktivitas dan perilaku kerja tidak bisa digunakan sebagai penilaian kinerja tetapi penilaian hasil kerja setiap karyawan yang dihasilkan merupakan sebagai hasil kinerja. Penilaian kinerja karyawan yang efektif tentu saja harus bersifat objektif, kemudian memiliki standar yang jelas dan terukur, serta diakhiri dengan pemberian feedback atas capaian kinerja kerja karyawan (Evita et al. 2017). Karena penilaian kinerja dapat digunakan untuk memverifikasi bahwa karyawan memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan, dan untuk membantu karyawan mengelola kinerjanya (Sugijono, 2015). Sebagaimana Wijayanti dan Wimbari (2012) bahwa menghasilkan lembar penilaian kinerja baru dan dapat memetakan kemampuan karyawan serta diharapkan dapat digunakan sebagai pertimbangan promosi.

Penilaian kinerja juga merupakan salah satu aktivitas dasar departemen manajemen sumber daya manusia sehingga akan didapatkan nilai atas kemampuan yang sesungguhnya dari karyawan, sehingga memudahkan perusahaan dalam mengelola modal perusahaan yang berupa modal sumber daya manusia untuk mencapai target dan tujuan perusahaan di masa yang akan datang (Ayun, 2011), sedangkan hasil penilaian dengan rating scale, tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara penilaian dari berbagai sumber (atasan dan rekan kerja) dengan penilaian dari diri sendiri (Chasanah et al. 2014). Sebagaimana Javadi (2011), bahwa penilaian kinerja yang dilaksanakan secara adil dan objektif harus dipahami oleh karyawan sehingga dapat dijadikan peluang bagi karyawan dalam pengembangan diri serta pemenuhan kebutuhan akan aktualisasi diri karyawan.

Pengukuran kinerja karyawan yang obyektif dan efektif dalam organisasi dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu, sesuai dengan standart yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Bentuknya dapat bersifat tangible (dapat ditetapkan alat ukuran atau standarnya) dan intangible (tak dapat ditetapkan alat ukuran atau standarnya), tergantung pada bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu. Kinerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam suatu perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor dan kondisi yang baik. Itu berasal dari dalam diri karyawan ataupun yang berasal dari luar individu karyawan.

Pengukuran kinerja individu karyawan dianggap penting dilakukan dalam organisasi, karena pengukuran kinerja dapat diketahui dari efektivitas pada penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Dalam pengukuran kinerja, akan diketahui sejauh mana kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam organisasi, apa dilakukan perbaikan atau tidak dilakukan perbaikan.

Oleh sebab itu, pengukuran kinerja karyawan dalam perusahaan diperlukan metode yang bisa mengukur kinerja seluruh karyawan yang ada dalam organisasi. Karena pengukuran kinerja tidak hanya mementingkan pada keuntungan jangka pendek organisasi atau perusahaan tetapi juga dalam jangka panjang. Sehingga pengukuran kinerja karyawan dapat dilakukan perbaikan. Oleh sebab itu, pengukuran kinerja karyawan dalam perusahaan diperludengan menggunakan beberapa metode pengukuran diantaranya kualitas, kuantitas, ketepatan waktu kerja, efektivitas, kemandirian dan komitmen kerja (Robbins, 2008).

Beberapa ahli manajemen mengungkapkan pengukuran kinerja karyawan dalam perusahaan seringkali menggunakan dimensi kualitas, kuantitas, penentuan waktu kerja, efektivitas, kreatifitas dan lainnya sebagai bahan pengukuran dalam menentukan tinggi atau rendahnya hasil kinerja karyawan terhadap pekerjaannya itu. Menurut Susetyo (2013), bahwa pengukuran kinerja digunakan untuk mengetahui tingkat kemampuan perusahaan, apakah perusahaan tersebut telah berjalan dengan baik, atau justru mengalami kemerosotan. Oleh sebab itu, untuk mengetahui hasil pengukuran kinerja karyawan dapat dilakukan dengan melalui hasil evaluasi kinerja oleh pimpinan organisasi yang terkait. Menurut Showkat (2013), bahwa sistem penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai suatu alat evaluasi kinerja yang menyediakan informasi untuk memetakan potensi pegawai perusahaan, sedangkan penilaian kinerja yang efektif dalam organisasi harus mampu memberikan umpan balik yang diperlukan untuk karyawan dan mengambil tindakan untuk motivasi diri mereka (Ali et al., 2012). Dengan demikian, penilaian kinerja karyawan yang sudah dilakukan oleh pimpinan perusahaan perlu mencari jawaban melalui evaluasi hasil kerja karyawan dari beberapa penilaian kinerja karyawan yang ada dalam perusahaan.

1.2. Rumusan Masalah

Dari uraian pada latar belakang masalah tersebut maka perlu dilakukan suatu persepsi atas evaluasi kinerja karyawan dalam perusahaan sebagaimana yang diajukan sebagai research question di bawah ini:

1. Bagaimana kinerja karyawan dapat dilakukan penilaian atas hasil kerja yang dicapai karyawan selama beberapa waktu periode tertentu?
2. Bagaimana kontribusi karyawan yang belum memenuhi pencapaian tujuan perusahaan yang diinginkan?

3. Bagaimana cara mengatasi masalah-masalah yang terkait dengan penilaian kinerja karyawan dalam perusahaan?

1.3. Tujuan penelitian

Berdasarkan permasalahan dan rumusan masalah yang diajukan sebagai evaluasi atas hasil kerja karyawan melalui penilaian kinerja maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengkaji kinerja karyawan dapat dilakukan penilaian atas hasil kerja yang dicapai karyawan selama beberapa waktu periode tertentu.
2. Untuk mengkaji kontribusi karyawan yang belum memenuhi pencapaian tujuan perusahaan yang diinginkan.
3. Untuk mengkaji cara mengatasi masalah-masalah yang terkait dengan penilaian kinerja karyawan dalam perusahaan.



Bab 2

Kajian Teori

2.1. Kinerja Karyawan

Setiap perusahaan selalu berusaha agar karyawan bisa berprestasi dalam menghasilkan kinerja yang maksimal. Kinerja karyawan bagi suatu perusahaan sangatlah penting sebagai alat pengukur keberhasilan dalam menjalankan usaha. Semakin tinggi kinerja karyawan dalam perusahaan, makin tinggi pula nilai perusahaan yang dihasilkan. Menurut Mangkunegara (2016), bahwa kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil pekerjaan yang dicapai oleh karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Mathis dan Jackson (2009), bahwa kinerja merupakan apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan. Hasibuan (2012), bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Moeheriono (2012:95), bahwa kinerja atau performance merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi, sedangkan Rivai (2013:604), bahwa kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu

yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Secara umum, deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberi arah dan memengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel.

Beberapa argumen tentang kinerja dari hasil kerja karyawan organisasi masih memiliki banyak penilaian yang berbeda-beda. Kinerja diibaratkan sebagai hasil prestasi yang dicapai karyawan dalam melakukan pekerjaannya itu. Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja yang nyata dengan standar kerja yang ditetapkan (Dessler, 2015). Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2018), bahwa kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria.

Kinerja tidak hanya merupakan produktifitas karyawan dalam menghasilkan suatu pekerjaan yang dilakukan itu, tetapi kinerja menyangkut kriteria dari perilaku alami yang dimiliki individu karyawan untuk bebas melakukan tindakan sesuai keinginannya, perilaku bebas untuk bertindak ini tetap tidak bisa dilepaskan dari syarat-syarat formal peran seorang karyawan dalam meningkatkan fungsi efektif suatu organisasi. Menurut Afandi (2018), bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Karena kinerja dinyatakan sebagai hasil kerja yang secara keseluruhan kegiatan dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu karyawan dan kelompok kerja dalam perusahaan. Kinerja juga merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang digunakan sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. jadi, kinerja yang baik merupakan suatu langkah utama untuk menuju tercapainya suatu tujuan organisasi.

Dari beberapa pengertian dari kinerja di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu orang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi atau perusahaan secara kualitas dan kuantitas pada periode tertentu yang merefleksikan seberapa baik individu orang atau kelompok tersebut

memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

2.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi juga dipengaruhi oleh kondisi yang ada dalam organisasi. Kinerja karyawan secara luas dalam prosesnya sering menjadi suatu diskusi untuk menentukan tujuan organisasi. Menurut Mangkunegara (2016) menyatakan ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan antara lain, yaitu:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*Knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal (sikap mental yang siap secara psikofisik). Artinya, seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dalam mencapai situasi kerja.

Selanjutnya Gibson et al., (2012) mendiskusikan dengan dua variabel yang digunakan sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan, yaitu:

1. Variabel individual, meliputi: sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.
2. Variabel situasional:
 - ~ Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari; metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi)

- ~ Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Hasibuan (2012) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja secara garis besar memiliki dua faktor yakni faktor internal dan faktor eksternal.

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan, antara lain yaitu:

1. Kemampuan intelektualitas, kemampuan mental umum yang mendasari kemampuannya untuk mengatasi kerumitan kognitif.
2. Disiplin kerja, kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.
3. Pengalaman kerja, proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.
4. Kepuasan kerja, sikap emosional yang ditunjukkan dengan keadaan senang dengan pekerjaan yang sedang dijalani.
5. Latar belakang pendidikan, dasar pembelajaran, keterampilan, dan kebiasaan melalui pengajaran, pelatihan, dan penelitian.
6. Motivasi karyawan, kemauan untuk memberikan upaya lebih untuk meraih tujuan organisasi, yang disebabkan oleh kemauan untuk memuaskan kebutuhan individual.

Selanjutnya faktor eksternal merupakan faktor pendukung karyawan dalam bekerja yang berasal dari lingkungan, antara lain yaitu:

1. Gaya kepemimpinan, salah satu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan.
2. Pengembangan karir, aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di organisasi.
3. Lingkungan kerja, suatu faktor yang secara langsung mempengaruhi rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal.
4. Pelatihan, pemenuhan kebutuhan keterampilan bagi karyawan baru atau karyawan yang sudah ada untuk menunjang pekerjaannya.

5. Kompensasi, pengeluaran dan biaya bagi perusahaan sebagai bentuk penghargaan yang diberikan karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.
6. Sistem manajemen yang terdapat di perusahaan, penerapan dari perusahaan, dalam prosedur yang digunakan untuk memastikan suatu perusahaan sudah memenuhi standar.

Menurut Afandi (2018), menyebutkan delapan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi, yaitu:

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja
2. Kejelasan dan penerimaan seorang karyawan yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja, suatu kemauan dari karyawan untuk peningkatan kinerja karyawan.
4. Kompetensi, suatu hal yang dikaitkan dengan kemampuan, pengetahuan dan sikap yang dijadikan suatu pedoman dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan.
5. Fasilitas kerja, sesuatu yang menunjang pekerjaan karyawan yang disediakan oleh perusahaan.
6. Budaya kerja, suatu kebiasaan yang ada di perusahaan dan dilakukan secara berulang-ulang.
7. Kepemimpinan, sikap memimpin untuk pengarahan dan pengendalian karyawan.
8. Disiplin kerja, sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku di organisasi

Hofmann, David & Jones, Lisa yang dikutip oleh Mardiana dan Syarif (2018) tentang faktor-faktor kinerja karyawan yang digunakan untuk penilaian kinerja karyawan, yaitu:

- a. Keterampilan kerja
Kemampuan dan keahlian dari karyawan yang mendukung pelaksanaan tugas, yang meliputi kemampuan, pengetahuan, keterampilan interpersonal dan kecakapan teknis.

- b. Disiplin
Kemampuan karyawan untuk mematuhi peraturan dan kebijakan berperilaku dalam organisasi yang meliputi ketepatan waktu kerja, penyelesaian tugas, kehadiran, istirahat dan pulang kerja.
- c. Tanggungjawab
Sebagai kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar, misalnya waktu yang digunakan untuk bekerja dan kualitas pekerjaan.
- d. Kerjasama
Kemampuan untuk membangun interaksi yang baik dengan rekan-rekan dan saling membantu dalam melaksanakan tugas.
- e. Kreatifitas
Mengacu pada kemampuan karyawan untuk bersikap dan mencoba hal-hal yang baru dengan mengawasi resiko yang menjadi penyebab utama.

2.3. Evaluasi atau Penilaian Kinerja

Evaluasi kinerja disebut juga “*Performance evaluation*” atau “*Performance appraisal*”. Appraisal berasal dari kata Latin “*appratiare*” yang berarti memberikan nilai atau harga. Evaluasi kinerja berarti memberikan nilai atas pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang untuk diberikan imbalan, kompensasi atau penghargaan.

Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada karyawan. Setiap orang pada umumnya ingin berprestasi dan mengharapkan prestasinya diketahui dan dihargai oarang lain. Mengginson dalam Mangkunegara (2016), mengemukakan evaluasi kinerja atau penilaian prestasi adalah penilaian prestasi kerja (*Performance appraisal*), suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seseorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Sebagaimana Simanjuntak (2005) bahwa evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu.

Menurut Dessler (2015:322), bahwa penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau dimasa lalu relatif terhadap standar kerjanya. Penilaian kinerja juga selalu mengasumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka, dan penyedia juga memberikan karyawan umpan balik,

pengembangan, dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang lain yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik.

Menurut Nawawi (2011:236), bahwa penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur (menilai) dan mengelola (manajemen) pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pekerja (SDM) di lingkungan suatu organisasi/perusahaan. Menurut Rachmawati (2007:123), bahwa penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi menilai atau mengevaluasi prestasi kerja karyawan. Menurut Marwansyah (2016:232), bahwa penilaian kinerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan atau kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau suatu kelompok. Sedangkan penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan (Mathis dan Jackson, 2009). Jadi, penilaian kinerja atau evaluasi kinerja merupakan kegiatan manajer yang paling tidak disukai oleh karyawan, dan mungkin ada beberapa alasan untuk perasaan demikian. Karena penilaian kinerja tidak semuanya bersifat positif, tapi juga ada karyawan yang kinerjanya buruk. Kasus ini yang membuat manajer menjadi dilema. Di satu sisi manajer menilai dan menegur karyawan yang kinerjanya buruk supaya meningkatkan hasil kerjanya, disisi lain manajer mempunyai beban rasa tidak menyenangkan jika menegur dan menilai kinerja karyawannya yang buruk. Yang diartikan, bahwa evaluasi hasil kerja yang dilakukan karyawan sekarang ini maupun di masa sebelumnya dikatakan relatif berdasarkan standar prestasi yang dihasilkan. Penilaian prestasi karyawan dalam perusahaan merupakan suatu proses penilaian hasil pekerjaan karyawan yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Penggunaan sistem penilaian kinerja masih digunakan sebagai alat pengukuran untuk pengendalian pada perilaku karyawan, bisa membuat keputusan yang berkaitan dengan tingkat kenaikan gaji, pemberian bonus, promosi jabatan maupun

Berdasarkan dari uraian tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena bisa memanfaatkan kebijakan atau program penilaian prestasi kerja karyawan, berarti pimpinan perusahaan telah mengkondisikan untuk melakukan perubahan sikap dan perilaku karyawan terhadap aktivitas pekerjaannya itu.

2.4. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja atau penilaian kinerja adalah memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja karyawan yang ada dalam perusahaan. Evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengavaluasi kinerja karyawan secara periodik yang ditentukan oleh perusahaan. Adapun tujuan dari evaluasi kinerja karyawan dalam perusahaan menurut Samsudin (2005), antara lain yaitu:

1. **Pengembangan**
Dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu dtraining dan membantu evaluasi hasil training. Dan juga dapat membantu pelaksanaan Conseling antara atasan dan bawahan sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan masalah yang dihadapi pegawai.
2. **Pemberian Reward**
Dapat digunnakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif dan promosi. Berbagai organisasi juga menggunakan untuk membarhentikanpegawai.
3. **Motivasi**
Dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, rasa tanggungjawab sehingga mereka terdorong untuk meningkatkankinerjanya.
4. **Perencanaan SDM**
Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM.
5. **Kompensasi**
Dapat memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.
6. **Komunikasi**
Evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai

Menurut Marwansyah (2016:232), menyatakan tujuan penilaian kinerja terdiri dari faktor adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengukur kinerja secara fair dan objektif berdasarkan persyaratan pekerjaan ini memungkinkan karyawan yang efektif untuk mendapat imbalan atas upaya mereka dan karyawan yang tidak efektif mendapat konsekuensi sebaliknya atas kinerja buruk.

2. Untuk meningkatkan kinerja dengan mengidentifikasi tujuan tujuan pengembangan yang spesifik
3. Untuk mengembangkan tujuan karier sehingga karyawan dapat selalu menyesuaikan diri dengan tuntutan dinamika organisasi.

2.5. Manfaat Penilaian Kinerja

Proses penilaian kinerja memang memiliki sejumlah manfaat yang baik bagi karyawan maupun perusahaan. Beberapa manfaat yang diambil dari penilaian kinerja yang dilakukan secara teratur yang ditunjukkan seperti di bawah ini;

1. Meningkatkan produktivitas dari karyawan. Sehingga, bila ada karyawan yang berprestasi, bisa langsung diberikan apresiasi.
2. Membuat komunikasi antara pihak karyawan dan perusahaan menjadi lebih baik.
3. Mencegah adanya kesalahpahaman yang berkaitan dengan kualitas dan hasil kerja yang sudah dilakukan.
4. Dapat memberikan informasi yang jelas mengenai hasil pekerjaan yang sudah dilakukan oleh karyawan.

Menurut Slamet (2007) membagi lima jenis manfaat untuk penilaian kinerja karyawan dalam organisasi, diantaranya:

1. Pengelolaan organisasi dilakukan dengan efektif dan efisien melalui dorongan motivasi karyawan dengan semaksimal mungkin.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan pekerja seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan pekerja dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan pekerja.
4. Menyediakan umpan balik bagi pekerja mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Penilaian kinerja karyawan dapat dirasakan manfaatnya oleh ketiga pihak, yaitu karyawan, penilai dan perusahaan. Manfaat yang terutama dirasakan oleh karyawan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Karyawan dapat termotivasi untuk lebih baik lagi.
2. Dapat meningkatkan kepuasan kerja.

3. Karyawan dapat mengetahui kelebihan dan kelemahannya serta memperbaiki kelemahan dan meningkatkan kelebihan.
4. Dapat mengetahui standard hasil yang ditetapkan.
5. Terjadinya komunikasi yang baik antara atasan dengan karyawannya.
6. Dapat berdiskusi mengenai masalah pekerjaan dan cara atasan dalam mengatasinya.
7. Terjalin hubungan baik antara karyawan dengan atasan.
8. Karyawan dapat melihat lebih jelas konteks pekerjaannya.

Manfaat yang dirasakan penilai adalah sebagai berikut:

1. Penilai dapat mengukur kinerja karyawan dan perbaikan pada masa yang akan datang.
2. Dapat mengembangkan sistem pengawasan.
3. Identifikasi peningkatan nilai pribadi.
4. Meningkatkan kepuasan kerja.
5. Dapat memberikan pemahaman terhadap karyawan tentang rasa takut, percaya diri, harapan dan aspirasi.
6. Dapat mengembangkan dan bertukar ide antara penilai dengan karyawan.
7. Kesempatan untuk dapat menjelaskan apa yang diinginkan oleh perusahaan agar karyawan dapat bekerja lebih baik lagi.
8. Terjalin hubungan baik antara karyawan dengan penilai (manajer).
9. Dari penilaian kinerja karyawan, manajer dapat merevisi target dan prioritas.
10. Memotivasi karyawan.

Perusahaan juga memiliki manfaat dari penilaian kinerja karyawan, yaitu :

1. Adanya komunikasi yang efektif tentang tujuan perusahaan.
2. Dapat meningkatkan rasa kebersamaan.
3. Mengembangkan kemampuan, keterampilan dan kemauan para karyawan dalam bekerja.
4. Dapat meningkatkan pandangan secara luas mengenai tugas para karyawannya.
5. Dapat meningkatkan pencapaian tujuan perusahaan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan dimanfaatkan oleh manajemen untuk mengelola operasi organisasi, membantu pengambilan keputusan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan

pengembangan, menyediakan umpan balik, dan penyediaan dasar distribusi penghargaan.

2.6. Karakteristik Kinerja Yang Baik

Menurut David C. McClelland yang dikutip oleh Mangkunegara (2016), ada interaksi yang positif pada motif berprestasi bersama dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi di dalam diri seseorang dapat membuatnya melaksanakan suatu tugas bersama dengan sebagai mungkin sehingga dapat menggapai kinerja yang terpuji.

Menurut Mondy Noe 2005, karakteristik sistem penilaian kinerja yang efektif, adalah: 22 1. Kriteria yang terkait dengan pekerjaan: Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan harus berkaitan dengan pekerjaan valid. 2. Ekspektasi Kinerja:

Sebelum periode penilaian, para manajer harus menjelaskan secara gamblang tentang kinerja yang diharapkan kepada pekerja. 3. Standardisasi: Pekerja dalam kategori pekerjaan yang sama dan berada di bawah organisasi yang sama harus dinilai dengan menggunakan instrumen yang sama. 4. Penilaian yang Cakap: Tanggung jawab untuk menilai kinerja karyawan hendaknya dibebankan kepada seseorang atau sejumlah orang, yang secara langsung mengamati paling tidak sampel yang representatif dari kinerja itu. Untuk menjamin konsistensi penilaian, para penilai harus mendapatkan latihan yang memadai. 5. Komunikasi Terbuka: Pada umumnya, para pekerja memiliki kebutuhan untuk mengetahui tentang seberapa baik kinerja mereka. 6. Akses Karyawan Terhadap Hasil Penilaian: Setiap pekerja harus memperoleh akses terhadap hasil penilaian. Kerahasiaan akan menumbuhkan kecurigaan. Menyediakan akses terhadap hasil penilaian memberikan kesempatan karyawan untuk mendeteksi setiap kesalahannya.

7. Proses Pengajuan Keberatan *due process*: Dalam hubungannya dengan pengajuan keberatan secara formal atas hasil penilainnya, penetapan *due process* merupakan langkah penting

Selanjutnya David C. McClelland yang dikutip oleh Mangkunegara (2016) menjelaskan 6 karakteristik individu orang yang miliki kinerja tinggi, yaitu:

1. Mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi pada tugas dan pekerjaannya.
2. Berani mengambil alih dan menjamin risiko di dalam pekerjaan.
3. Memiliki target yang lumrah dan masuk akal (realistis) di dalam bekerja.
4. Mempunyai rencana kerja yang komprehensif dan berupaya untuk mewujudkan suatu target yang diinginkan dicapai.

5. Memanfaatkan feedback (umpan balik) yang kongkrit di dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari peluang untuk mewujudkan rencana yang telah dibuat.

Dimensi penilaian sifat dan karakteristik karyawan yang digambarkan ke dalam bentuk perilaku yang dapat diukur tersebut dapat diklasifikasikan menurut penjelasan maupun contoh yang diambil dari beberapa sumber bacaan. Menurut Ruky (2010), menyebutkan bahwa ada enam karakteristik kepribadian atau disebut juga sebagai karakteristik inti yang berlaku bagi semua orang yang bekerja di perusahaan, yaitu:

1. Teliti
2. Akurat
3. Taat aturan dan prosedur
4. Gesit/cepat
5. Penuh konsentrasi, dan
6. Ramah/sopan.

Selanjutnya As'ad (2012), menyebutkan empat kriteria karakteristik prestasi kerja, yaitu:

1. Pengetahuan kerja
2. Motivasi
3. Hubungan antar individu
4. Supervisi.

Karakteristik karyawan yang mempunyai kinerja tinggi (Simamora, 2006), antara lain yaitu:

1. Berorientasi pada prestasi, karyawan yang kinerjanya tinggi memiliki keinginan yang kuat membangun sebuah mimpi tentang apa yang mereka inginkan tentang dirinya.
2. Percaya diri, karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki sikap mental positif yang mengarahkan untuk bertindak dengan tingkat percaya diri yang tinggi.
3. Pengendalian diri, karyawan yang kinerjanya tinggi mempunyai rasa disiplin diri yang tinggi.
4. Kompetensi, karyawan yang kinerjanya tinggi telah mengembangkan kemampuan spesifik atau kompensasi berprestasi dalam daerah pemilihan mereka.

2.7. Proses Penilaian Kinerja

Proses penilaian kinerja karyawan sangat penting bagi organisasi untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan meningkatkan hasil mereka. Karena penilaian kinerja dilakukan melalui proses tahunan di mana kinerja dan produktivitas karyawan dievaluasi berdasarkan serangkaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Beberapa bentuk pendekatan proses penilaian prestasi kerja tersebut dapat diklasifikasikan pada tiga tahapan sebagai berikut:

1. Pada tahapan identifikasi, dapat disebut sebagai input penilaian prestasi kerja karena mengidentifikasi karakteristik (*trait*) yang ada pada diri seseorang (karyawan yang akan dinilai). Suatu sikap terhadap penilaian prestasi kerja pada saat melakukan aktivitas pekerjaan di organisasi atau perusahaan. Dalam hal ini, metode yang dipergunakan untuk mengukur input seorang karyawan dalam penilaian prestasi kerja melalui *Graphic Rating Scale*. Metode ini menfokuskan pada penilaian orang yang melakukan pekerjaan pada sejumlah karakteristik atau faktor. Artinya berapakah karakteristik atau faktor tersebut dimiliki oleh seseorang. Penilaian prestasi kerja pada *graphic rating scale* ini penilaiannya berkisar 5 –7 skala poin, dan sejumlah tingkatan faktor antara 5 hingga 20.
2. Pada tahapan pengukuran, proses penilaian prestasi kerja yang fokus utamanya adalah menggambarkan pelaksanaan tugas seorang karyawan, atau perilaku yang dihasilkannya. Salah satu bentuk alat penilaian perilaku adalah *behavioral anchored rating scales* (BARS) atau skala penilaian berdasarkan perilaku berbagai item atau standarnya diuraikan atau digambarkan dalam bentuk perilaku yang diharapkan dari seorang karyawan. Menurut Flippo (2004), BARS meliputi 2 (dua) jenis skala:
 - a) Skala dugaan perilaku atau *Behavioral Expectation Scales* (BES) dasarnya adalah uraian yang membantu penilai untuk merumuskan perilaku karyawan sebagai individu yang unggul, rata-rata, dan di bawah rata-rata.
 - b) Skala pengamatan perilaku atau *Behavioral Observation Scales* (BOS) di mana penilai melaporkan frekuensi yang digunakan karyawan dalam perilaku yang diperinci dalam dasar (*anchored*).
3. Tahapan manajemen menfokuskan penilaiannya pada hasil kerja (*output*) yang berbasiskan pencapaian sasaran kerja individu. Hal ini dapat disebut sebagai manajemen berdasarkan sasaran atau menyebutnya sebagai *management by objectives* (MBO).

Dari ketiga tahapan bentuk penilaian prestasi kerja di atas, metode penilaian yang digunakan lebih cenderung pada tahapan yang kedua karena dinilai lebih efektif dan dapat terhindar dari unsur subjektifitas penilai.

Penilaian prestasi kerja dapat terpenuhi apabila penilaian mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*) dan adanya standar pelaksanaan kerja (*performance standar*). Agar penilaian dapat dilaksanakan secara efektif, maka standar penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerja, sesuai dengan analisis dimensi penilaian prestasi kerja yang diinginkan dalam penelitian ini.

Proses penilaiannya tidak semua yang disebutkan sebelumnya dilibatkan, tetapi dibatasi pada proses penilaian perilaku (*behavioral*). Hal ini merupakan tahapan yang sebelumnya menggunakan skala penilaian, yaitu memformulasikan terlebih dahulu faktor-faktor dari sifat dan karakteristik pekerja ke dalam bentuk perilaku yang dapat diukur (As'ad, 2012).

- a. Pencapaian (*Achievement*). Pada tahap pencapaian ini, seorang karyawan akan dinilai tingkat prestasi kerjanya pada faktor yang berkaitan dengan:
- b. Kemampuan (*capacity*). Pada tahap kemampuan, prestasi kerja seorang karyawan dinilai menurut faktor kualitas kerja, keandalan, pemecahan masalah, dan inisiatif.
- c. Perilaku dan Hubungan Kerja. Pada tahap perilaku dan hubungan kerja, seorang karyawan dinilai prestasi kerjanya melalui faktor kerjasama, komunikasi, dan kedisiplinan.

Menurut Moeharioono (2009) mempersepsikan dalam penentuan faktor-faktor penilaian kinerja karyawan melalui aspek-aspek yang diukur dalam proses penilaian kinerja terdiri dari empat aspek, yaitu:

1. Hasil kerja adalah keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja, biasanya terukur seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan berapa besar kenaikannya.
2. Perilaku adalah aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, pelayanan, kesopanan, sikap dan perilakunya, baik terhadap sesama karyawan maupun kepada orang lain.
3. Atribut dan kompetensi adalah kemahiran dan penguasaan kaaryawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, keterampilan dan keahliannya.
4. Komperatif adalah membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan.

Selanjutnya Moeheriano (2009) mengungkapkan aspek aspek yang digunakan sebagai penilaian kinerja karyawan yang dilakukan penilaian itu sendiri memiliki beberapa prinsip yang menjadi penilaian, sebagai berikut:

1. Relevance, yaitu harus ada kesesuaian faktor penilaian dengan tujuan sistem penilaian.
2. Acceptability, yaitu dapat diterima atau disepakati karyawan
3. Reliability, yaitu faktor penilaiannya harus dapat dipercaya dan diukur karyawan secara nyata
4. Sensitivity, yaitu dapat membedakan kinerja yang baik atau yang buruk
5. Practicality, yaitu mudah dipahami dan dapat diterapkan secara praktis

2.8. Dimensi Penilaian Kinerja

Dimensi penilaian kinerja digunakan sebagai penilaian untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia.

Menurut Desler (2015) mengungkapkan dimensi-dimensi penilaian kinerja karyawan dalam perusahaan diantaranya:

1. Kualitas pekerjaan, meliputi akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluaran;
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi volume keluaran dan kontribusi;
3. Supervisi yang diperlukan, meliputi membutuhkan saran, arahan atau perbaikan;
4. Kehadiran, meliputi ketepatan waktu, disiplin, dapat dipercaya / diandalkan;
5. Konservasi, meliputi pencegahan pemborosan, kerusakan, dan pemeliharaan peralatan.

Penilaian kinerja pegawai sebagai gabungan perilaku dengan prestasi dari seorang individu. Menurut Mangkunegara (2016), bahwa kinerja pegawai dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

1. Kualitas kerja: ketepatan kerja, ketelitian, keterampilan, kebersihan.
2. Kuantitas kerja: output, perlu diperhatikan juga bukan hanya output rutin, tetapi juga seberapa cepat bisa menyelesaikan kerja “extra”
3. Dapat tidaknya diandalkan: mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan.
4. Sikap: sikap terhadap perusahaan pegawai lain dan pekerjaan serta kerjasama.

Selanjutnya dalam penelitian menggunakan dimensi pengukuran kinerja pegawai sebagai alat penilaian kerja pegawai dengan teori Mangkunegara (2016) diantaranya yaitu: kualitas, kuantitas, dapat diandalkan dan sikap.

Gomes (2004) menyatakan bahwa kriteria pengukuran kinerja berdasarkan perilaku yang spesifik adalah sebagai berikut:

- a. Quantity of work, yaitu jumlah tenaga kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu tertentu.
- b. Quality of work, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesiapannya.
- c. Job knowledge, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
- d. Creativeness, yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e. Cooperation, yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- f. Dependability, yaitu kesadaran berdisiplin dan dapat dipercaya dalam kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
- g. Initiative, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
- h. Personal qualities, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

Berikut indikator-indikator kinerja menurut (Mathis dan Jackson, 2009), yaitu:

1. Kualitas hasil kerja, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan dan kesempurnaan hasil kemampuan dan keterampilan karyawan. Hasil pekerjaan mendekati sempurna atau memenuhi standar yang ditentukan.
2. Kuantitas hasil kerja, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
3. Ketepatan waktu, diukur dari persepsi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dari awal sampai akhir. Dan dapat menyelesaikan dalam waktu yang sudah ditetapkan serta memaksimalkan waktu untuk aktivitas lainnya.
4. Kemampuan bekerja sama, kemampuan dalam menanggapi hubungan kerja, diperlukan guna meningkatkan efisiensi kerja dalam perusahaan meliputi kerja tim antar divisi.

5. Kehadiran, merupakan keikutsertaan karyawan secara fisik dan mental terhadap aktivitas pekerjaan di perusahaan

Menurut Bernardin (2006) bahwa kinerja dapat dikatakan baik bila karyawan memenuhi hal sebagai berikut:

1. Kualitas kerja, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
3. Waktu produksi (*production time*), diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output.
4. Efektivitas, persepsi karyawan dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas, efektivitas penyelesaian tugas dibebankan organisasi.
5. Kemandirian, tingkat dimana karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari orang lain, diukur dari persepsi karyawan dalam melakukan fungsi kerjanya masing-masing sesuai dengan tanggung jawabnya.
6. Komitmen kerja, tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.9. Indikator Pengukuran Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan menurut Mathis dan Jackson (2006:378) adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
2. Kualitas adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan pegawai.

3. Keandalan adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi minimum. kehandalan ini mencakup konsistensi kinerja dan kehandalan dalam pelayanan; akurat, benar dan tepat.
4. Kehadiran adalah keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.
5. Kemampuan bekerja sama Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Menurut Mangkunegara (2016), mengemukakan bahwa indikator kinerja karyawan dalam perusahaan diantaranya, yaitu:

1. Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing- masing.
3. Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan
4. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

2.10. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Beberapa ahli manajemen sumberdaya manusia telah mengemukakan metode metode penilaian kinerja karyawan yang berbeda pandangan, namun secara garis besarnya memiliki makna yang sama tujuan yang diarahkan dalam memperbaiki individu orang dalam organisasi, seperti ditunjukkan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 2.1 Metode Penilaian Kinerja

Edwin B. Filippo	Werther dan Davis	Gary Dessler
1. Penilaian secara kebetulan <ul style="list-style-type: none"> o Tidak sistematis o Sistematis 	1. Post oriented appraisal method <ul style="list-style-type: none"> o Rating scale o Checklist 	1. Graphic Rating Scale Method 2. Alternation Ranking Method

Edwin B. Filippo	Werther dan Davis	Gary Dessler
<p>2. Metode tradisional yang sistematis</p> <ul style="list-style-type: none"> o Ranking o Person to person comparison o Grading o Graphic scale o Checklist o Forced choice description o Behaviorally anchored rating scales <ul style="list-style-type: none"> - Expectation scale (BES) - Observation scale o Uraian <p>3. Manajemen berdasarkan sasaran (MBO)</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Forced choice method o Critical incident method o Behaviorally anchored rating scales (BARS) o Field review method o Performance tests and observations <p>2. Comparative evaluation approaches</p> <ul style="list-style-type: none"> o Ranking method o Forced distribution o Point allocation method o Paired comparison <p>3. Future oriented appraisals</p> <ul style="list-style-type: none"> o Self approach o MBO approach o Psychological appraisals o Assessment centre 	<p>3. Paired Comparison Method</p> <p>4. Forced Distribution Method</p> <p>5. Critical incident method</p> <p>6. Narrative forms</p> <p>7. Behaviorally anchored rating scales (BARS)</p> <p>8. MBO approach</p>



Bab 3

Metode Penelitian

3.1. Desain dan Jenis Penelitian

Desain penelitian ini digunakan sebagai rancangan bentuk kerangka dalam melakukan penelitian untuk memperoleh data sebanyak-banyaknya. Rancangan penelitian ini menggunakan sebuah jenis penelitian dengan metode kualitatif deskripsi. Artinya metode penelitian yang digunakan untuk proses penemuan pengetahuan yang luas dan berupaya untuk menginterpretasi objek atau faktor yang diteliti atau hal yang terkait dengan variabel yang dapat dijelaskan sesuai dengan kondisi apa adanya (Rachman, 2018).

3.2. Sumber Data

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan yang berkaitan dengan sumber data yang diambil dalam penelitian ini.

3.3. Validitas Data

Untuk menjamin validitas data dalam penelitian digunakan teknik triangulasi. Karena triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu, untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data (Rachman, 2018).

3.4. Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model Analisis Interaktif. Di dalam model ini terdapat tiga komponen yang terdiri dari reduksi data, sajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Aktivitasnya berbentuk interaksi ketiga komponen analisis secara sistematis. Sedangkan reduksi data merupakan cara yang dilakukan peneliti dalam melakukan analisis untuk mempermudah pemahaman terhadap data, mempertegas, memperpendek, membuat fokus, membuang hal-hal yang tidak penting dan mengatur data sedemikian rupa sehingga dapat menarik kesimpulan atau memperoleh pokok temuan (Rachman, 2018).



Bab 4

Pembahasan

4.1. Analisis kinerja karyawan atas hasil kerja yang dicapai karyawan selama beberapa waktu periode tertentu

Hasil penilaian kinerja karyawan yang banyak didiskusikan dalam perusahaan menyatakan bahwa kinerja karyawan menunjukkan hasil yang memuaskan dan akuntabilitas dalam peningkatan yang kompeten secara keseluruhan. Ini menandakan pimpinan perusahaan telah menuntut kinerja yang tinggi. Hasil evaluasi kinerja karyawan yang dilakukan setelah karyawan memberi umpan balik atas kinerja mereka selama beberapa periode waktu.

Penilaian kinerja karyawan pada prinsipnya menggunakan metode penilaian kinerja yang mencakup aspek kualitatif dan kuantitatif pada pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan karyawan dalam perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Ayun (2011), bahwa peningkatan kinerja karyawan telah memenuhi pencapaian target dan tujuan perusahaan dan untuk di masa yang akan datang. Karena penilaian kinerja karyawan merupakan suatu bentuk aktivitas karyawan yang memiliki nilai atas kemampuan yang sebenarnya, sehingga memudahkan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia dengan lebih baik.

Penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan Rani dan Mayasari (2015) bahwa penilaian kinerja yang dihasilkan sesuai dengan apresiasi peneliti dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan. Ini menunjukkan perubahan yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan untuk periode selanjutnya karena karyawan merasa apa yang dikerjakannya dinilai dan diberikan umpan

balik oleh pimpinan perusahaan membuahkan hasil yang positif pengaruhnya. Sehingga karyawan tersebut menjadi terpacu untuk lebih berprestasi dalam melakukan pekerjaannya itu untuk lebih baik lagi. Sedangkan peneliti yang lain untuk mengevaluasi kinerja karyawan dengan menggunakan sistem penilaian kinerja melalui startegi manajemen kinerja Grote yang digunakan oleh Wijayanti dan Wimbarti (2012) yang memiliki beberapa fase tahapan yang digunakan sebagai sistem penilaian kinerja karyawan, hasilnya belum mampu memenuhi capaian target yang tinggi tapi masih bisa meningkatkan hasil kerja yang dicapai karyawan. sedangkan Evita dkk. (2017) menggunakan penilaian kinerja karyawan dengan metode behaviorally anchor rating scale (BARS) dan MBO yang selama ini dilakukan untuk mengatasi gap pada penilaian kinerja sebelumnya dan hasilnya kinerja karyawan meningkat tinggi sehingga karyawan bisa merasa nyaman dan penuh motivasi dalam melakukan pekerjaannya itu. Dengan demikian metode penilaian kinerja karyawan dalam perusahaan mampu meningkat tinggi karena menggunakan strategi manajemen melalui evaluasi dan feedback dengan metode BARS dan MBO, metode ini mengacu pada teori Filippo, Werther dan Davis, Dessler.

Peneliti yang lain seperti Sugijono (2015) dalam melakukan penilaian kinerja karyawan mampu memberikan umpan balik kepada karyawan tentang hasil penilaian kinerjanya meningkat sesuai standar kinerja yang digunakan sebagai pengukuran kriteria yang penilaian. Keberhasilan dalam melakukan penilaian kinerja cenderung menggunakan metode-metode penilaian kinerja. Sedangkan karyawan makin menunjukkan keaktifannya dan termotivasi dalam melakukan aktivitas kerja yang tinggi. Oleh sebab itu, penilaian kinerja karyawan ini bisa diapresiasi oleh pimpinan perusahaan dan mempertahankan semua karyawan yang ada agar bisa termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Akan lebih baik, jika hasil peningkatan kinerja karyawan yang mendukung tujuan perusahaan dapat dilakukan dengan pemberian penghargaan sebagai bentuk apresiasi pada perusahaan agar bisa membuat perusahaan lebih cepat berkembang.

Ada beberapa cara yang bisa digunakan sebagai pertimbangan dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan dengan melalui beberapa faktor antara lain, yaitu:

1. Sistem penilaian kinerja harus transparan bagi semua karyawan maupun organisasi
2. Pemberian hak karyawan
3. Pemberian reward dan punishment

4. Menginformasikan jenjang karier atau promosi yang transparan
5. Mendelegasikan pendidikan dan pelatihan
6. Menjalani keakraban di lingkungan organisasi
7. Pemberian fasilitas

4.2. Kontribusi karyawan yang belum memenuhi pencapaian tujuan perusahaan yang diinginkan.

Untuk menentukan besarnya kontribusi karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja dapat dibuktikan dengan keterikatan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Ini bukan suatu alasan tertentu yang digunakan sebagai bentuk mereka bekerja dan mendapat gaji, tapi lebih dari rasa memiliki pada perusahaan akan tinggi, setelah dilakukan penilaian kinerjanya. Penelitian James, McKechnie, dan Swanberg (2011) pada perusahaan jasa profesional, Grup Hay menemukan bahwa keterikatan kantor (perusahaan) dengan karyawan, menggerakkan karyawan menjadi 43% lebih produktif. Lonjakan hampir 52% pendapatan operasi perusahaan menurun diakibatkan oleh rendahnya keterikatan perusahaan dengan karyawan. Keterikatan karyawan yang tinggi dengan perusahaan dapat menjadikan karyawan memiliki kontribusi pada perusahaan sehingga penilaian pimpinan perusahaan terhadap kinerja karyawan dapat meningkat secara signifikan.

Peneliti yang lain rata-rata menemukan keterikatan karyawan dengan perusahaan yang menyebabkan kontribusi karyawan pada perusahaan makin besar. Sehingga dapat menumbuhkan dan meningkatkan kinerja karyawan makin kuat. Ini dibuktikan dengan hasil penelitian Haid dan Sims (2012), yang mengidentifikasi employee engagement dengan menggunakan empat faktor: (1) Komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi; (2) Kebanggaan dalam pekerjaan dan dalam organisasi; (3) Kesiediaan untuk mendukung manfaat dan keuntungan dari pekerjaan dan organisasi; dan (4) Kepuasan dengan pekerjaan dan organisasi. sebagaimana Ross, et al., (2006) yang dilakukan terhadap 475 eksekutif dari perusahaan listrik di kawasan perdagangan bebas Malaysia, yang mengungkapkan kepuasan karir, pencapaian karir dan keseimbangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja. Ketiga faktor tersebut diperkuat oleh hasil penelitian Sardar et al. (2010) yang mengungkapkan hubungan yang signifikan antara employee engagement dan pembuatan keputusan dan aspek-aspek lainnya dalam praktik MSDM yang diteliti.

4.3. Cara mengatasi masalah-masalah yang terkait dengan penilaian kinerja karyawan dalam perusahaan.

Pimpinan yang dihadapkan dengan berbagai masalah terkait dengan hasil penilaian kinerja karyawan menjadikan suatu pemikiran yang dalam untuk bisa mengatasi terjadinya penurunan kinerja karyawan setelah penilaian yang dilakukan cukup rendah. Ini yang dihadapi karyawan yang menurun kualitas kinerjanya, tidak memiliki motivasi, sering melakukan kesalahan, dan berbagai masalah lainnya yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja tim. Hal ini pula dapat mempengaruhi secara langsung terhadap pencapaian tim atau perusahaan. Pimpinan dalam perusahaan setidaknya harus mengetahui masalah yang terjadi di dalam diri karyawan.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut dibutuhkan penanganan yang serius oleh perusahaan agar hal tersebut tidak terjadi lagi dan menjadi hal yang biasa dilakukan di perusahaan. Banyak cara sederhana yang dapat perusahaan lakukan untuk mengatasi hal tersebut, berikut ini merupakan beberapa cara yang dapat dilakukan ketika karyawan kita bermalasan saat sedang bekerja. Penelitian Sari dan Hadijah (2016), bahwa meningkatkan kinerja pegawai terlebih dahulu harus meningkatkan faktor-faktor penyebab peningkatan kinerja. Semakin tinggi faktor-faktor yang digunakan sebagai pendukung penilaian kinerja, semakin kuat hasil kinerja karyawan menjadi lebih baik. Sebagai solusi dalam menyelesaikan permasalahan yang dapat digunakan untuk penerapan dalam menghadapi karyawan yang terbukti memiliki penurunan kinerjanya, maka perlu dilakukan cara penilaian atau mengevaluasi sebagaimana berikut:

1. Berikan feedback yang jelas
Sebelum pimpinan mengomeli atau menegur karyawan atas pekerjaannya, berikan feedback terhadap kinerjanya sebanyak mungkin. Jika kualitas kerjanya menurun, Anda harus memberitahukan hal ini kepada mereka. Beritahukan bagian mana yang berubah, apa yang harus diperbaiki dan berapa lama yang dibutuhkan untuk menghasilkan hasil yang lebih baik.
2. Tunjukkan perhatian perusahaan
Jika permasalahan yang serupa dapat mempengaruhi karyawan lainnya, pastikan pimpinan untuk segera menanganinya. Jika salah karyawan merasa terlalu banyak bekerja, tidak memungkinkan karyawan lainnya juga merasakan hal yang sama. Untuk menangani situasi seperti ini pimpinan harus membuat meeting dengan salah satu perwakilan dari departemen untuk mendiskusikan mengenai budaya perusahaan: apa yang harus diperbaiki dan bagaimana cara mengatasinya? Sebelum memulai meeting.

3. Cari tahu mengapa karyawan menurun kinerjanya
Ini adalah pertanyaan umum dan pimpinan harus pastikan untuk mengetahui tujuan jangka panjang dan aspirasi karyawan terhadap masa depan karir mereka dalam 3 tahun mendatang. Dengan pengetahuan ini, pastikan bahwa setiap karyawan ditugaskan pekerjaan dan jabatan yang tepat. Pimpinan pun harus mengetahui bagaimana cara mereka menangani stress pekerjaan yang harus dihadapi. Berikan mentor atau dukungan moral kepada mereka ketika masalah pekerjaan sedang menghadang.
4. Ciptakan tujuan performa bersama
Pimpinan harus mengikutsertakan karyawan dalam menentukan target performa dari setiap individu. Tanyakan kepada karyawan bagian mana yang bisa diperbaiki, apa yang ingin diraih, dan kemampuan baru yang ingin dipelajari.
5. Akui dan hargai setiap perbaikan
Salah satu cara untuk menangani karyawan berkinerja rendah adalah meminta mereka untuk melakukan perubahan. Pastikan selalu mengucapkan terima kasih atas usaha atau pekerjaan yang karyawan lakukan. Lanjutkan dengan memberikan feedback setiap performa dan berikan insentif jika performa mereka sangat bagus.
6. Lakukan langkah formal selanjutnya
Jika tidak ada perubahan dalam diri karyawan, maka pimpinan harus menanganinya dengan tepat. Selanjutnya anggota tim akan merasa terganggu jika terdapat karyawan yang semena-mena tanpa adanya akibat atau sangsi tertentu.

Dengan memperhatikan beberapa cara dalam menyelesaikan permasalahan akan menurunnya kinerja karyawan setelah dilakukan penilaian, maka pimpinan bisa mempertimbangkan untuk memutasi atau mem-PHK mereka. Jika hal ini benar-benar diperlukan dan segala cara telah dilakukan karena hal ini dapat mengakibatkan sisi negatif, moral yang rendah dan kualitas kerja yang menurun jika dibiarkan terus-menerus, akan terjadi stress.



Bab 5

Kesimpulan

Berdasarkan dari pembahasan penelitian dengan metode kualitatif deskripsi tentu beberapa hal yang bisa digunakan sebagai penentuan untuk bisa disimpulkan. Karena permasalahan atas penilaian kinerja karyawan dalam perusahaan dapat menemukan hal baru yang menangani penilaian kinerja karyawan. ini dibuktikan bahwa hasil penilaian kinerja karyawan rata-rata yang ditemukan menunjukkan hasil yang signifikan mampu meningkatkan kinerjanya dan untuk di masa akan datang dapat semakin meningkat. Namun disisi lain hasil kinerja karyawan belum mampu memberikan kontribusi yang signifikan. Karena hasil penelitian yang ditemukan yang produktif kinerja karyawan masih di bawah standar yang ditentukan oleh perusahaan. Sehingga pimpinan perusahaan perlu membutuhkan penanganan yang serius agar kinerja produktif karyawan bisa melampaui di atas standar. Sebagaimana langkah-langkah yang terjadi atas permasalahan menurunnya kinerja karyawan dapat dipertimbangkan dan dilakukan pengambilan keputusan untuk memecahkan masalah yang dihadapi perusahaan. Sebagaimana ditunjukkan cara mempertimbangkan solusinya dengan menggunakan enam cara penilaian kinerja karyawan.



Daftar Pustaka

- Afandi (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Teori, Konsep dan Indikator). Riau: Zanafa Publishing.
- Ali SB, Abzari M, Javani M. (2012). The effect of employees performance appraisal procedure on their intrinsic motivation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 2(12): 161–168.
- As'ad, M. (2012). *Psikologi Industri*. Edisi ketiga. Yogyakarta: Liberty
- Ayun, Qurrotu. (2011). Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) pada Karyawan di Perusahaan. *Majalah Ilmiah INFORMATiKA*. Vol. 2 No. 3, September.
- Bernardin (2006). H. J dan Russel, J. E. 2003. *Human Resource Management (An Experimental Approach International Edition)*. Singapore: Mc. Graw-Hill.
- Chasanah, Tia Dwi, Effendi Usman, Silalahi, Rizky L.R. (2014). Penilaian Kinerja Karyawan Bagian Personalia Berdasarkan Kompetensi Dengan Metode 360 Derajat (Studi Kasus Di PG Kebon Agung – Malang). *Jurnal Industria*. Vol.4 No.1. Hal.31-40.
- Dessler, Gary. (2015). *Manajemen Sumber daya Manusia*. Terjemahan. Salemba Empat. Jakarta.
- Evita, Siti Noni, Wa Ode Zusnita Muizu & Raden Tri Wahyu Atmojo. (2017). Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale dan Management by Objectives. (STUDI KASUS PADA PT QWORDS COMPANY INTERNATIONAL). *Pekbis Jurnal*. Vol.9, No.1, Maret 2017 : 18- 32.

- Flippo, Edwin. (2004). *Personal Management*. New York: Mc. Graw-Hill Book Cmpany.
- Gibson, J. L., Donnelly, J. H., & Ivancevich, J. M. (2012). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Gomes (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Andi.
- Haid, Michael and Jamie Sims. (2012). Employee Engagement Maximizing Organizational Performance. Right Management. Business and Talent Organization. http://www.aon.com/human-capitalconsulting/thoughtleadership/compensation/report_global_trends_employee_engagement.jsp, akses 05/05/2012
- Hasibuan, Malayu. S. P. (2012) *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- James, J. B., Mckechnie, S., dan Swanberg, J. (2011). Predicting Employee Engagement In An Age-Diverse Retail Workforce. *Journal of Organizational Behavior*. 32, 173–196. USA: Wiley Online Library
- Javadi MHM, Amin SR. 2011. Effect of personal's performance assessment system (PPAS) on human resources productivity (HRP) in Isfahan Province telecommunication company. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 3(2): 843–848
- Mangkunegara (2016 A. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah (2016). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Bandung: Alfabeta
- Mathis, R.L. dan J.H. Jackson (2009). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat
- Moehersono (2014) *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Edisi Revisi. Jakarta: Rajawali Pers
- Nawawi, H. (2011). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Gajah Mada University Press.
- Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry & Wright, Patrick. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Erlangga
- Rachman, Mochammad Munir. (2018). *Metodologi Penelitian*. Surabaya: Unipress PGRI Adi Buana University.
- Rachman, Mochammad Munir, Sugijanto & Samsiyah, Siti. (2020). The Influence of Transformational Leadership on the Performance of Employees with Motivation and Job Satisfaction as Intervening (A Study on the Office of the Department of Irrigation works in the District of Sidoarjo, Indonesia). *European Journal of Business and Management*. Vol.12, No.14, 2020. Pp.12-23.

- Rachmawati Imami Nu.r (2007). Pengumpulan data dalam penelitian kualitatif: Wawancara. *Jurnal Keperawatan Indonesia*, Volume 11, No.1, Maret 2007; hal 35-40
- Rani, Indria Hangga dan Mayasari, Mega. (2015). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. Vol. 3, no. 2, 2015, 164-170.
- Rivai, V. (2013), *Peformance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. (2008). *Perilaku Organisasi* Edisi Kedua belas, Jilid 1, Alih Bahasa. Jakarta: PT Indeks.
- Robbins, Stephen P., and Timoty A. Judge., (2018). *Organizational Behavior. 15th Edition*. New Jersey : Prentice-Hall International Inc.
- Ross, Raymond S. (2006), *Speech Communication: Fundamental and Practice. Englewood Cliffs*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ruky, Achmad S. (2010), *Sistem Manajemen Kinerja, Bumi Aksara*. Jakarta.
- Samsudin, Sadili 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sari, Ririn Nur Indah dan Hadijah, Hady Siti. (2016). Peningkatan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dan disiplin kerja. *JURNAL PENDIDIKAN MANAJEMEN PERKANTORAN*. Vol. 1 No. 1, Agustus 2016, Hal. 204-214.
- Sardar, Saima., Adul Rechman, Usman Yousuaf, and Asad Yousaf. 2011. Impact of HR Practices on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. January, Vol.2 No.2, pp.378-389
- Simanjuntak, Payaman J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Showkat S. (2013). Performance appraisal in banking organizations. *Journal of Arts, Science and Commerce. Researchers World* 3(1): 66–79
- Sugijono. (2015). Penilaian Kinerja Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *ORBITH. VOL. 11 NO. 3 NOVEMBER 2015* : 214 – 222.
- Sutrisno, Edy. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana
- Widyaningrum, M. Enny. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 2. Surabaya: CV Putra Media Nusantara.
- Widyaningrum, M Enny. (2020). The Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) on the Effect of Work Culture and Leadership Style on Employee Performance (Study at the Department of the PU Resources of

- the Air to the West Is East). *European Journal of Business and Management*. Vol.12, No.23, 31 August. Wijayanti, Annisa dan Wimbari, Supra. (2012). Evaluasi dan Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja Pada PT HKS. *Jurnal Psikologi Undip* Vol. 11, No.2, Oktober 2012
- Yusuf, Ria Mardiana dan Syarif, Darman. (2018). *Komitmen Organisasi*. Makasar: CV Nas Media Pustaka.

TENTANG PENULIS



Dr. Hj. Mahmudah Enny Widyaningrum, Dra.Ec. M.Si, lahir di Boyolali 23 September 1957. Pendidikan dari tingkat SD sampai SMA di Kota Boyolali Jawa Tengah. Pada Tahun 1977 melanjutkan Pendidikan di Fakultas Ekonomi dan lulus Tahun 1982 melanjutkan Pendidikan di Fakultas Ekonomi dan lulus Tahun 1982. Kemudian menempuh Pendidikan Pasca Sarjana lulus pada Tahun 2004, Pada Tahun 2011 menyelesaikan

Pendidikan Doktoralnya. Pendidikan sarjana hingga Doktoralnya diselesaikan pada Perguruan Tinggi Universitas Airlangga Surabaya. Saat ini menjadi dosen Pakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya

Pada Tahun 1983 menikah dengan dr. H. Baksono Winardi, Sp. OG (K). Dikarunia seorang putri dr. Hanifa Erlin D. MM., Sp. OG menikah dengan dr. Robby Nurhariansyah, Sp.A dan dua orang putra dr. Mohammad Erstda T, yang menikah dengan dr. Faradiana Rasyidi. Dan Mohammad Ersha Widyantara W, SE. menikah dengan Herin Aulia R., SE. serta dikarunia dua cucu: Muhammad Archiello Kamarra Abiansyah dan Rakhsandrina Shakila Farzana.

Di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Ubhara Surabaya penulis juga aktif melakukan penelitian-penelitian dan pengabdian serta diskusi ilmiah.

