

KINERJA

Pengertian Kinerja

Di dalam dunia usaha yang berkompetisi secara global, perusahaan memerlukan kinerja tinggi. Pada saat yang bersamaan pula, karyawan memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang.

Sedarmayanti (1995:52) yang mengutip paparan L.A.N mengungkapkan bahwa 'Performance diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja.'

Menurut The Scribner – Bantam English Dictionary yang dikutip oleh Sedarmayanti (2004:175-176), kinerja (*Performance*) berasal dari akar kata "to perform" yang mempunyai beberapa *entries* berikut:

1. *To do or carry out execute.* (Melakukan, menjalankan, melaksanakan).
2. *To discharge of fulfil; as a vew.* (Memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar).
3. *To portray as character in a play.* (Menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan).
4. *To render by the voice or musical instrument.* (Menggambarkannya dengan suara atau alat musik).
5. *To execute or complete an undertaking.* (Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab).
6. *To act a part in a play.* (Melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan).
7. *To perform music.* (Memainkan atau pertunjukan musik).
8. *To do what is expected of a person or machine.* (Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin).

Dari definisi tersebut arti *Performance* atau kinerja dapat disimpulkan menjadi sebagai berikut:

Performance adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Di samping itu, kinerja (*performance*) diartikan sebagai hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, di mana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Selain itu Bernardian, John H & Joyje E.A Russel (1993:379) yang dikutip Sedarmayanti (2004:176-177) menyatakan bahwa '*Performance is defined as the record of outcomes produced or a specific job function or activity during, a*

specific time period.' Yakni, kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai *outcome* yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula. Pendapat lain mengutarakan bahwa kinerja adalah terjemahan dari "*performance*", berarti: perbuatan, pelaksanaan pekerjaan prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna.

Menurut Sjafriz Mangkuprawira dalam www.ronawajah.wordpress.com yang dikutip dari Veithzal Rivai (2005) mengemukakan bahwa beberapa pengertian berikut ini akan memperkaya wawasan tentang kinerja:

1. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps: 1992).
2. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin: 1987).
3. Kinerja dipengaruhi oleh tujuan (Mondy and Premeaux: 1993).
4. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey and Blanchard: 1993).
5. Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan (Casio: 1992).
6. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson and Ivancevich: 1994).
7. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni: (a) tugas individu; (b) perilaku individu; dan (c) ciri individu (Robbin: 1996).
8. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Schermerhorn, Hunt and Osborn: 1991).
9. Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu kinerja = $f(A \times M \times O)$. Artinya: kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins: 1996). Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengendalikan karyawan itu. Meskipun

seorang individu mungkin bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat.

Sehubungan dengan itu, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*) di mana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (*thing done*), pengertian *performance* atau kinerja adalah 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 perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Menurut Irawan (1995:1) yang dikutip Sedarmayanti (2004:177) menyatakan bahwa, 'kata kunci dari definisi kinerja adalah: 1. Hasil kerja pekerja, 2. Proses atau organisasi, 3. Terbukti secara konkrit, 4. Dapat diukur, dan 5. Dapat dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan.'

Selain Sedarmayanti, A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2006:9) berpendapat bahwa istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Definisi kinerja yang di kemukakan oleh Bambang Kusriyanto (1991:3) adalah "Perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam)."

Definisi kinerja karyawan menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) bahwa "Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dlm melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya."

Seperti yang di kemukakan Veithzal Rivai (2004:309) bahwa "Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan." Begitu pula menurut Malayu S.P Hasibuan (2000:94) yang menyebut kinerja sebagai prestasi kerja mengungkapkan bahwa "Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu." Menurut Marihot Tua E. Hariandja (2002:195) "Unjuk kerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi."

Dari beberapa definisi di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakannya dalam upaya pencapaian tujuan.

Penilaian Kinerja

Berbicara tentang kinerja, erat kaitannya dengan suatu pendapat bahwa untuk mengetahui hasil kinerja yang dicapai karyawan dalam suatu perusahaan maka hal pertama yang harus dilakukan pimpinan adalah melaksanakan penilaian kinerja. Dari hasil penilaian kinerja yang telah dilaksanakan tersebut akan diketahui nilai perusahaan dan kinerja perusahaan secara menyeluruh apakah kinerja perusahaan baik atau tidak di mata konsumen, karyawan, dan lingkungannya. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian kinerja di suatu organisasi merupakan hal penting. Untuk itu perlu juga dipahami mengenai penilaian kinerja agar dapat diketahui bagaimana gambaran hasil kinerja individu maupun perusahaan.

Winston & Creamer (1997) dalam <http://filebox.vt.edu> mendefinisikan penilaian kinerja sebagai berikut, *“Performance appraisal is an organizational system comprising deliberate processes for determining staff accomplishments to improve staff effectiveness.”* Penilaian kinerja adalah suatu proses dari sistem perundingan yang digunakan organisasi untuk menentukan prestasi pegawai guna memperbaiki keefektifan kerja.

Selain itu dalam <http://en.wikipedia.org>, *“Performance appraisal, also known as employee appraisal, is a method by which the performance of an employee is measured (generally in terms of quality, quantity, cost and time).* Penilaian kinerja, biasa dikenal juga sebagai penilaian pegawai, adalah suatu metode dimana kinerja dari pegawai diukur (biasanya yang diukur adalah kualitas, kuantitas, biaya, dan waktu).

Sondang P. Siagian (2002:168) mengungkapkan bahwa “Penilaian kinerja merupakan proses di mana organisasi berupaya memperoleh informasi yang seakurat mungkin tentang kinerja para anggotanya.” Ungkapan tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan Murihot (2002:195) bahwa “Penilaian unjuk kerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai unjuk kerja pegawainya.” Veithzal Rivai (2004:310) lebih ringkas mendefinisikan penilaian kinerja sebagai “Sebuah mekanisme yang baik untuk mengendalikan karyawan.”

Dari beberapa pengertian tersebut penulis menyimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan merupakan suatu alat ukur yang dipergunakan untuk mengetahui seberapa baik atau buruknya kinerja karyawan di dalam suatu organisasi atau perusahaan di mana dari hasil

penilaian kinerja tersebut dapat mencerminkan pula kinerja organisasi atau perusahaan yang bersangkutan.

Tujuan Penilaian Kinerja

Sedangkan tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Veithzal Rivai (2004:312) pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antarkaryawan yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam:
 - a) Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
 - b) Promosi, kenaikan jabatan.
 - c) Training atau latihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.
8. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas.
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan suksesi.
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
13. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji-upah-insentif-kompensasi dan berbagai imbalan lainnya.
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan masalah pribadi maupun pekerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.

17. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi SDM.
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

Kegunaan Penilaian Kinerja

Arti pentingnya penilaian unjuk kerja atau penilaian kinerja menurut Marihot Tua E. Hariandja (2002:195-107) secara lebih rinci di kemukakan sebagai berikut:

1. Penilaian unjuk kerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui *feedback* yang diberikan oleh organisasi.
2. Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
3. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.
4. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.
5. Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi pegawai dan menyelaraskannya dengan kepentingan organisasi.
6. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu unjuk kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan.
7. Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan.
8. Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada pegawai, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang obyektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi pegawai.
9. Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian unjuk kerja atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya unjuk kerja yang jelek, sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.

10. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya unjuk kerja pegawai secara keseluruhan, ini akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik atau tidak.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2006:13) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang merumuskan bahwa:

Human Performance = *Ability + Motivation*

Motivation = *Attitude + Situation*

Ability = *Knowledge + Skill*

Penjelasan:

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior*, *very superior*, *gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Sedarmayanti (2004:177-178) pun setuju dengan pendapat Keith Davis bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja atau prestasi kerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivational*).

Menurut Speen (1998), "*Companies can optimize employee performance by engaging in a continuing, organized program of: 1. promotion, 2. Motivation, 3. Communication, 4. Recognition.*" Perusahaan dapat mengoptimalkan kinerja karyawannya melalui program promosi, motivasi, komunikasi, dan pengakuan.

Selain itu menurut Wahyuddin dan Djumino bahwa “Kinerja atau prestasi kerja seseorang merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu: 1. Kemampuan, perangai, minat; 2. Kejelasan, dan penerimaan atas penjelasan seorang pekerja; 3. Tingkat motivasi.”

Sedangkan menurut Simamora (1995:500) yang dikutip oleh A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2006:14), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Faktor individual yang terdiri dari:

- a. Kemampuan dan keahlian
- b. Latar belakang
- c. Demografi

2. Faktor psikologis yang terdiri dari:

- a. Persepsi
- b. *Attitude*
- c. Pembelajaran
- d. Motivasi

3. Faktor organisasi yang terdiri dari:

- a. Sumber daya
- b. Kepemimpinan
- c. Penghargaan
- d. Struktur
- e. *Job design*

Selanjutnya A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2006:15) mengutip pendapat dari A. Dale Tiple (1992:31) yang menyatakan faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (*disposisional*) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Seseorang karyawan yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya, diduga orang tersebut akan mengalami lebih banyak perasaan positif tentang kinerjanya dibandingkan dengan jika ia menghubungkan kinerjanya yang baik dengan faktor eksternal. Seperti nasib baik, suatu tugas yang mudah atau ekonomi yang baik.

Dari paparan tersebut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2006:16) menyimpulkan bahwa faktor penentu prestasi kerja individu dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi.

1. Faktor Individu.

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Kerja Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Aspek-Aspek Kinerja

Malayu S.P Hasibuan (2006:95) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai kinerja mencakup sebagai berikut:

1) Kesetiaan.

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi, di dalam maupun di luar pekerjaannya dari rongrongan orang-orang yang tidak bertanggung jawab.

2) Prestasi Kerja.

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian jabatannya.

3) Kejujuran.

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

4) Kedisiplinan.

Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang dibebankan kepadanya.

5) Kreativitas.

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih

berdaya guna dan berhasil guna.

6) Kerjasama.

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya secara vertikal maupun horizontal, baik di dalam maupun di luar pekerjaan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

7) Kepemimpinan.

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

8) Kepribadian.

Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

9) Prakarsa.

Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberi alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

10) Kecakapan.

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

11) Tanggung jawab.

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, saran dan prasarana yang digunakan serta perilaku kerjanya.

Husein Umar (1997:266) yang dikutip A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2006:18) membagi aspek-aspek kinerja sebagai berikut:

1. Mutu pekerjaan,
2. Kejujuran karyawan,
3. Inisiatif,
4. Kehadiran,
5. Sikap,
6. Kerjasama,

7. Keandalan,
8. Pengetahuan tentang pekerjaan,
9. Tanggung jawab, dan
10. Pemanfaatan waktu kerja.

Sedangkan Faustino Cardoso Gomes (2001:142) berpendapat bahwa:

“Tipe Kriteria performansi yang menilai dan atau mengevaluasi performansi kerja pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, diantaranya: *quantity of work, quality of work, job knowledge, creativeness, cooperation, dependability, initiative, dan personal qualities.*”

Penjelasan dari tiap dimensi adalah sebagai berikut:

1. *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
6. *Dependability*, kesadaran akan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
7. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2004:324), menyebutkan bahwa dari hasil studi Lazer dan Wikstrom (1977) terhadap formulir penilaian kinerja 125 perusahaan yang ada di USA, diketahui bahwa faktor yang paling umum muncul di 61 perusahaan adalah, pengetahuan tentang pekerjaannya, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, intelegensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap usaha, motivasi, dan organisasi.