

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Salah satu faktor penentu maju atau tidaknya sebuah organisasi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang terdapat didalamnya. Tidak dapat dipungkiri bahwa sumber daya manusia yang terdapat dalam sebuah organisasi berperan sebagai kekuatan pendorong yang membawa organisasi menuju ke arah perkembangan dan kemajuan. Maka dari itu, setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang berkompeten, serta berkinerja baik, atau dengan kata lain membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas sebagai penunjang dalam proses pencapaian tujuan sebuah organisasi.

Pada hakikatnya hampir semua pegawai yang bekerja, menginginkan tugas yang menjadi tanggungnya dapat dilaksanakan dengan sebaik mungkin bahkan bila perlu dapat memberikan hasil yang jauh lebih baik dari yang telah ditentukan.

Gibson (dalam Mukarom dan Laksana, 2016:52) menyatakan bahwa, “kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Dikatakan bahwa pelaksanaan pekerjaan ditentukan oleh interaksi antara kemampuan dan motivasi.”

Sebagaimana yang di kemukakan Harsuko (dalam Priansa, 2019:179) menyatakan bahwa:

Kinerja adalah sejauh mana seseorang telah mengemban tugasnya dalam rangka melaksanakan strategi perusahaan, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran pegawai sebagai individu dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan sebagai individu dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi perusahaan. Kinerja adalah suatu konsep yang multidimensional mencakup tiga aspek, yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*), dan prestasi (*accomplishment*).

Menurut Nawawi (dalam widodo, 2015:131) menyatakan bahwa, “Kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material.”

Dalam buku Mangkunegara (2016:67), menyatakan istilah kinerja berasal dari kata *Job Perfomance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Seorang pegawai yang diberikan tanggung jawab sebuah tugas, biasanya berusaha dalam memberikan usaha yang terbaik guna mencapai hasil kerja yang maksimal dalam mencapai beberapa tujuan. Tetapi pada prakteknya, masih terdapat pegawai dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya tidak mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target atau sasaran yang telah ditetapkan. walaupun demikian, pegawai yang tidak mampu dalam melaksanakan tugas yang telah dibebankan kepadanya

tetap merupakan sebuah kinerja. Untuk pegawai yang mampu dalam melaksanakan tugas dengan baik disebut berkinerja baik dan sebaliknya yang tidak mampu dalam mengemban tugasnya dikatakan berkinerja kurang baik.

Seperti yang disampaikan Sinambela dkk (dalam Priansa, 2019:179), menyatakan bahwa :

kinerja pegawai merupakan suatu kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebuah acuan.

Simanjuntak (dalam Widodo, 2015:131), mengartikan kinerja sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

Kemudian menurut pendapat Indra Bastian (2015:2) menyatakan bahwa:

kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Colquitt (dalam kasmir, 2019:183) mengatakan bahwa, *performance* “*the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively to organizational goal accomplishment*”. (Kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi).

Menurut Robbins (dalam Kasmir, 2019:183) menyatakan bahwa:

kinerja adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi (M), dan kesempatan atau *opportunity* (O); yaitu $\text{kinerja} = f(A \times M \times O)$, artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan.

Berbagai definisi yang dikemukakan oleh para ahli mengenai pengertian kinerja diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan suatu pencapaian hasil kerja seorang pegawai dalam mengemban tugas yang menjadi tanggung jawabnya dalam rangka mencapai serta mewujudkan sasaran dan tujuan organisasi yang harus dilaksanakan pada kurun waktu tertentu.

2.1.2 Indikator Kinerja

Indikator kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu alat ukur yang digunakan dalam menentukan berhasil atau tidaknya organisasi dalam mencapai sebuah tujuan atau suatu karakteristik tertentu yang digunakan dalam mengukur *Outcome* (hasil).

Menurut Robbins (dalam Bintoro dan Daryanto, 2017:107-108) menyatakan bahwa:

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam yaitu :

1. Kualitas
Untuk mengukur kualitas pekerjaan dapat diukur melalui persepsi karyawan terhadap kualitas suatu pekerjaan yang dihasilkan dan tingkat kelengkapan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Kuantitas
Yaitu jumlah yang dihasilkan, kemudian dinyatakan menggunakan istilah diantaranya seperti jumlah unit, jumlah aktivitas yang telah terselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Merupakan segala aktivitas pekerjaan dapat selesai tepat waktu pada waktu yang telah ditentukan, dilihat dari koordinasi dengan hasil keluaran dan mengoptimalkan waktu yang ada untuk aktivitas yang lain.

4. Efektivitas

Merupakan memaksimalkan penggunaan sumber daya seperti teknologi, tenaga, uang, serta bahan baku bermaksud untuk meningkatkan hasil untuk setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam menjalankan suatu komitmen kerja dan bertanggung jawab dengan instansi tempat pegawai tersebut bekerja.

2.1.3 Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai

Seorang pegawai dituntut bekerja untuk terus produktif guna mencapai tujuan sebuah organisasi. Pastinya organisasi menginginkan pegawainya bekerja selalu memberikan yang optimal. Hanya saja, terkadang karena terlalu fokus kepada pencapaian suatu tujuan, perhatian organisasi terhadap kebutuhan pegawai menjadi berkurang. Padahal pegawai atau sumber daya manusia merupakan aset berharga dalam sebuah organisasi. Para pemimpin dan para personel harus menyadari terhadap pentingnya faktor-faktor yang mempengaruhi seorang pegawai bisa berkinerja baik dan tidak. Maka dari itu perlu diketahui faktor apa saja yang dapat memengaruhi kinerja pegawai.

Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai menurut Mathis dan Jackson (dalam Priansa, 2019:180-181), antara lain:

1. Kemampuan individual

Kemampuan individual merupakan terdiri dari bakat yang dimiliki seseorang, keterampilan, minat, serta faktor kepribadian. Sebuah tingkat keterampilan yang mencakup pemahaman, pengetahuan, kemampuan, sebuah kecakapan baik itu kecakapan interpersonal maupun kecakapan teknis merupakan hal dasar yang dimiliki oleh seseorang. Oleh karena itu, seorang pegawai akan mempunyai kinerja yang baik apabila memiliki tingkat keterampilan yang baik.

2. Usaha yang dicurahkan

Yang dimaksud dengan usaha yang dicurahkan oleh pegawai adalah berupa dedikasi pegawai tersebut dalam bekerja, kehadiran, dan motivasi dalam bekerja. Usaha yang dicurahkan merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan oleh pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik. Apabila seorang pegawai memiliki keterampilan dalam mengerjakan suatu pekerjaan tetapi disertai dengan sedikit upaya maka pegawai tersebut tidak akan bekerja dengan baik. Karena dalam hal ini tingkat keterampilan berkaitan dengan tingkat upaya yang dicurahkan oleh seorang pegawai.

3. Lingkungan organisasional

Suatu organisasi atau perusahaan menyediakan fasilitas guna menunjang kinerja para pegawai yaitu berupa sarana, pelatihan, pengembangan, serta manajemen.

Sedangkan menurut Simanjuntak (dalam Widodo, 2015:133) kinerja dipengaruhi oleh:

1. Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu segala hal yang berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan, motivasi bekerja, etos kerja, kondisi fisik dan mental pegawai.
2. Sarana pendukung, merupakan sesuatu hal yang berkaitan dengan lingkungan kerja yang terdiri dari keselamatan kerja pegawai, jaminan kesehatan, dan sarana. Serta hal-hal yang berkaitan dengan kesejahteraan pegawai seperti gaji, jaminan sosial, dan keamanan kerja.
3. Supra sarana, yaitu sesuatu hal yang berkaitan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

2.2 Penilaian kinerja pegawai

2.2.1 Pengertian penilaian kinerja Pegawai

Seiring dengan berjalannya waktu dan perkembangan zaman, sebuah organisasi yang kompetitif akan berusaha dalam mempertahankan keunggulan potensi yang dimilikinya. Diantaranya melalui peningkatan kinerja dan produktivitas guna menghasilkan suatu kinerja pegawai yang baik. Salah satu faktor pendukung selain sumber daya fisik dalam suatu organisasi adalah sumber daya manusianya.

Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting yang dibutuhkan dalam tumbuh, berkembang, serta majunya sebuah organisasi. Oleh karena itu, seorang pegawai yang bekerja dalam sebuah organisasi tentu perlu dilakukannya evaluasi atau penilaian terhadap kinerjanya. Penilaian kinerja meliputi kegiatan untuk memantau dan memastikan pelaksanaan pekerjaan pegawai apakah sudah dan tetap dalam jalurnya sesuai dengan tujuan organisasi. Penilaian kinerja pegawai merupakan salah satu kepentingan administratif dan kepentingan pengembangan untuk masa yang akan datang. Dalam aspek kepentingan administratif, penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai acuan dasar dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kondisi kerja seperti memberikan sebuah promosi untuk jenjang yang lebih tinggi, pemberian gaji dan penghargaan, serta pemberhentian pegawai. Sedangkan dalam aspek pengembangan yaitu pemberian motivasi kepada pegawai berupa pelatihan untuk meningkatkan kompetensi kerja pegawai, dan serangkaian program pelatihan lainnya yang dapat meningkatkan kemampuan pegawai.

Sebagaimana yang di kemukakan Rivai dan Sagala (dalam Priansa, 2019:191) menyatakan bahwa:

Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan memengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, penilaian kinerja merupakan hasil kerja pegawai dalam lingkup tanggung jawabnya. Di dunia usaha yang berkompetisi dalam tataran global, pegawai memerlukan kinerja yang tinggi. Pada saat yang bersamaan, pegawai memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka pada masa yang akan datang.

Menurut Werther dan Davis (dalam Widodo, 2015:137), “penilaian kinerja adalah suatu proses yang dilakukan oleh sebuah organisasi untuk mengevaluasi hasil kerja para karyawannya.”

Kemudian Mondy (dalam Widodo, 2015:137) menyatakan bahwa, “penilaian kinerja adalah sistem formal untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja para individu atau tim dalam menjalankan tugasnya.”

Dikemukakan pula pendapat menurut Hall (dalam Widodo, 2015:137) bahwa :

“penilaian kinerja merupakan proses yang berkelanjutan untuk menilai kualitas kerja personel dan usaha untuk memperbaiki unjuk kerja personel dalam organisasi.”

Menurut pendapat Mondy dan Noe (dalam Priansa, 2019:192) menyatakan, “penilaian kinerja merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya.”

Menurut Williams (dalam Wibowo 2014:188) bahwa, “penilaian kinerja merupakan sebuah kartu laporan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan, suatu keputusan tentang kecukupan atau kekurangan professional.”

Kemudian Robert L. Mathis dan John H Jackson menyatakan pendapatnya (dalam Fahmi, 2015:65) bahwa, “penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut.”

Kemudian Bintoro dan Daryanto (2017:127) menyatakan bahwa:

“penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) adalah suatu proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi, mengukur, dan menilai kinerja anggota-anggotanya secara tepat dan akurat. Kegiatan ini berkaitan dan berpengaruh terhadap keefektifan pelaksanaan aktivitas-aktivitas sumber daya manusia dalam perusahaan, seperti promosi, kompensasi, pelatihan, pengembangan manajemen karir, dan lain-lain.”

Mondy berpendapat (dalam Bintoro dan Daryanto, 2017:127) bahwa, “Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja para individu atau tim dalam menjalankan tugasnya.”

Priansa (2018:304) menyatakan pendapat bahwa:

“Keberhasilan seorang pegawai dalam mengemban tugas disebut dengan level kinerja. Pegawai dengan produktivitas kerja yang tinggi dapat dikatakan sebagai pegawai yang memiliki level kinerja yang tinggi. Begitupun sebaliknya, pegawai yang memiliki level kinerja tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, pegawai tersebut merupakan aparatur yang tidak produktif”.

Dengan demikian, penilaian kinerja perlu dilaksanakan guna mengetahui level kinerja dari seorang pegawai.

Kemudian Mejia (dalam Priansa, 2019:192) menyatakan penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri atas:

1. Identifikasi

Merupakan proses mengidentifikasi faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisis jabatan.

2. Pengukuran

Merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja. pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja pegawai yang baik dan buruk.

Manajemen perusahaan harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.

3. Manajemen

Merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi pegawai yang ada diperusahaan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawainya.

Dari berbagai definisi yang dikemukakan oleh para ahli mengenai pengertian penilaian kinerja pegawai diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pegawai merupakan suatu proses sistematis yang digunakan untuk mengukur dan menilai serta mengevaluasi hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya pada periode waktu tertentu.

2.2.2 Tujuan penilaian kinerja Pegawai

Penilaian kinerja pegawai penting dilakukan dan memiliki banyak tujuan. Werther dan Davis (dalam Priansa, 2019:193) menyatakan, bahwa penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan, diantaranya:

1. Peningkatan Kinerja (*performance improvement*)

Dengan dilakukan sebuah penilaian kinerja, seluruh pegawai baik itu seorang atasan ataupun bawahan saling berusaha untuk melakukan sebuah upaya yang berhubungan dengan peningkatan kinerjanya .

2. Penyesuaian kompensasi (*compensation adjustment*)

Membantu dalam pengambilan keputusan guna menentukan kesesuaian antara pemberian kompensasi dengan kinerja seorang pegawai. Mana yang berhak dalam menerima kenaikan kompensasi dan sebaliknya.

3. Keputusan penempatan (*placement decision*)

Tentu dengan adanya sebuah proses penilaian kinerja, sangat membantu organisasi dalam menentukan promosi dan mutasi bagi para pegawai.

4. Kebutuhan pelatihan (*training needs*)

Pelatihan yang diberikan kepada pegawai merupakan suatu kebutuhan dalam rangka meningkatkan kinerja seorang pegawai agar lebih optimal.

5. Perencanaan dan pengembangan karier (*career planning and development*)

Memandu perusahaan untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai oleh pegawai.

6. Proses perekrutan pegawai (*staffing process deficiencies*)

Memengaruhi prosedur perekrutan pegawai yang digunakan oleh perusahaan.

7. Ketidakakuratan informasi dan kesalahan desain pekerjaan (*informational inaccuracies and job-design errors*)

Membantu dalam proses analisa, apa saja kesalahan yang terjadi dalam manajemen sumber daya manusia. Terutama dalam bidang informasi analisis pekerjaan, desain pekerjaan, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia yang berlaku dalam organisasi.

8. Kesempatan pegawai yang sama (*equal employment opportunity*)

Dengan dilakukan penilaian kinerja, membuktikan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif, artinya setiap pegawai mempunyai kesempatan yang sama dalam suatu jabatan tertentu sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan.

9. Tantangan eksternal (*external challenges*)

Kinerja seorang pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor internal. Faktor tersebut tidak begitu tampak, tetapi dapat diobservasi secara langsung dengan melakukan penilaian kinerja yang akan memudahkan departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.

10. Umpan balik (*feedback*)

Dengan adanya hasil dari penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

Menurut pendapat Milkovich dan Boudreau (1997) dalam buku Priansa (2019:194-195), menyatakan bahwa tujuan penilaian kinerja pegawai adalah untuk mengenali kekuatan dan kelemahan pegawai sehingga proses umpan balik sebagai motivator dapat berjalan dengan baik, untuk memperbaiki kesalahan pegawai dalam bekerja dan penentuan alokasi penghargaan (*reward*) yang tepat sesuai dengan prestasi kerja setiap pegawai. Umpan balik bagi pegawai merupakan informasi untuk mendapatkan bimbingan dan pembinaan agar terbentuk keterampilan kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pegawai.

Sedarmayanti (2010:264) menyatakan bahwa tujuan dari penilaian kinerja, diantaranya:

1. Mengetahui keterampilan dan kemampuan yang pegawai miliki.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya dalam penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja
3. Sebagai dasar pengembangan sumber daya manusia seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan kepada jenjang karier, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Menciptakan hubungan timbal balik yang baik antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara menyeluruh terutama dalam bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
6. Pegawai sendiri dapat mengetahui apa yang menjadi kekuatan dan kelemahannya yang dapat memengaruhi perkembangan kualitas dirinya. Dan atasan yang menilai akan dapat lebih mengenal dan memahami bawahannya, sehingga dapat memotivasi bawahan.
7. Hasil dari proses penilaian pekerjaan pegawai memberikan manfaat untuk penelitian maupun pengembangan khususnya dalam bidang kepegawaian.

2.2.3 Proses Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Kasmir (2019:186) menyatakan proses penilaian kinerja dilakukan melalui:

1. Menyusun rencana kerja

Merupakan suatu perencanaan kerja terkait dengan sasaran tahunan organisasi dengan membandingkan rencana yang ada. Rencana kerja merupakan tahap menyepakati sasaran kerja yang harus dicapai oleh seorang pegawai dan sikap juga perilaku yang harus ditampilkan pegawai dalam satu kurun waktu kedepan dilakukannya penilaian.

2. Pelaksanaan

Merupakan realisasi atas rencana yang dilaksanakan oleh pegawai sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya. Rencana yang telah dibuat harus dilaksanakan sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan.

3. Pembinaan

Dilakukan pembinaan apabila seorang pegawai belum mencapai atau tidak tercapainya suatu rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Kegiatan pembinaan dilakukan oleh atasan langsung. Pembinaan dilakukan untuk memantau pencapaian sasaran kerja selama periode penilaian. Selain itu juga, membimbing bawahan untuk memastikan pegawai berada pada jalur yang telah ditentukan agar kinerjanya tercapai.

4. Pengawasan atau peninjauan

Tujuan dari dilakukan pengawasan atau peninjauan atas realisasi rencana kerja yaitu untuk mengetahui sejauh mana kemajuan kerja yang terjadi,

kemudian digunakan dalam menyusun rencana berikutnya serta untuk menindaklanjuti. Peninjauan yaitu tahap untuk mengukur pencapaian sasaran dan perilaku kerja bawahan, apakah dalam pencapaiannya telah berjalan dengan efektif atau belum berjalan efektif dari sebelumnya.

Selanjutnya adalah untuk memberi umpan balik terhadap pencapaian sasaran kerja dan penentu dalam proses tindak lanjut.

5. Mengendalikan

Aktivitas pengendalian dilakukan jika dalam pelaksanaannya terjadi suatu penyimpangan berkaitan dengan pelaksanaan yang dilakukan. Maksud dari mengendalikan adalah menjaga, jangan sampai keluar dari jalur yang telah ditetapkan. Apabila ada yang tidak sesuai dari jalur atau aturan yang telah ditetapkan, maka secepat mungkin berusaha untuk dikembalikan pada posisi semula.



hasil modifikasi dari Mondy dan Noe (dalam Priansa, 2019:200)

Gambar 2.1
Proses Penyusunan Penilaian Kinerja Pegawai

Mondy dan Noe (1993) dalam buku Priansa (2019:200-201) menyatakan bahwa proses penyusunan penilaian kinerja terbagi dalam beberapa tahapan kegiatan yang meliputi:

1. Identifikasi tujuan

Tahap pertama yang harus dilakukan organisasi adalah menggali terlebih dahulu apa yang menjadi tujuan yang hendak dicapai dengan adanya sistem penilaian kinerja yang akan disusun. Apabila sudah mengetahui tujuan yang hendak dicapai maka akan memudahkan dalam menentukan desain penilaian kinerja yang akan dibuat.

2. Menetapkan standar jabatan

Dengan menetapkan standar dari suatu jabatan maka akan diketahui dimensi apa saja yang akan diukur dalam penilaian kinerja. Dalam tahap ini biasanya dilakukan dengan menganalisis jabatan (*job analysis*) atau menganalisis uraian tugas tiap-tiap jabatan.

3. Menyusun sistem penilaian kinerja

Apabila tujuan dan dimensi yang akan diukur sudah diketahui, maka selanjutnya menentukan desain yang sesuai untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam penentuan desain penilaian kinerja harus selalu dikaitkan dengan tujuan penilaian.

4. Menilai kinerja pegawai

Dalam proses penilaian kinerja pegawai dapat dilakukan oleh atasan langsung atau bisa pula penilaian satu pegawai dilakukan oleh pemimpin,

rekan kerja yang setingkat, dan pegawai yang levelnya lebih rendah dari yang nilai.

5. Mendiskusikan hasil penilaian kinerja dengan pegawai

Setelah dilakukan penilaian kinerja kemudian dianalisis dan didiskusikan kembali dengan pegawai bersangkutan tujuannya agar pegawai yang dinilai mengetahui kinerjanya selama ini dan mengetahui kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

2.2.4 Metode Penilaian Kinerja Pegawai

Metode penilaian kinerja terbagi dalam dua jenis, yaitu penilaian kinerja yang berorientasi masa lalu (*past oriented appraisal methods*) dan penilaian kinerja yang berorientasi ke masa depan (*future oriented appraisal methods*). Penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu merupakan penilaian kinerja pegawai berdasarkan pekerjaan yang telah dilakukan.

Mondy dan Noe (2005) dalam buku Widodo (2015:147-149) menyatakan terdapat tujuh metode penelitian kinerja, yaitu:

1. *Rating scales* (skala peringkat)

Menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja dalam menilai kinerja pegawai. Misalnya dalam mengukur tingkat disiplin kerja pegawai, skala yang digunakan adalah 1 sampai dengan 5. 1 adalah skor untuk yang terburuk dan 5 adalah untuk yang terbaik. Apabila tingkat disiplin pegawai yang dinilai itu baik maka ia diberi nilai 5 begitu pula sebaliknya.

2. *Critical incidents* (peristiwa kritis)

Merupakan teknik penilaian kinerja pegawai, mencatat segala perilaku maupun pencapaian terbaik dan terburuk dari seorang pegawai. Penilai diharuskan menyimpan segala catatan yang berkaitan dengan perilaku kerja yang bersifat positif dan yang bersifat negatif selama periode penilaian.

3. *Essay*

Evaluator menuliskan deskripsi mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan, seperti apa kinerja pada masa lalu, potensi yang dimiliki, dan saran-saran yang berfungsi untuk pengembangan pegawai

4. *Work standart*

Membandingkan kinerja dari setiap pegawai dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya.

5. *Ranking*

Menempatkan seluruh pegawai dalam satu kelompok kerja sesuai dengan peringkat, disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan. Misal, dalam satu bagian pegawai terbaik dalam satu bagian diberi peringkat paling tinggi dan pekerja yang paling buruk prestasi atau kinerjanya diposisikan pada peringkat bawah.

6. *Forced distribution*

Penilai diharuskan untuk “memasukkan” individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal. Contoh, untuk para pegawai yang masuk dalam kategori 10

persen terbaik maka ditempatkan pada kategori tertinggi, 20 persen terbaik selanjutnya masuk ke dalam kategori berikutnya, kemudian seterusnya hingga 10 persen sisanya masuk dalam kategori terendah. Apabila dalam sebuah kelompok mempunyai pegawai semuanya prestasi kinerja yang istimewa, maka atasan harus memutuskan siapa yang harus dimasukkan dalam kategori yang terendah.

7. *Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)*

Dalam teknik ini evaluator menilai pegawai berdasarkan jenis perilaku kerja dan membuat skalanya. Dengan menggunakan BARS, perilaku kerja yang diperoleh dari kejadian kritis perilaku efektif dan tidak efektif diuraikan secara lebih obyektif.

Priansa (2019:204) menyatakan bahwa penilaian kinerja yang berorientasi masa depan adalah penilaian kinerja untuk menilai seberapa jauh potensi dan kemampuan seorang pegawai untuk berkinerja pada masa yang akan datang.

Teknik yang ada dalam penilaian kinerja yang berorientasi pada masa depan adalah:

1. Penilaian diri (*self appraisal*)

Metode ini digunakan sebagai pengembangan diri. Apabila pegawai menilai dirinya sendiri, perilaku defensif cenderung tidak akan terjadi sehingga upaya untuk perbaikan cenderung lebih mudah dilaksanakan.

2. Penilaian psikologis (*psychological appraisal*)

Metode ini terdiri dari wawancara, tes-tes psikologi, berdiskusi bersama pemimpin atau atasan secara langsung, dan berbagai penilaian langsung lainnya. Dalam penilaian ini diharapkan akan diketahui intelektual, emosi, dan juga motivasi pegawai, yang dapat dijadikan sebuah rujukan dalam menentukan kinerja pegawai pada masa yang akan datang.

3. Pendekatan manajemen berdasarkan tujuan (*management by objective/MBO*)

Pada metode ini pegawai dengan dan penilai bersama menetapkan apa yang menjadi tujuan dan sasaran dalam pelaksanaan tugas atau kerja pada waktu yang akan datang. Selanjutnya dari sasaran-sasaran itulah yang digunakan sebagai bahan untuk penilaian prestasi kerja.

2.2.5 Indikator Penilaian Prestasi Kerja

Dalam proses penilaian kinerja sangat diperlukan alat ukur atau teknik yang sesuai dengan kondisi organisasi. Tujuannya untuk meminimalisir hal yang bersifat negatif bagi pegawai. Menurut Kasmir (2019:208-210) Indikator mengenai kriteria kinerja untuk mengukur kinerja karyawan meliputi:

1. Kualitas (mutu)

Kualitas merupakan hal yang dapat dilihat dari pengukuran kinerja pegawai. Kualitas merupakan hasil dari suatu penyelesaian kerja yang

mendekati titik kesempurnaan. Makin baik suatu pekerjaan yang dihasilkan, maka dapat dipastikan kinerja yang dikerahkan pasti baik, pun sebaliknya.

2. Kuantitas (jumlah)

Kuantitas adalah suatu produk yang dihasilkan, baik ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah kegiatan yang dihasilkan. Yang diharapkan adalah sesuai dengan target atau bahkan dapat melebihi dari target yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Waktu

Dalam suatu pekerjaan tentu diberikan batas waktu untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu. Kinerja seorang pegawai dinilai kurang baik apabila dalam bekerja melanggar ketentuan waktu yang telah ditetapkan.

4. Penekanan biaya

Sebelum dilaksanakan suatu kegiatan atau aktivitas setiap organisasi sudah menganggarkan biaya terlebih dahulu. Biaya yang dianggarkan dijadikan sebagai acuan tujuannya agar tidak melebihi dari apa yang sudah dianggarkan sebelumnya. Apabila dalam pengeluaran biaya melebihi dari yang sudah ditetapkan maka hal tersebut dianggap sebagai pemborosan dan otomatis kinerja dianggap kurang baik pun sebaliknya.

5. Pengawasan

Untuk segala kegiatan atau aktivitas pasti diperlukan sebuah pengawasan, hal tersebut untuk memastikan pekerjaan yang dilaksanakan tidak melenceng dan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.

6. Hubungan antar karyawan

Salah satu aspek dilakukan penilaian kinerja dilihat dari hubungan, kerjasama, kerukunan antar karyawan dan antar pimpinan. Apabila hubungan antar perseorangan terjalin dengan baik maka akan menciptakan suasana nyaman dalam bekerja. Hal tersebut dapat mendukung untuk menghasilkan aktivitas pekerjaan yang baik.

2.2.6 Syarat Sistem Penilaian Kinerja

Wayne F. Cascio dan Elias M. Award menyatakan dalam Sedarmayanti (2010:266), syarat dalam sistem penilaian kinerja pegawai, yaitu:

1. Relevansi (*Relevance*)

Dalam sistem penilaian, relevansi digunakan untuk mengukur suatu hal dan kegiatan yang memiliki hubungannya. Hubungan yang memiliki kesesuaian antara hasil pekerjaan dan tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

2. Akseptabel (*Acceptability*)

Dalam sistem penilaian kinerja, hasilnya harus dapat diterima apabila ada hubungannya dengan kesuksesan pelaksanaan pekerjaan dalam organisasi.

3. Reabilitas (*Reliability*)

Hasil sistem penilaian kinerja harus dapat dipercaya, konsisten, dan stabil sebagai suatu alat ukur yang dapat diandalkan.

4. Sensitivitas (*Sensitivity*)

Sistem penilaian peka dalam menunjukkan hasil kerja yang berhasil/sukses, cukup, atau gagal dilakukan oleh pegawai.

2.2.7 Masalah dalam penilaian kinerja

Tujuan dilakukannya proses penilaian kinerja pegawai salah satunya untuk menilai dan mengukur sejauh mana pegawai tersebut melaksanakan tugasnya serta sebagai dasar dalam bahan evaluasi untuk menentukan pembinaan dan pengembangan pegawai. Dari hasil evaluasi tersebut diharapkan menjadi langkah organisasi dalam menentukan strategi yang tepat guna menunjang proses pencapaian tujuan organisasi. Namun demikian, dalam proses penilaian kinerja tidaklah selalu berjalan dengan baik kadangkala muncul permasalahan yang terjadi.

Sebagaimana yang dikemukakan Mondy dan Noe (2005) dalam Widodo (2015:150), masalah yang berkaitan dengan penilaian kinerja adalah:

1. Kurangnya objektivitas

Terjadinya penilaian kurang objektif merupakan kelemahan dari metode penilaian tradisional. Contohnya dalam metode *rating scale*, hal yang dinilai seperti sikap, loyalitas, kepribadian merupakan faktor yang sulit untuk diukur.

2. Bias efek halo (*hallo effect*)

Terjadi bila penilai mempersepsikan satu faktor sebagai kriteria yang paling penting dan memberikan penilaian umum baik atau buruk berdasarkan faktor tunggal ini. Maka dari itu, pegawai yang disukai oleh penilai cenderung mendapat nilai positif dalam semua aspek penilaian pegawai. Begitu pula sebaliknya, pegawai yang tidak disukai oleh penilai cenderung akan mendapatkan nilai yang negatif pada semua aspek penilaian kinerja.

3. Terlalu “longgar” atau terlalu “ketat”

Penilai yang terlalu “longgar” cenderung memberikan nilai tinggi kepada yang tidak berhak sebagaimana yang tidak dari seharusnya. Penilai terlalu “ketat” biasanya bersifat terlalu kritis. Penilaian seperti ini biasanya terjadi apabila atasan tidak memiliki batasan yang akurat tentang berbagai faktor penilaian.

4. Kecenderungan memberikan nilai tengah (*central tendency*)

Penilai tidak memberikan nilai tinggi dan tidak memberikan nilai terlalu rendah kepada pegawai. Dalam hal ini biasanya penilai memberikan nilai rata-rata untuk menghindari kontroversi atau konflik.

5. Bias perilaku terbaru (*recent behavior bias*)

Perilaku atau kinerja yang terkini akan lebih mudah diingat dibandingkan dengan perilaku atau kinerja yang sudah lama. Penilai akan cenderung menilai kinerja yang terlihat pada menjelang proses penilaian dilakukan.

6. Bias pribadi (*stereotype*)

Diskriminasi bisa menjadi masalah dalam proses penilaian. Penilai bisa melakukan bias yang berkaitan dengan pribadi seorang pegawai seperti agama, suku, gender, atau usia.

2.3 Sistem E-kinerja

2.3.1 Pengertian sistem E-kinerja

Sistem E-kinerja Merupakan suatu aplikasi sistem informasi berisi data kinerja kepegawaian berbasis web yang digunakan oleh pemerintah dalam melakukan proses pencatatan kinerja Pegawai Negeri Sipil, yang berfungsi dalam melakukan penilaian dan pengukuran kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) berdasarkan analisis jabatan atau pekerjaan dan analisis beban kerja. Serta berfungsi sebagai dasar perhitungan prestasi kerja dan pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP).

2.3.2 Manfaat penerapan sistem E-kinerja

1. Berfungsi untuk merekam segala aktivitas yang dilaksanakan atau yang dikerjakan oleh Pegawai Negeri Sipil
2. Untuk menilai prestasi kerja pegawai
3. Dengan penerapan sistem aplikasi E-kinerja, mendorong pegawai negeri sipil untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dalam mencapai tujuan organisasi

4. Mengetahui kontribusi yang diberikan dari seorang Pegawai Negeri Sipil serta mengetahui optimalisasi kinerjanya
5. Sebagai alat ukur mengenai analisa kebutuhan pegawai, pengukuran dan penilaian kinerja, evaluasi kinerja pegawai sebagai bahan pembinaan serta pengembangan pegawai/ organisasi.
6. Sebagai dasar dalam pemberian tunjangan sesuai dengan aktivitas yang dikerjakan oleh seorang pegawai.

