BAB II
LANDASAN TEORI

2.1 Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu faktor untuk mengembangkan suatu perusahaan secara efisien dan efektif. Bagi para pegawai Penilaian Prestasi Kerja tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan, dan potensi yang ada. Penilaian prestasi kerja juga dapat memungkinkan para pegawai untuk mengetahui bagaimana prestasi kerja mereka, dan sejauh mana hasil kinerja mereka dinilai oleh atasan. Hal ini akan dapat memotivasi mereka untuk kemajuan mereka di masa yang akan datang guna untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Suatu perusahaan tentunya memiliki visi dan misi. Namun terkadang muncul kendala yang membuat tidak tercapainya visi dan misi yang diinginkan oleh perusahaan. Untuk mencegahnya maka pihak perusahaan harus memberikan dorongan kepada pegawai untuk mencapai hasil kinerja dan prestasi kerja yang lebih baik lagi untuk masa yang akan datang. Berikut beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli mengenai penilaian prestasi kerja.

2.1.1 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017;p.143) Penilaian Prestasi Kerja adalah proses melalui organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Mila Badriyah (2015;p.137) mendefinisikan penilaiaan prestasi kerja (*performance apprasial*) merupakan salah satu tugas yang paling penting bagi setiap manager. Manager menilai prestasi seorang karyawan bawahan secara akurat, dan menyampaikan hasil penilaian tersebut tanpa menimbulkan rasa kecewa bagi karyawan yang bersangkutan. Dari hasil pembahasan diatas, maka pelaksanaan penilaian prestasi kerja di dalam suatu organisasi sangatlah penting. Dengan penilaian prestasi pihak

perusahaan dapat mengambil tindakan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan mengembangkan potensi yang ada dari pegawainya.

2.1.2 Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja mempunyai dasar yang sangat penting bagi perusahaan sebagai alat untuk mengambil keputusan bagi pegawainya. Adapun tujuan penilaian prestasi kerja menurut Mila Badriyah (2015;138) adalah sebagai berikut:

1. Evaluasi terhadap tujuan (*goal*) organisasi, mencakup:
   a. *Feedback* pada pekerjaan untuk mengetahui posisi mereka.
   b. Pengembangan data yang valid untuk pembayaran upah/bonus dan keputusan promosi serta menyediakan media komunikasi untuk keputusan tersebut.
   c. Membantu manajemen membuat keputusan pemberhentian sementara atau PHK dengan memberikan peringatan kepada pekerja tentang kinerja kerja mereka yang tidak memuaskan.
2. Pengembangan Tujuan Organisasi, mencakup:
   a. Pelatihan dan bimbingan pekerjaan dalam rangka memperbaiki kinerja dan pengembangan potensi pada masa yang akan datang.
   b. Mengembangkan komitmen organisasi melalui diskusi kesempatan karier dan perencanaan karier.
   c. Memotivasi pekerja.
   d. Memperkuat hubungan antara atasan dengan bawahan.
   e. Mendiagnosis *problem* individu dan organisasi.

2.1.3 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Selanjutnya manfaat penilaian prestasi kerja menurut Sedarmayanti (2017;p.143) ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen SDM yaitu:

1. Perbaikan Prestasi Kerja.
2. Penyesuaian Kompensasi.
3. Keputusan Penempatan.
4. Kebutuhan Latihan dan Pengembangan.
5. Perencanaan dan Pengembangan Karir.
6. Perbaikan Proses Susunan Pegawai.
7. Ketidakakuratan Informasi.
8. Kesalahan Desain Pekerjaan.
9. Kesempatan Kerja Yang Adil.
10. Tantangan Eksternal.

Penilaian prestasi kerja bermanfaat untuk program perbaikan prestasi kerja pegawai, promosi jabatan, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, penempatan (*replacement*), desain pekerjaan, kecemburuan sosial, dan kompetisi.

2.1.4 Pendekatan Dalam Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017;p.144) terdapat 6 pendekatan yang paling sering dipakai dalam penilaian prestasi kerja, antara lain:

1. *Rating Scale.*

   Bentuk penilaian prestasi kerja tertua dan paling banyak digunakan. Pada metode ini, evaluasi subyektif dilakukan penilai terhadap prestasi kerja pegawai dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi.

2. *Checklist.*

   Metode penilaian untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat/kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik pegawai. Seperti metode *rating scale*, penilai biasanya atasan langsung. Tetapi tanpa diketahui penilai, divisi pegawai bisa memberi bobot pada item berbeda pada *checklist*. Pemberian bobot ini memungkinkan penilaian dapat dikuantifikan sehingga skor total dapat ditentukan.

3. Metode Peristiwa Kritis.

   Metode peristiwa kritis merupakan metode penilaian berdasarkan pada catatan penilai yang menggambarkan perilaku pegawai sangat baik/sangat buruk dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan ini disebut peristiwa kritis. Berbagai peristiwa dicatat penyelia selama periode evaluasi terhadap setiap pegawai.
4. Metode Peninjauan Lapangan.

   Metode peninjauan lapangan bertujuan agar tercapainya penilaian lebih terstandar, banyak perusahaan menggunakan metode peninjauan lapangan.
5. Tes dan Observasi Prestasi Kerja.

   Bila jumlah pekerjaan terbatas penilaian prestasi kerja didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan.
6. Metode Evaluasi Kelompok.

   Ada beberapa metode guna mengevaluasi pegawai seperti *Ranking Method, Grading/Forced Distributions Method dan Point Allocation Method*.

2.1.5 Faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Prestasi Kerja

Melaksanakan penilaian prestasi kerja yang baik bukanlah hal mudah. Ada berbagai faktor baik eksternal maupun internal yang akan mempengaruhi penilaian prestasi kerja karyawan. Berbedanya lingkungan dan bentuk organisasi serta kurangnya kemampuan dan motivasi penilaian dalam melaksanakan penilaian dapat mempengaruhi penilaian yang dilakukan hingga bisa mengakibatkan bias dalam penilaian, apalagi ukuran-ukuran yang digunakan bersifat kualitatif. Menurut Sedarmayanti (2017;p.144) adanya berbagai bias penilai yang umum terjadi, bias tersebut diantaranya adalah:

1. *Hallo Effect.*

   Hallo Effect terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang pegawai mempengaruhi pengukuran prestasi kerja.

2. Kesalahan Kecenderungan Terpusat.

   Banyak penilai tidak suka Menilai pegawai sebagai yang efektif/tidak efektif, dan sangat baik/buruk sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata.
3. Bias Terlalu Lunak dan Terlalu Keras.

   Kesalahan terlalu lunak disebabkan kecenderungan penilai mudah memberi nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja pegawai.
4. Prasangka Pribadi.

   Faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian.
5. Pengaruh Kesan Terakhir.

   Bila menggunakan ukuran prestasi kerja subjektif, penilaian sangat dipengaruhi kegiatan pegawai paling akhir (*effect*).

2.1.6 Syarat-syarat Penilaian

Suatu penilaian dikatakan berhasil apabila hasilnya jujur dan sesuai dengan kenyataan yang ada dalam perusahaan, namun untuk menghasilkan penilaian yang berkualitas maka dibutuhkan tenaga penilaian yang berkualitas dan berpengalaman. Hasibuan (2016;p.191) menyatakan bahwa seorang penilai yang baik harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

1. Untuk mendapatkan penilaian yang jujur, adil dan objektif maka penilai haruslah orang yang mengerti tentang faktor-faktor yang menjadi indikator penilai.
2. Penilai harus tegas dan hendaknya mendasarkan penilaiannya pada benar atau salah, baik atau buruknya terhadap unsur-unsur yang dinilai sehingga penilaiannya jujur, adil, dan objektif.
3. Penilai harus mempunyai kewenangan formal supaya mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

2.1.7 Unsur-unsur Yang Dinilai

Menurut Hasibuan (2016;p.194) unsur yang dinilai dalam melakukan penilaian prestasi adalah kesetiaan karyawan terhadap pekerjaan, jabatan, dan organisasi, hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang sesuai dengan jabatannya, kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dan kedisiplinan karyawan dalam memahami peraturan yang telah ditetapkan. Unsur lainnya yang dinilai adalah kreativitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga ia bekerja lebih efektif dan efesien, kemampuan karyawan untuk bekerjasama dengan rekan, atasan dan bawahannya, kepribadian karyawan, yang ditunjukkan dengan sikap perilaku, kesopanan dan penampilan serta bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan hasilnya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku kerjanya. Menurut Sedarmayanti (2017;p.146), umpan balik melalui beberapa pendekatan dibagi menjadi tiga yaitu:

1. *Tell-End-Sell Approach.*

   Membahas prestasi kerja pegawai dan mencoba meyakinkan pegawai untuk berprestasi lebih baik.

2. *Tell-and-Listen Approach.*

   Memungkinkan pegawai menjelaskan berbagai alasan, latar belakang, dan sikap bertahan mengenai prestasi kerja.

3. *Problem Solving Approach.*

   Mengidentifikasi masalah yang menggangu prestasi kerja pegawai.

2.1.8 Indikator dalam Penilaian Prestasi Kerja

Selain menetapkan kriteria penilaian, ada juga yang harus ditetapkan pula, indikator-indikator apa saja yang dapat dinilai dalam melihat prestasi kerja seorang pegawai. Menurut Mangkunegara (2014;85) indikator-indikator dalam penilaian prestasi kerja yaitu:

1. Kerjasama.

   Kerjasama adalah kemampuan seseorang karyawan bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang telah ditentukan sehingga dapat mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
2. Tanggung Jawab.

   Hal ini merupakan kesanggupan seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang telah diserahkan kepada karyawan dengan sebaik-baiknya dan tindakan yang telah dilakukan.
3. Kepemimpinan.

   Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimliki oleh seseorang untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat digunakan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.
4. Kedisiplinan.

   Kedisplinan dapat diartikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat pada peraturan yang berlaku baik secara tertulis ataupun tidak tertulis. Serta sanggup menjalankan dan tidak membantah untuk menerima sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan.

2.2 Kinerja

Kinerja merupakan hasil dari pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai visi dan misi organisasi dalam periode waktu tertentu. Informasi tentang hasil kinerja perusahaan merupakan suatu hal yang sangat penting dan digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan oleh suatu perusahaan selama ini sudah sejalan dengan visi dan misi yang diharapkan atau tidak.

2.2.1 Pengertian Kinerja

Menurut Widodo Suparno Eko (2015, p.131) mendefinisikan bahwa kinerja adalah bagian hasil dari kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Berdasarkan defenisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya.

2.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Beberapa ahli mengemukakan pendapatnya tentang apa saja faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, diantaranya adalah sebagai berikut:

Menurut Simanjuntak dalam Widodo Suparno Eko (2015, p.133) kinerja dipengaruhi beberapa faktor, yaitu:

1. Kualitas dan Kemampuan Pegawai.

   Hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan atau pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana Pendukung.

   Hal-hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah atau gaji, jaminan sosial, dan keamanan dalam bekerja).
3. Supra Sarana.

   Hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Sedangkan menurut Sedarmayanti dalam Widodo Suparno Eko (2015, p.133) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Sikap dan Mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja).
2. Pendidikan.
3. Keterampilan.

4. Manajemen Kepemimpinan.
5. Tingkat Penghasilan.
6. Gaji dan Kesehatan.
7. Jaminan Sosial.
8. Iklim Kerja.
9. Sarana dan Prasarana.
10. Teknologi.
11. Kesempatan Berprestasi.

2.2.3 Penilaian Kinerja Pegawai

Kinerja yang telah dilaksanakan oleh seluruh sumber daya manusia harus dievaluasi apakah sudah sesuai dengan tingkat standar yang diharapkan perusahaan atau belum. Hal ini harus selalu dilakukan secara berkala, mengingat bahwa produktivitas kerja setiap orang memiliki kemungkinan menurun karena berbagai faktor, oleh karena itu untuk menjaga kestabilitasan kerja SDM evaluasi kerja secara berkala akan sangat baik untuk dilakukan. Penilaian kinerja menurut Widodo Suparno Eko (2015, p.135) mendefinisikan bahwa penilaian kinerja *(performance appraisal)* adalah suatu evaluasi terhadap tingkat kinerja seseorang dibandingkan dengan standar kinerja yang sudah ditentukan, guna bahan pertimbangan dalam menentukan promosi, kompensasi, dan perlunya pelatihan atau pengembangan, maupun pemberhentian seseorang. Penilaian kinerja menurut Dessler dalam Widodo Suparno Eko (2015, p.136) mendefinisikan bahwa pada dasarnya penilaian kinerja merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi yang efektif dan efisien.

2.2.4 Proses Penyusunan Penilaian Kinerja

Proses penyusunan penilaian kinerja menurut Mondy dan Noeter dalam Widodo Suparno Eko (2015, p.146) terdapat beberapa tahapan kegiatan. Tahap Kegiatan Penilaian Kinerja dan proses penyusunan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

a. Harus digali terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dengan adanya sistem penilaian kinerja yang akan disusun.
b. Menetapkan standar yang diharapkan dari suatu jabatan, sehingga diketahui dimensi-dimensi apa saja yang akan diukur dalam penilaian kinerja.
c. Menentukan desain yang sesuai untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
d. Melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan yang menduduki suatu jabatan.
e. Hasil dari penilaian kinerja, selanjutnya dianalisis dan dikomunikasikan kembali kepada karyawan yang dinilai agar mereka mengetahui kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

2.2.5 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Widodo Suparno Eko (2015,p.138) manfaat dari penilaian kinerja yaitu:

1. Untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.
6. Secara pribadi pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

2.2.6 Elemen dan Kriteria Sistem Penilaian Kinerja

Kriteria sistem penilaian kinerja yang efektif menurut Widodo Suparno Eko (2015, p.140), karakteristik sistem penilaian kinerja yang efektif adalah:

1. Kriteria Yang Terkait Dengan Pekerjaan.

   Keriteria yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai harus berkaitan dengan pekerjaan atau valid.
2. Ekspektasi Kinerja.

   Sebelum periode penilaian, para manajer harus menjelaskan secara gamblang tentang kinerja yang diharapkan kepada pekerja.
3. Standardisasi.

   Pekerja dalam katagori pekerjaan yang sama dan berada dibawah organisasi yang sama harus dinilai dengan menggunakan instrument yang sama.
4. Penilaian Yang Cakap.

   Tanggung jawab untuk menilai kinerja pegawai hendaknya dibebankan pada seseorang atau sejumlah orang, yang secara langsung mengamati paling tidak sampel yang reprensentatif dari kinerja itu.
5. Komunikasi Terbuka.

   Pada umumnya para pekerja memiliki kebutuhan untuk mengetahui tentang seberapa baik kinerja mereka.
6. Proses Pengajuan Keberatan.

   Dalam hubungannya dengan pengajuan keberatan secara formal atas hasil penilaiannya, penetapan *due process* merupakan langkah penting.

2.2.7 Indikator Kinerja

Indikator itu penting karena penilaian kinerja didasarkan pada indikator itu sendiri. Adapun ukuran dari kinerja pegawai menurut Malthis dalam Firda (2015) sebagai berikut:

1. Tanggung jawab, adanya rasa tanggung jawab pada diri karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.

2. Keandalan dalam menyelesaikan pekerjaan, dalam menyelesaikan pekerjaan karyawan dapat diandalkan.
3. Inisiatif, kemampuan karyawan dalam mengambil kuputusan atau semua tindakan yang diperlukan dalam menyelesaikan tugas pokok.
4. Mutu pekerjaan, yaitu kuantitas maupun kualitas hasil kerja yang dapat dihasilkan pegawai tersebut sesuai dari uraian pekerjaannya.
5. Kerja sama, kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal maupun horizontal sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik karyawan dapat diandalkan.

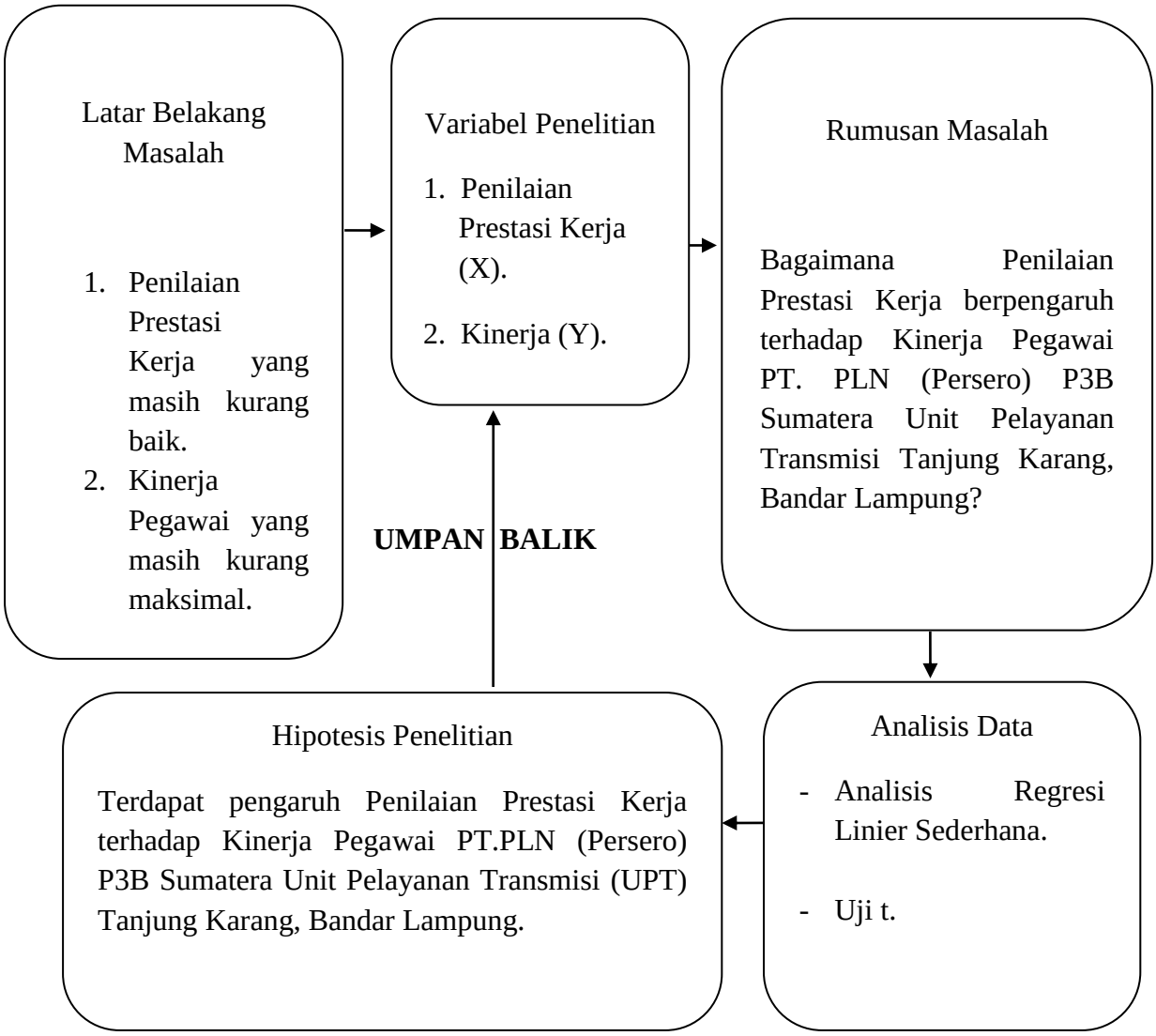
2.3 Jurnal Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Jurnal Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Peneliti	Hasil
Rismansyah. (2015)	Pengaruh Penilaiaan Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV.Empat Serangkai Palembang.	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa variabel Penilaian Prestasi Kerja mempunyai hubungan searah yang sangat kuat dan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Pada CV.Empat Serangkai Palembang.
Shella Puspita Sari (2015)	Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pusat Teknologi Informasi dan Komunikasi Pendidikan Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan Ciputat. Universitas Pamulang. Tanggerang Selatan.	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa variabel Penilaian Prestasi Kerja berpengaruh sangat kuat terhadap Kinerja Pegawai Pusat Teknologi Informasi dan Komunikasi Pendidikan Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan Ciputat.

2.4 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran

2.5 Hipotesis

Seorang pegawai harus bisa memberikan hasil kinerja yang baik bagi perusahaannya. Oleh sebab itu perusahaan harus melakukan evaluasi secara sistematis kepada semua pegawainya guna mengetahui seberapa baik pegawai tersebut dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan perusahaan guna tercapainya tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Menurut Sedarmayanti (2017;p.143) Penilaian Prestasi Kerja adalah proses melalui organisasi mengevaluasi/menilai prestasi kerja pegawai. Penilaian prestasi kerja bertujuan untuk memberikan *feedback* kepada pegawai untuk memperbaiki kinerja dan meningkatkan produktivitas dengan kebijaksanaan dari manager terhadap pegawai seperti promosi jabatan, kenaikan gaji, pelatihan dan lain sebagainya.

Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu oleh Rismansyah, dimana Penilaian Prestasi Kerja mempunyai hubungan searah yang sangat kuat dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari uraian diatas dan temuan empiris terdahulu yang berhasil diidentifikasi maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

$\mathbf{H_1}$: Penilaian Prestasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.