

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI

2.1. Tinjauan Pustaka

Pada suatu penelitian, diperlukan adanya peninjauan penelitian agar penelitian saat ini dapat dilakukan dengan landasan penelitian yang kuat. Tujuan lain melakukan peninjauan penelitian yaitu untuk menambah wawasan dan pemahaman mengenai sistem penilaian kinerja karyawan.

2.1.1. Penelitian Terdahulu

Terdapat berbagai macam penelitian dan metode terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan penilaian dan evaluasi kinerja. Hal tersebut bisa menjadi acuan dalam penelitian saat ini, salah satunya yaitu penggunaan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Penelitian AHP yang pertama dilakukan untuk merancang sistem informasi penilaian kinerja dosen dengan menggunakan basis web, seperti pada penelitian karya Siregar (2019). Penelitian tersebut dilakukan karena belum terdapat sistem penilaian kinerja dosen sebagai evaluasi kinerja dosen secara periodik. Perancangan sistem informasi memerlukan adanya observasi dan wawancara terkait data seluruh dosen yang dibutuhkan. Pengolahan data dilakukan dengan perhitungan menggunakan metode skala likert yang berisi responden mahasiswa dan perhitungan menggunakan metode AHP yang berisi responden berbagai *expert*. Kemudian, merancang aplikasi antar muka (*user interface*) menggunakan metode likert dan AHP. Hasil yang diberikan berupa sistem aplikasi penilaian kinerja dosen yang bisa diakses secara *online*.

Penelitian AHP yang berikutnya dilakukan untuk merancang instrumen sistem penilaian karyawan, seperti pada penelitian karya Alim (2011), Ilhami dan Rimantho (2017), Ary (2019), dan Febriyanto (2019). Keempat penelitian tersebut menggunakan *rating scale method*. Penelitian tersebut dilakukan karena belum memiliki standar penilaian yang jelas serta belum memiliki rincian terkait deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Hal tersebut mengakibatkan pemberian kompensasi tidak sesuai, sulitnya promosi jabatan, serta menurunnya motivasi kerja. Penyusunan instrumen sistem penilaian dilakukan dengan observasi dan wawancara. Setelah merancang kriteria penilaian, maka diberikan kuesioner perbandingan berpasangan untuk mengetahui seberapa penting kriteria tersebut

mempengaruhi performansi dan penilaian karyawan. Pengolahan data dilakukan dengan melakukan analisis yang disesuaikan dengan *job description* dan *job specification* pada setiap karyawan. Kemudian dilakukan perhitungan bobot kriteria untuk mengetahui kriteria mana yang lebih berpengaruh terhadap kinerja pekerja pada posisinya. Setelah itu, maka dilakukan perhitungan kompensasi yang diterima oleh karyawan berdasarkan jumlah skor penilaian karyawan.

Terdapat penelitian AHP lain yang dilakukan untuk merancang sistem penilaian kinerja manajemen keselamatan transportasi dan merancang sistem pendukung keputusan yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen, seperti pada penelitian karya Syachrani (2020). Penelitian tersebut dilakukan karena banyaknya kecelakaan kereta api yang memakan sejumlah korban. Hal tersebut perlu diminimalisir agar dapat meningkatkan kepuasan dan kenyamanan pengguna kereta api serta menjaga *corporate image*. Perancangan sistem penilaian kinerja memerlukan adanya observasi dan wawancara. Setelah merancang kriteria penilaian, maka diberikan kuesioner perbandingan berpasangan untuk mengetahui seberapa penting kriteria tersebut mempengaruhi kinerja keselamatan transportasi kereta api (evaluasi tahun 2017 – 2019), serta dilakukan perhitungan bobot kriterianya. Kemudian dilakukan perancangan *data base* yang terdiri atas *context diagram*, *data flow diagram*, *entity relationship diagram*, serta perancangan *physical data model*. Hasil yang diberikan berupa sistem aplikasi antar muka (*user interface*).

Penelitian AHP yang lain dilakukan untuk merancang sistem informasi penilaian kinerja, seperti pada penelitian karya Nazilla, Santoso, dan Rozi (2017). Penelitian tersebut dilakukan karena penilaian yang digunakan masih bersifat subjektif. Penelitian ini menggunakan metode TOPSIS (*Technique For Others Reference By Similarity To Ideal Solution*). Perancangan sistem informasi memerlukan adanya observasi dan wawancara. Jenis kriteria dan bobotnya ditentukan secara langsung oleh manajer produksi dengan membandingkan taraf kepentingan antar kriteria penilaian. Kemudian dilakukan perancangan dan implementasi basis data serta programnya. Setelah implementasi berhasil, maka dilakukan uji validasi, uji sistem, dan uji akurasi. Setelah diuji, maka hasilnya akan dibandingkan dengan perhitungan manual. Apabila hasilnya sama, maka sistem tersebut dikatakan berhasil.

2.1.2. Penelitian Sekarang

Penelitian pada saat ini dilakukan di PT. Sari Warna Asli *Textile Industries* Boyolali dengan melakukan perbaikan sistem penilaian kinerja. Melalui desain sistem penilaian kinerja yang baru, diharapkan dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan objektivitas penilaian dan evaluasi, serta meningkatkan mutu dan kualitas calon karyawan baru. Pada penelitian saat ini dilakukan dengan menggunakan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) dan metode *rating scale*. Kedua metode tersebut dipilih berdasarkan hasil tinjauan pustaka terhadap beragam penelitian sebelumnya, diantaranya penelitian karya Alim (2011), Ilhami dan Rimantho (2017), Ary (2019), dan Febriyanto (2019). Kedua metode tersebut digunakan untuk menentukan bobot dari berbagai kriteria dan subkriteria yang ditentukan, serta memberikan nilai kuantitatif pada kinerja karyawan baru. Pengolahan data penelitian dilakukan dengan menggunakan *software microsoft excel*. *Output* dari penelitian ini berupa *grand design form* penilaian kinerja sebagai panduan pelaksanaan penilaian karyawan baru pada waktu yang akan datang.

Tabel 2.1. Perbandingan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Saat Ini

Nomor	Penulis	Objek Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Informasi yang diambil
1	Anggi Ilham Hadi Siregar, 2019	Instansi Pendidikan	Metode AHP, basis web, dan Skala Likert	Usulan perancangan sistem informasi penilaian kinerja dosen dengan basis web.	Perhitungan AHP
2	Andesta Alim, 2011	Industri Otomotif	Metode AHP dan metode <i>graphic rating scale</i>	Rekapitulasi hasil penilaian dan jumlah insentif karyawan berdasarkan perhitungan bobot pada setiap kriteria.	Pohon hierarki dan perhitungan AHP dengan menggunakan <i>microsoft excel</i>
3	Rizka Shoumil Ilhami dan Dino Rimantho, 2017	Industri X	Metode AHP dan metode <i>graphic rating scale</i>	Nilai bobot setiap kriteria dan subkriteria, serta hasil penilaiannya	Pohon hierarki serta perhitungan bobot kriteria dan subkriteria.
4	Bayu Kengkongan Ary, 2019	Industri Makanan	Metode AHP dan metode <i>graphic rating scale</i>	Klasifikasi kriteria pada setiap jabatan serta hasil perhitungannya.	Pohon hierarki serta perhitungan bobot kriteria.
5	Hendry Tri Febriyanto, 2019	Industri Mebel	Metode AHP dan metode <i>graphic rating scale</i>	Usulan perancangan deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, serta sistem penilaian karyawan yang dituangkan pada <i>grand design form</i> .	Indikator kesuksesan setiap kriteria, perhitungan AHP, <i>grand design form</i> penilaian.
6	Alifia Syachrani, 2020	Industri Jasa (Transportasi)	Metode AHP dan <i>user interface</i>	Usulan perbaikan kinerja manajemen keselamatan transportasi serta perancangan sistem pendukung keputusan.	Perhitungan AHP
7	Fahmy Ainun Nazilla, dkk. 2017	Industri Plastik	Metode AHP dan metode TOPSIS	Usulan perancangan sistem informasi penilaian kinerja berbasis <i>database</i> .	Perhitungan AHP
8	Basa Fabian Gultom, 2021	Industri Tekstil	Metode AHP dan metode <i>graphic rating scale</i>	Usulan perbaikan <i>grand design form</i> penilaian kinerja yang jelas serta objektif dalam bentuk dokumen dan panduan pelaksanaan.	-

2.2. Dasar Teori

2.2.1. Definisi Penilaian Kinerja

Dessler (2013) menyebutkan bahwa penilaian kinerja merupakan kegiatan untuk mengevaluasi performansi atau kinerja karyawan saat ini atau sebelumnya berdasarkan standar yang ditetapkan. Penilaian kinerja biasanya dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan, serta individu. Penilaian kinerja juga berfungsi sebagai pemberian umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja, serta perencanaan dan proses pelaksanaan kinerja. (Sumual, 2017). Oleh sebab itu, Dessler (2013) menyatakan bahwa terdapat lima alasan perlunya dilakukan penilaian kinerja, diantaranya :

- a. Memberikan keputusan yang tepat terkait gaji pokok, promosi, dan retensi karyawan.
- b. Penilaian kinerja menjadi salah satu faktor sentral pada manajemen suatu organisasi atau perusahaan. Sehingga, penilaian kinerja perlu dilakukan secara berkelanjutan dan periodik.
- c. Memberikan kesempatan kepada setiap individu atau kelompok kerja untuk merencanakan kegiatan yang dapat mengevaluasi kekurangan yang ditemukan.
- d. Memberikan gambaran terkait perencanaan karier karyawan pada masa mendatang. Penilaian kinerja dapat melihat hal tersebut dengan mempertimbangkan kelebihan dan kelemahan setiap karyawan.
- e. Mengidentifikasi dan mengetahui kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilakukan oleh atasan atau penilai. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat *gap* antara performansi karyawan dengan standar penilaian yang telah ditentukan.

Selain pada kelima alasan tersebut, Sedarmayanti (2009) mengatakan bahwa terdapat berbagai tujuan serta peran dari penilaian kinerja, diantaranya :

- a. Mengidentifikasi permasalahan yang terjadi pada suatu organisasi atau perusahaan.
- b. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan seseorang, sehingga manajemen dapat menentukan orang yang tepat pada posisi pekerjaan yang tepat.
- c. Menjadi alat komunikasi pasif antara seluruh karyawan.
- d. Memberikan pemahaman terhadap ukuran yang digunakan untuk mencapai kinerja yang baik.
- e. Memastikan tercapainya rencana atau target yang telah disusun.

- f. Memantau, mengevaluasi, dan membandingkan pelaksanaan kinerja dengan rencana kerja.
- g. Memberikan penghargaan dan kompensasi, serta hukuman atau sanksi secara objektif.
- h. Sebagai bahan perencanaan perkembangan karir karyawan.

2.2.2. Kriteria Penilaian Kinerja

Masram dan Mu'ah (2017) menyebutkan bahwa terdapat berbagai kriteria penilaian kinerja yang dapat menjadi dasar dalam melakukan penilaian, diantaranya :

a. Kuantitas kerja

Merupakan besarnya jumlah pekerjaan yang dilaksanakan oleh setiap karyawan. Jumlah tersebut berasal dari standar atau target yang telah ditetapkan sebelumnya. Kriteria ini dapat dinilai dengan rasio antara jumlah pekerjaan dengan jumlah karyawan.

b. Kualitas kerja

Merupakan bagus tidaknya kualitas dari pekerjaan yang dihasilkan oleh setiap karyawan. Cara yang digunakan untuk menghasilkan proses dan produk yang berkualitas adalah melalui keterampilan dan pengetahuan.

c. Pengetahuan tentang pekerjaan

Hal ini mengacu pada luasnya wawasan yang dimiliki oleh setiap karyawan. Seperti contoh karyawan bekerja pada bagian produksi, maka harus mengetahui berbagai hal seperti pemakaian mesin, tindakan darurat akibat kecelakaan, penggunaan fitur mesin, dan lain-lain. Apabila karyawan tidak memahami apa yang akan dilakukan, maka dapat mengurangi penilaian kinerja.

d. Kemampuan menyatakan pendapat

Hal ini mengacu pada keberanian dan kepercayaan diri karyawan dalam mengutarakan pendapat, baik kepada atasan maupun kepada rekan kerja. Apabila karyawan tidak dapat menjawab pada saat diminta atau tidak ada inisiatif dalam memberikan pendapat, maka tidak memiliki opsi dalam penyelesaian suatu masalah atau penentuan keputusan.

e. Pengambilan keputusan

Merupakan tepat tidaknya suatu keputusan yang ditentukan karyawan pada saat menghadapi suatu masalah atau berhadapan pada berbagai opsi. Hal ini mengacu pada pola pikir jangka pendek atau panjang dari setiap karyawan.

f. Perencanaan kerja

Hal ini mengacu pada persiapan karyawan dalam menyusun rangkaian pelaksanaan pekerjaan. Perencanaan kerja memiliki kaitan terhadap pengambilan keputusan, yaitu penentuan skala prioritas berdasarkan waktu, jumlah, atau hal lain yang menjadi faktor dalam pelaksanaan pekerjaan.

Selain berbagai kriteria tersebut, menurut Tannady (2017) menyatakan bahwa terdapat beberapa kriteria lain yang dibutuhkan dalam penilaian kinerja, diantaranya :

a. Ketepatan waktu

Hal ini mengacu pada waktu penyelesaian pekerjaan yang dilaksanakan oleh setiap karyawan. Penilaian pada kriteria ini berfokus pada kemampuan setiap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu atau berdasarkan tenggang waktu yang diberikan.

b. Kehadiran

Merupakan jumlah kehadiran setiap karyawan dalam waktu periodik tertentu. Apabila jumlah kehadiran kurang dari standar atau aturan yang berlaku, maka penilaian kinerja bisa berkurang. Kriteria ini juga mengacu pada prioritas apresiasi dari atasan. Seperti contoh pada hari libur (tanggal merah). Bagi beberapa industri tertentu, karyawan masih diwajibkan untuk bekerja. Hal ini menyebabkan sebagian karyawan memilih untuk cuti. Namun, terdapat juga sebagian karyawan yang tetap berkomitmen untuk datang bekerja.

c. Kemampuan kerjasama

Hal ini mengacu pada beban pekerjaan yang diberikan kepada karyawan. Apabila terdapat pekerjaan dalam skala besar, maka jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan juga lebih banyak. Sehingga, dibutuhkan kerjasama antar karyawan atau kelompok demi tercapainya target dan sasaran pekerjaan.

Mengacu pada berbagai kriteria penilaian, Cascio (1989) mengatakan bahwa penilaian kinerja dapat berjalan secara efektif dan efisien melalui persiapan yang baik, terlebih mengikuti berbagai persyaratan yang dibutuhkan, diantaranya :

a. *Relevance*

Hal ini ditunjukkan dengan adanya kaitan yang erat antara standar kinerja dengan tujuan organisasi atau perusahaan. Selain kedua hal itu, terdapat juga adanya keterkaitan antara berbagai unsur pekerjaan kritis. Hal tersebut diidentifikasi melalui analisis pekerjaan dan dimensi yang akan dinilai pada formulir penilaian.

b. *Sensitivity* atau *Discriminability*

Hal ini dilihat dari sistem penilaian kinerja yang mampu menunjukkan karyawan yang efektif dan tidak.

c. *Reliability*

Apabila terdapat lebih dari satu penilai, maka setiap penilai harus memiliki kesempatan yang sama dalam menilai karyawan. Jika tidak, maka salah satu penilai akan bingung dalam memberikan penilaian. Hasil dan kesimpulan yang diperoleh juga harus sama melalui kesepakatan antar penilai.

d. *Acceptability*

Kriteria ini merupakan hal yang paling penting, karena program pengembangan sumber daya manusia harus mendapat dukungan dan persetujuan dari orang yang melaksanakannya. Hal ini disebabkan oleh banyaknya penilaian kinerja yang valid namun dianggap merepotkan, sehingga terjadinya penolakan dari pengguna.

e. *Practicality*

Hal ini ditunjukkan dengan kemudahan dalam memahami instrumen penilaian kinerja oleh penilai maupun karyawan yang dinilai.

2.2.3. Pelaksanaan Penilaian Kinerja

Setiap individu atau kelompok tidak boleh dinilai secara asal-asalan. Segala aspek dan kebutuhan harus dipikirkan serta dipersiapkan agar pelaksanaan dapat berjalan dengan baik, lancar, serta sistematis. Marwansyah (2010) menyebutkan bahwa terdapat berbagai pelaksanaan kinerja yang biasanya dilakukan, diantaranya :

a. Mengidentifikasi tujuan spesifik penilaian kinerja

Sistem penilaian kinerja memiliki kemungkinan tidak efektif dalam mencapai setiap tujuan yang diinginkan, sehingga organisasi atau perusahaan harus memilih tujuan spesifik yang diyakini paling penting dan dapat dicapai secara realistis. Berbagai contoh tujuan spesifik diantaranya melakukan promosi karyawan, identifikasi kebutuhan pelatihan, meminimalisir masalah karyawan, dan lain sebagainya.

b. Menetapkan kriteria kinerja dan mengkomunikasikan dengan karyawan

Penentuan kriteria diperoleh melalui tugas dan tanggung jawab yang dilakukan oleh karyawan. Apabila masih belum jelas dalam pekerjaannya, maka diperlukan adanya analisis jabatan. Hasil dari analisis tersebut dapat

melengkapi kekurangan informasi terkait deskripsi jabatan karyawan. Contoh kriteria penilaian juga dapat dilihat pada sub bab 2.2.2.

c. Melakukan pengawasan terhadap performansi kinerja

Tahap ini dilaksanakan dengan melakukan pemantauan performansi kerja pada karyawan dalam waktu tertentu. Pemantauan ini mengacu pada informasi deskripsi pekerjaan.

d. Melakukan penilaian kinerja

Setelah melakukan pemantauan, maka dilakukan proses penilaian. Apabila penilai berjumlah lebih dari satu orang, maka dibutuhkan komunikasi yang intens. Hal ini dilakukan dalam bentuk diskusi dari berbagai sudut pandang penilai. Sehingga, para penilai dapat membandingkan hasil kerja dengan standar yang telah ditentukan.

e. Mendiskusikan hasil penilaian kepada karyawan

Hasil jadi diberikan kepada karyawan sebagai bahan rujukan dan evaluasi karyawan. Penilai harus menyampaikan saran atau umpan balik, serta rencana pengembangan berikutnya agar karyawan dapat mempersiapkan diri. Oleh karena itu, diperlukan adanya komunikasi yang baik agar tidak terjadi kesalahpahaman atau miskonsepsi.

2.2.4. Kesalahan Dalam Penilaian Kinerja

Dessler (2013) mengatakan bahwa terdapat berbagai kesalahan yang dilakukan pada proses penilaian kinerja yang menyebabkan penilaian dianggap kurang objektif. Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi permasalahan dalam penilaian kinerja, diantaranya :

a. Bias

Hal ini merupakan kesalahan yang umum dilakukan, yaitu kepada penilai. Bias penilai biasanya terjadi pada karakteristik pribadi, seperti usia, jenis kelamin, senioritas, suku, agama, kedekatan hubungan (relasi) dengan pimpinan maupun rekan kerja, serta berbagai hal lain yang mempengaruhi proses penilaian.

b. *Halo Effect*

Merupakan opini pribadi atau subjektivitas penilaian terhadap sesuatu yang dinilai. Hal ini terjadi karena penilaian performansi sesaat. Sebagai contoh, jika seorang penilai menyukai seorang karyawan, maka opini tersebut menjadi menyimpang terhadap kinerja karyawan itu. Masalah ini bisa meringankan atau

memberatkan ketika penilai harus menilai karakter dan kepribadian teman-teman mereka, atau seseorang yang tidak disukai.

c. *Central Tendency*

Merupakan kondisi penilaian yang dilakukan tidak secara komprehensif. Penilaian yang dilakukan dengan menilai karyawan secara rata-rata pada segala aspek. Hal tersebut menimbulkan distorsi evaluasi yang menyebabkan sasaran penilaian menjadi kurang berguna, seperti gaji, promosi, maupun konseling.

d. *Recency*

Merupakan penilaian yang dilakukan pada saat tertentu atau sesaat saja. Penilaian ini biasanya dilakukan pada waktu atau kondisi yang tepat oleh tim penilai untuk melakukan penilaian. Sehingga, penilaian ini tidak dilaksanakan secara teratur atau rutin, melainkan sesempatnya tim penilai untuk melakukan penilaian. Akibat dari penilaian ini, maka akan sulit untuk menetapkan karyawan yang memiliki potensial atau tidak.

e. *Leniency* (Kelunakan)

Merupakan murah atau lunaknya suatu penilaian yang diberikan, yaitu dengan memberikan nilai yang tinggi kepada yang dinilai. Bias yang muncul yaitu kemurahan hati penilai, sehingga hasil yang dinilai bakal terlihat lebih dari kenyataan yang sesungguhnya.

f. *Strictness* (Keketatan)

Merupakan penilaian kinerja dilakukan secara ketat. Penilai terkadang akan memberikan nilai yang rendah terhadap kinerja seseorang, meskipun sebenarnya beberapa karyawan kinerjanya bagus dan sesuai ekspektasi.

2.2.5. Metode Penilaian Kinerja

Dessler (2013) menyebutkan bahwa penilaian kinerja dilaksanakan secara aktual dengan menggunakan satu metode atau lebih berdasarkan kebutuhan. Dua hal dasar pada pelaksanaan penilaian yaitu dimensi apa saja yang diukur dan bagaimana cara mengukurnya. Secara umum, penilaian kinerja dilaksanakan dengan dua cara, yaitu penilaian secara individu dan kelompok. Secara teknis, penilaian kinerja dilaksanakan dengan berbagai cara, diantaranya *ranking*, *paired comparison*, *forced distribution*, *confidential report*, *essay evaluation*, *critical incident*, *checklists*, *graphic rating scale*, *behaviourally anchored rating scale* (BARS), *forced choice method*, *management by objectives* (MBO), *field review technique*. Berdasarkan pilihan yang ada, maka metode yang digunakan pada

penelitian ini adalah *graphic rating scale*. Metode tersebut digunakan bersama dengan AHP (*Analytical Hierarchy Process*), yang bertujuan dalam penentuan bobot pada setiap kriteria maupun subkriteria.

A. Analytical Hierarchy Process

Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) merupakan salah satu teknik pengambilan keputusan yang menggabungkan faktor kuantitatif dan kualitatif bagi individu atau kelompok. Metode ini dikembangkan oleh seorang ahli matematik di Universitas Pittsburgh (Amerika Serikat) yang bernama Thomas L. Saaty. Metode AHP dapat menyelesaikan permasalahan yang kompleks kedalam berbagai komponen. Kemudian, hal tersebut diatur dalam suatu hierarki kriteria dan memasukkan nilai numerik (sebagai pengganti persepsi manusia) pada perbandingan relatif. Pada akhirnya akan menghasilkan suatu sintesa yang menetapkan urutan dan nilai prioritas dari berbagai komponen tersebut. Masalah yang kompleks disebabkan oleh struktur masalah yang belum jelas, persepsi pengambil keputusan dan keakuratan data yang tidak pasti. Melalui metode AHP, semua permasalahan akan terlihat lebih terstruktur dan sistematis. Berdasarkan kedua hal tersebut, maka metode AHP menjadi salah satu alat penentuan keputusan yang baik dan dapat diterapkan pada banyak bidang, diantaranya teknik, makanan dan minuman, bisnis, ekologi, kesehatan, serta pemerintah. Metode AHP memiliki beberapa prinsip dalam penggunaannya, diantaranya :

a. Penyusunan hierarki

Merupakan penyelesaian masalah yang kompleks menjadi elemen pokok secara hierarkis (berjenjang).

b. Penentuan prioritas

Merupakan persepsi hubungan pada hal yang diamati berdasarkan kriteria tertentu dan menimbang intensitas preferensi pada satu hal dengan yang lainnya. Hasilnya menjadi suatu vektor prioritas. Hal ini ditentukan berdasarkan sudut pandang pihak terkait dalam pengambilan keputusan.

c. Konsistensi logis

Terdapat dua hal dalam konsistensi. Pertama yaitu objek yang dikelompokkan berdasarkan homogenitas dan relevansi. Kedua yaitu intensitas relasi antar gagasan atau objek yang dibenarkan secara logis. Apabila terjadi penyimpangan dari konsistensi, maka hierarki harus diperbaiki atau disusun ulang. Proses tersebut menunjukkan bahwa aspek kuantitatif merupakan dasar

dalam pengambilan keputusan pada situasi kompleks, serta memerlukan penetapan prioritas dan pertimbangan.

Berdasarkan penggunaan ketiga prinsip tersebut, metode AHP dapat menyatukan dua aspek dalam pengambilan keputusan, diantaranya secara konseptual dan secara kuantitatif. Arti dari konseptual yaitu metode AHP mendefinisikan suatu masalah dari penilaian untuk mendapatkan solusi. Sedangkan arti dari kuantitatif, yaitu perbandingan secara numerik serta penilaian untuk mendapatkan solusi. Terdapat berbagai kelebihan dan kekurangan metode AHP dalam penyelesaian masalah. Berbagai kelebihan dari penggunaan metode AHP, diantaranya :

- a. Kesatuan
Mengubah permasalahan yang kompleks dan tidak terukur menjadi fleksibel dan mudah dipahami.
- b. Kompleksitas
Menyelesaikan permasalahan yang kompleks melalui pendekatan sistem dan rancangan secara deduktif.
- c. Saling ketergantungan
Mampu menangani ketergantungan pada suatu sistem serta tidak membutuhkan hubungan linier.
- d. Struktur hierarki
Mencerminkan pemikiran alamiah dengan memilah elemen suatu sistem pada tingkat yang berbeda, serta mengelompokkan elemen yang serupa pada setiap tingkat.
- e. Pengukuran
Memiliki skala pengukuran dan metode penetapan prioritas.
- f. Sintesis
Mengacu pada taksiran keseluruhan terkait kebaikan masing-masing alternatif.
- g. Konsistensi.
Memeriksa konsistensi logis dan berbagai pertimbangan yang digunakan pada penggunaan prioritas.
- h. Tawar menawar
Mempertimbangan prioritas relatif dari berbagai faktor sistem agar organisasi atau perusahaan dapat memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuannya.
- i. Penilaian dan konsesus
Tidak memaksa adanya konsensus, tetapi mensistensi suatu hasil berdasarkan gabungan berbagai penilaian.

j. Pengulangan proses

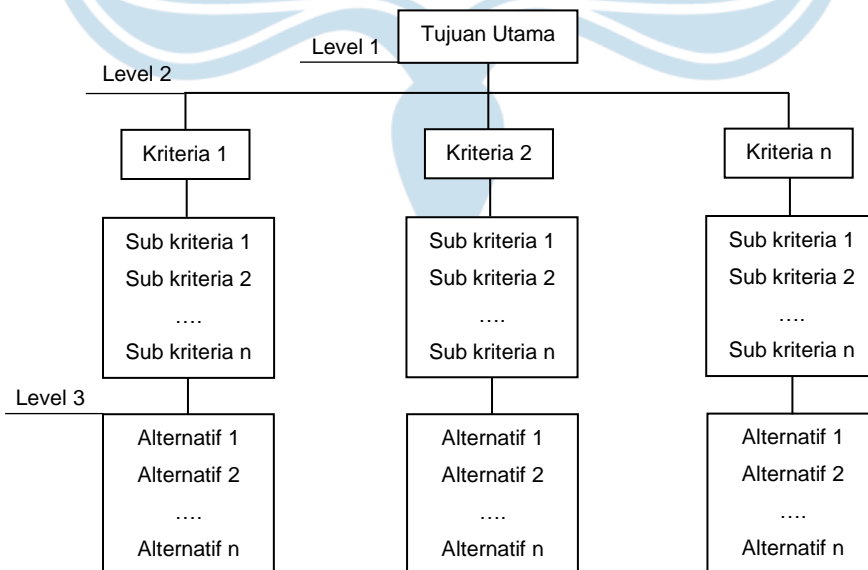
Mampu membuat organisasi atau perusahaan memilah pengertian suatu permasalahan serta meningkatkan atau memperbaiki penilaian melalui proses repetisi atau pengulangan.

Terdapat juga kekurangan dari penggunaan metode AHP, diantaranya :

- a. Model yang bergantung pada input utamanya. Hal tersebut diperoleh dari pendapat seseorang yang berpengalaman atau *expert*, sehingga menyertakan subjektivitasnya. Suatu model akan tidak berarti jika orang tersebut memberikan penilaian yang salah.
- b. Metode ini menggunakan metode matematis tanpa adanya pengujian secara statistik, sehingga tidak terdapat batas kepercayaan dari kebenaran model yang terbentuk.

Terdapat beberapa cara dalam penerapan AHP untuk menyelesaikan suatu permasalahan, diantaranya :

- a. Mengidentifikasi permasalahan dan menetapkan tujuan. Apabila metode ini digunakan untuk memilih alternatif atau penyusunan prioritas alternatif, maka dilakukan pengembangan alternatif.
- b. Menyusun struktur hierarki. Hal ini diawali dengan tujuan utama. Sehingga, setiap permasalahan yang kompleks dapat ditinjau secara detail dan terstruktur. Berikut merupakan contoh struktur hierarki.



Gambar 2.1. Contoh Struktur Hierarki

- c. Membuat matriks perbandingan berpasangan. Matriks tersebut menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap tujuan atau kriteria setingkat di atasnya. Perbandingan dilakukan berdasarkan pilihan dari penentu keputusan. Hal ini dilakukan dengan menilai tingkat kepentingan satu elemen dengan yang lainnya. Berikut merupakan contoh matriks perbandingan berpasangan.

Tabel 2.2. Matriks Perbandingan Berpasangan

	Kriteria 1	Kriteria 2	Kriteria 3	Kriteria n
Kriteria 1	Kriteria 11	Kriteria 12	Kriteria 13	Kriteria 1n
Kriteria 2	Kriteria 21	Kriteria 23	Kriteria 23	Kriteria 2n
Kriteria 3	Kriteria 31	Kriteria 34	Kriteria 33	Kriteria 3n
Kriteria n	Kriteria n1	Kriteria n2	Kriteria n3	Kriteria nn

- d. Mendefinisikan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh pertimbangan dari seluruh penilai. Berikut merupakan rincian skala penilaian perbandingan berpasangan.

Tabel 2.3. Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

Intensitas Kepentingan	Keterangan	Pertimbangan
1	Kedua elemen memiliki kepentingan yang sama	Kesamaan penilaian dan pengaruh dari kedua elemen
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari pada elemen yang lain	Pertimbangan dan penilaian sedikit memihak pada satu elemen dibandingkan dengan elemen yang lain
5	Elemen yang satu cukup penting dari pada elemen yang lain	Pertimbangan dan penilaian secara kuat memihak pada satu elemen dibandingkan dengan elemen yang lain

Lanjutan Tabel 2.3. Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

Intensitas Kepentingan	Keterangan	Pertimbangan
7	Elemen yang satu sangat penting dari pada elemen yang lain	Pertimbangan dan penilaian secara kuat disukai atau didominasi oleh satu elemen dibandingkan dengan elemen yang lain
9	Elemen yang satu bersifat mutlak dari pada elemen yang lain	Sebagai bukti bahwa satu elemen harus ada dibandingkan dengan elemen yang lain
2, 4, 6, 8	Nilai diantara dua pertimbangan yang berdekatan	Nilai diberikan apabila memerlukan kompromi
Kebalikan	Jika aktivitas i mendapat nilai dibandingkan dengan aktivitas j, maka j mempunyai memiliki nilai kebalikan.	Asumsi yang masuk akal

e. Membuat matriks normalisasi

Langkah pertama yang dilakukan pada penyusunan matriks normalisasi yaitu menghitung nilai sel normalisasi, yang diperoleh dari nilai sel pada baris i kolom j pada matriks perbandingan berpasangan dengan total nilai kolom j. Berikut merupakan rumus matematis pada penentuan nilai normalisasi.

$$\text{Nilai sel normalisasi} = \frac{\text{Nilai sel matriks perbandingan}}{\sum \text{kolom sel matriks perbandingan}} \quad (2.1.)$$

Setelah mendapatkan nilai sel normalisasi, selanjutnya dapat menentukan bobot prioritas untuk setiap kriteria pada masing-masing responden. Berikut merupakan rumus matematis pada penentuan bobot kriteria.

$$\text{Bobot kriteria} = \frac{\sum \text{baris kriteria}_n}{\sum \text{kriteria pengukuran}} \quad (2.2.)$$

f. Menentukan *eigen vector*

Penentuan nilai *eigen vector* untuk setiap kriteria pada masing-masing responden dilakukan dengan perkalian antara nilai sel pada matriks berpasangan dengan nilai bobot prioritas setiap kriteria.

g. Mengulangi langkah c, d, e, dan f pada setiap hierarki yang telah ditentukan.

h. Menentukan *eigen value*

Setelah melakukan perhitungan pada setiap hierarki, maka dilakukan penentuan nilai *eigen value*, yaitu membagi nilai *eigen vector* dengan nilai bobot prioritas. Perhitungan ini dilakukan untuk setiap kriteria. Berikut merupakan rumus matematis pada penentuan nilai *eigen value*.

$$Eigen Value_n = \frac{Eigen Vector_n}{Bobot Kriteria_n} \quad (2.3.)$$

i. Menentukan *eigen value* maksimal

Penentuan nilai *eigen vector* untuk setiap responden dilakukan pembagian antara jumlah nilai *eigen value* pada setiap responden dengan jumlah kriteria. Berikut merupakan rumus matematis pada penentuan nilai *eigen value* maksimal.

$$Eigen Value Max = \frac{\sum Eigen Value}{\sum kriteria pengukuran} \quad (2.4.)$$

j. Menentukan *Consistency Index* (CI)

Hal ini dilakukan untuk memastikan tingkat konsistensi penilai saat memberikan nilai perbandingan antar kriteria. Berikut merupakan rumus matematis pada penentuan nilai CI.

$$CI = \frac{Eigen Value Max - \sum kriteria pengukuran}{n-1} \quad (2.5.)$$

k. Menentukan *Consistency Ratio* (CR)

Hal ini dilakukan dengan menguji konsistensi data. Perhitungan nilai CR dilakukan dengan pembagian antara nilai CI dengan nilai *Random Consistency Index* (RCI). Berikut merupakan rincian nilai RCI yang dibuat oleh Thomas L. Saaty, Alonso-Lamata, dan Liem T. Tran.

Tabel 2.4. Nilai *Random Consistency Index* (RCI)

N	RCI
1	0
2	0
3	0,52
4	0,89
5	1,11
6	1,25
7	1,35
8	1,40
9	1,45
10	1,49
11	1,52
12	1,54
13	1,56
14	1,58
15	1,59

Data dapat dinyatakan konsisten apabila nilai CR kurang dari sama dengan (\leq) 0,1. Apabila data dinyatakan tidak konsisten atau nilai CR lebih dari ($>$) 0,1 maka pengambilan data harus diulang atau dilakukan *adjustment*. Berikut merupakan rumus matematis pada penentuan nilai CR.

$$CR = \frac{CI}{RCI} \quad (2.6.)$$

B. *Graphic Rating Scale*

Bintoro dan Daryanto (2017) menyebutkan bahwa metode ini dilakukan dengan mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan skala penilaian ukuran yang ditentukan. Skala penilaian yang berupa angka akan ditafsirkan dalam pengertian deskriptif. Hal ini harus disusun secara sederhana, menggunakan kata atau kalimat yang formal, dan sesuai, tidak menggunakan kata kiasan. Contoh deskripsi skala yang digunakan diantaranya persetujuan, evaluasi atau penilaian, serta frekuensi. Nilai pada skala persetujuan diberikan berdasarkan setuju atau tidaknya pekerjaan atau hal yang diamati. Nilai pada skala evaluasi atau penilaian

diberikan berdasarkan nilai atau hasil akhir dari pekerjaan atau hal yang diamati. Sedangkan nilai pada skala frekuensi diberikan berdasarkan besarnya jumlah atau seringnya pekerjaan yang dilakukan. Namun, hal ini masih menjadi kelemahan dalam penggunaannya karena penafsiran oleh penilai akan berbeda. Oleh sebab itu, dibutuhkan pendapat atau masukan terkait skala penilaian dari beberapa penilai. Kemudian, skala penilaian akan dipelajari bersama untuk mendapatkan suatu deskripsi tentang kepribadian yang dapat diandalkan dan sesuai dengan kenyataan. Terlepas dari hal tersebut, metode ini memiliki beberapa kelebihan, diantaranya tidak mengeluarkan waktu dan biaya banyak, mudah untuk dirancang dan digunakan, dapat digunakan pada jumlah karyawan yang banyak, serta dapat digunakan secara kontinu.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, maka implementasi pada penelitian ini menggunakan skala evaluasi atau penilaian. Skala tersebut menggunakan rentang nilai 1 sampai 4 seperti yang disampaikan oleh Dessler (2013). Rincian skala penilaian pada metode *graphic rating scale* adalah sebagai berikut.

Tabel 2.5. Skala Penilaian Kinerja Karyawan

Skala Penilaian	Keterangan
1	<i>Not Sufficient</i> (Tidak Cukup)
2	<i>Sufficient</i> (Cukup)
3	<i>Good</i> (Baik)
4	<i>Extremely Well</i> (Sangat Baik)

Setelah mendapatkan bobot kriteria dan nilai skala, maka keduanya dimasukkan pada formulir penilaian. Penentuan skor kinerja diperoleh dari perkalian antara nilai skala dengan bobot setiap kriteria. Rumus matematis untuk mendapatkan nilai skor pada setiap kriteria adalah sebagai berikut.

$$\text{Skor Kinerja} = \text{Bobot} * \text{Nilai} \quad (2.7.)$$

Setelah mendapatkan skor kinerja pada setiap kriteria, maka dilakukan penjumlahan nilai skor kinerja untuk mendapatkan total skor kinerja. Rumus matematis untuk mendapatkan total skor kriteria adalah sebagai berikut.

$$\text{Total Skor Kinerja} = \sum \text{Skor Kinerja} \quad (2.8.)$$

Terdapat beragam bentuk dari perhitungan penilaian kinerja, baik berupa tabel maupun gambar. Hal tersebut disesuaikan dengan kebutuhan dari setiap organisasi atau perusahaan. Rincian contoh format penilaian kinerja adalah sebagai berikut.

Tabel 2.6. Format Penilaian Kinerja Karyawan

Nomor	Faktor Penilaian (Kriteria Penilaian)	Bobot	Nilai	Skor
1	Kuantitas kerja			
2	Kualitas kerja			
3	Pengetahuan tentang pekerjaan			
4	Kemampuan menyatakan pendapat			
5	Pengambilan keputusan			
6	Perencanaan kerja			
7	Ketepatan waktu			
8	Kehadiran			
9	Kemampuan kerjasama			
Total Skor Kinerja				

C. Skor Akhir Penilaian Kinerja

Merupakan hasil akhir yang diperoleh karyawan berdasarkan kriteria atau alternatif yang telah ditentukan. Hasil akhir diperoleh dari perkalian antara bobot kriteria, bobot alternatif (jika ada), dengan skala penilaian kinerja yang diberikan oleh masing-masing penilai. Berikut merupakan rumus matematis perhitungan hasil akhir penilaian kinerja.

$$\text{Skor Kinerja Karyawan} = \text{Bobot}_i * \text{Nilai}_i + \dots + \text{Bobot}_n * \text{Nilai}_n \quad (2.9.)$$

2.2.6. Formulir Penilaian Kinerja

Suwarto (2014) mengatakan bahwa formulir penilaian kinerja berisi informasi terkait hasil kinerja karyawan. Formulir penilaian kinerja dapat diberikan melalui media kertas maupun elektronik (*e-form*). Terdapat rincian informasi yang diperlukan dalam menyusun formulir penilaian kinerja, diantaranya :

a. Informasi dasar

Merupakan informasi yang terkait identitas karyawan, yaitu nama pekerjaan, bagian atau departemen, divisi kerja, jabatan atau posisi, dan lain sebagainya.

b. Pertanggungjawaban, tujuan, dan standar

Bagian ini berisikan nama dan rincian setiap pertanggungjawaban, serta seberapa luas tujuan dapat dicapai. Tujuan tersebut diperoleh berdasarkan kesepakatan bersama antara karyawan dan penilai.

c. Kompetensi dan Indikator

Bagian ini berisikan rincian kompetensi dan indikator yang harus dinilai pada setiap karyawan.

d. Prestasi dan Kontribusi

Bagian ini berisikan rincian prestasi yang dicapai saat penilaian kinerja, baik berupa hasil kinerja, sikap dan perilaku, atau keduanya.

e. Pengembangan prestasi

Bagian ini berisikan keleluasaan pembuatan tujuan selama proses pemantauan.

f. Kebutuhan, Perencanaan, dan Tujuan pengembangan

Bagian ini berisikan rincian informasi tujuan khusus serta perkembangan karyawan.

g. Masukan (*Input*)

Bagian ini berisikan informasi tambahan atau perbaikan karyawan yang diperoleh melalui penilai. Terdapat dua cara untuk memberikan masukan, yaitu memberikan pada formulir penilaian utama atau memberikan pada formulir tersendiri.

h. Komentar atau pendapat karyawan

Bagian ini berisikan reaksi dan komentar yang diberikan oleh karyawan. Hal ini bertujuan untuk memberikan kesempatan untuk turut berpartisipasi pada proses evaluasi.

i. Tanda Tangan

Setiap formulir penilaian yang telah selesai dinilai, maka diberikan tanda tangan penilai dan karyawan yang dinilai. Atasan atau jabatan terkait dapat juga memberikan tanda tangan. Hal ini bertujuan sebagai bukti bahwa semua telah melihat dan mendiskusikan hasil penilaian kinerja.

Suwarto (2014) menyebutkan juga bahwa terdapat berbagai macam format dan komponen pada formulir penilaian kinerja. Meskipun demikian, terdapat berbagai hal mendasar yang diperlukan dalam pembuatan formulir supaya efektif, diantaranya :

a. Sederhana

Formulir penilaian kinerja harus dipahami dengan mudah, cepat diselesaikan, serta ringkas. Formulir yang terlalu panjang, berbelit-belit, dan sulit membuat penilaian kinerja menjadi tidak efektif.

b. Relevansi

Formulir penilaian kinerja harus berhubungan langsung dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Apabila tidak, maka akan menjadi beban pada administrasi.

c. Terdapat gambaran

Penilai memberikan bukti atau gambaran terkait kinerja karyawan yang dinilai. Sehingga, formulir penilaian kinerja bersifat nyata.

d. Mudah beradaptasi

Hal ini dilakukan oleh jabatan atau departemen lain dalam mengadaptasi penggunaan formulir sesuai kebutuhan atau situasi.

e. Kelengkapan atau Komprehensif

Formulir penilaian kinerja berisikan informasi yang lengkap dari penilai agar bisa dipertanggungjawabkan.

f. Jelas

Penilai mengevaluasi hasil dan kompetensi secara jelas sehingga atribut penilaian dapat dievaluasi oleh siapa saja.

g. Komunikatif

Setiap komponen formulir penilaian kerja harus dijelaskan kepada semua pihak yang ikut melakukan evaluasi.

h. Orientasi waktu

Memberikan harapan tentang kinerja karyawan, baik berupa saran maupun solusi yang dilakukan kedepannya.