BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

1. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas Aparatur Sipil Negara sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya menurut (AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2013:67) dalam Irma, 2023). Hasibuan dalam jurnal (Arianty, 2014) bahwa kinerja adalah suatu hasil yang telah dicapai oleh seseorang dalam pelaksanaan tugas - tugas yang telah diberikan kepadanya berdasarkan pada kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Kinerja merupakan penggabungan dari tiga faktor penting yakni minat pekerja dan kemampuan, delegasi tugas dan peran juga motivasi dari seorang pekerja, semakin tinggi tingkat faktor tersebut maka akan semakin besar pula kinerja yang dihasilkan seorang karyawan.

2. Manajemen Kinerja

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia merupakan sebuah sistem formal dan terstruktur dalam mengukur, melakukan evaluasi, mempengaruhi sikap, perilaku serta hasil kinerja dari seseorang maupun kelompok sesuai dengan beban kerja mereka, kegiatan ini berorientasi pada tujuan yang diarahkan untuk dapat memastikan bahwa proses kegiatan operasional berjalan pada tempatnya dalam memaksimalkan produktivitas. Bacal dalam Nursam (2017) mengatakan bahwa manajemen kinerja merupakan proses komunikasi yang dilakukan terus menerus antar karyawan dan bawahan langsung dengan tujuan

membangun harapan yang jelas serta memahami mengenai pekerjaan yang akan dilakukan.

Manajemen kinerja juga mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat yang mana kondisi lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang berpengaruh dalam tingkat kepuasan kerja (Vithzal Rivai dalam Mukhsin et al., 2021). Lingkungan kerja yang dapat menjadi pendukung bagi sumber manusia yang ada di dialam untuk senantiasa produktif dalam pemenuhan tujuan organisasi, *impact* besar yang didapatkan juga dapat mempengaruhi dalam meningkatkan citra organisasi tersebut. (Badrianto & Ekhsan, 2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang sehat dan *workbalance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi, serta mampu memediasi pengaruh ini terhadap kinerja sumber daya manusia yang ada sebab ketika organisasi memberikan penghargaan atas kinerja yang dihasilkan maka efeknya akan berbanding lurus dengan kontribusi yang akan diberikan kepada organisasi kedepannya. (Rene, 2018) bahwa *work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena dengan adanya sistem ini maka secara signifikan mempengaruhi komitmen kerja dan motivasi terhadap individu dan organisasi. Penelitian oleh (Lukmiati, et.al.2020 juga memperkuat dengan hasil pengaruh positif yang diberikan sebesar 61,6%.

3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja atau dalam bahasa inggris disebut sebagai *Performance Appraisal* menurut (Jackson, 2002) dalam jurnal (Siregar, 2018) merupakan proses evaluasi seberapa baik karyawan dalam melakukan dan menyelesaikan tanggung jawab mereka, penilaian kinerja juga menjadi bahan dalam proses pengembangan.

a. Tujuan

Penilaian kinerja memiliki tujuan untuk mengetahui pencapaian target, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, mengembangkan kompetensi kemampuan karyawan, serta menjadi acuan pembuatan keputusan tentang pengembangan karir, penghargaan, dan hukuman sebagai peningkatan motivasi kerja. Penilaian kinerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan meningkat menurut (Wijaya et al., 2020) bahwa terdapat pengaruh penilaian kinerja dan motivasi terhadap produktivitas karyawan pada Bagian Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kepahiang.

(Widya,2004) dalam jurnal (Siregar, 2018) menyebutkan bahwa penilaian kinerja ini merupakan sistem yang memiliki alternatif sebagai tujuan strategis; untuk mengetahui ada berapa banyak kegiatan yang dikerjakan dalam keseluruhan organisasi dalam mencapai tujuan, tujuan administrasi yakni sebagai acuan keputusan yang dibuat manajer seperti penggajian, promosi jabatan dan penentuan kompensasi, terakhir sebagai pengembangan yakni memberi umpan balik yang diperoleh dari penilaian kinerja ini.

(Mathis & Jockson,2000) dalam jurnal yang sama juga menyebutkan bahwa metode penilaian 360 derajat merupakan metode yang baik karena memiliki beberapa kelebihan seperti evaluasi dari berbagai sumber yang lebih valid untuk mengurangi bias, membantu dalam perumusan pengembangan berkelanjutan yang lebih mudah dalam proses pengembangan tim. Beberapa kelebihan lain atau dampak positif dari metode ini adalah mampu mendapatkan umpan balik yang lebih objektif karena tidak hanya berasal dari diri sendiri, mengurangi resiko

terjadinya kondisi diskriminasi serta meningkatkan motivasi yang erat pada kalangan anggota kelompok.

b. Manfaat

(Outang, 2022) menyebutkan bahwa penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam pengembangan efektivitas dan efisiensi pada organisasi, baik untuk lingkup pemerintahan maupun pada lingkup swasta, penilaian kinerja merupakan suatu bentuk dalam pengoptimalan sumber daya manusia yang ada dengan adanya penilaian kinerja objektif. Kegiatan ini dilakukan untuk melihat kinerja karyawan dengan tujuan memberikan masukan kepada karyawan untuk memperbaiki produktivitas dalam organisasi, adapun konsep penilaian kinerja ini didasarkan pada konsep sebagai berikut:

1) Setiap karyawan mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengembangkan kemampuan mereka hingga ke tingkat yang setinggi – tingginya.
2) Setiap karyawan akan mendapatkan perilaku yang objektif dan adil dalam kegiatan pelaksanaan pekerjaannya.
3) Setiap karyawan ingin mengetahui sejauh mana pencapaian yang telah dilakukan dan memberi dampak terhadap organisasi.
4) Setiap karyawan berhak mendapatkan penghargaan dan pengakuan apabila telah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.
5) Penilaian yang objektif dapat mendorong karyawan dalam peningkatan kemampuan dan pengetahuannya dalam pelaksanaan tugas tanggung jawabnya.

Penilaian prestasi kinerja karyawan berprinsip bahwa proses ini merupakan kegiatan sistematik terhadap kecakapan dan keterampilan yang bersangkutan dalam upaya untuk pengembangan diri demi kepentingan organisasi, menurut Handoko (1998) dalam jurnal (Outang, 2022) menyebutkan bahwa manfaat – manfaat penilaian prestasi kinerja sebagai berikut:

1) Perbaikan prestasi kinerja

   Merupakan umpan balik dari pelaksanaan kerja yang memungkinkan seluruh SDM dapat memperbaiki kesalahan yang dilakukan sebelumnya.

2) Penyesuaian kompensasi

   Manfaat ini dapat membantu para petinggi dalam penentuan keputusan dalam mempertimbangkan dan menentukan kenaikan upah, penentuan untuk memberikan bonus maupun penghargaan dalam bentuk lainnya.

3) Keputusan penempatan

   Kesempatan untuk promosi, mutasi, dan demosi biasanya berdasarkan pada tingkatan prestasi kerja seorang karyawan di masa lalu, penempatan ini dapat menjadi penghargaan bagi karyawan dengan *track record* yang baik dan dapat menjadi hukuman bagi karyawan yang berkinerja buruk.

4) Menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan

   Kinerja yang berada di bawah ekspektasi menunjukkan bahwa organisasi membutuhkan suatu perbaikan melalui pelatihan, disisi lain kinerja yang baik menunjukkan bahwa karyawan bersangkutan telah mampu mengembangkan kemampuannya sehingga perlu diberikan penghargaan seperti kesempatan untuk promosi atau naik jabatan.

(Sutrisno, 2016) dalam jurnal (Ainnisya & Susilowati, 2018) mengemukakan bahwa perusahaan atau organisasi sangat mengharapkan SDM mereka mampu

menjalankan tugas sambil diiringi oleh motivasi kerja yang tinggi untuk sama – sama maju dalam mewujudkan kondisi yang lebih baik, dengan usaha pemeliharaan dan pengembangan SDM yang berpotensi salah satunya dengan penilaian kinerja.

4. Model – Model Penilaian Kinerja

Dessler dalam jurnal (Evita et al., 2019) menyebutkan terdapat beberapa jenis model atau metode penilaian kinerja pada yaitu:

a) Skala Penilaian Grafik: yakni skala yang mencatat jumlah ciri – ciri dari kualitas dan kepercayaan ke dalam jangkauan nilai kinerja (mulai dari tidak memuaskan hingga luar biasa) untuk tiap kategorinya.
b) Peringkat Alternasi: yakni pembuatan peringkat tenaga kerja dari yang terbaik hingga terburuk melalui satu atau dua indikator
c) Perbandingan Berpasangan: yakni penilaian dilakukan dengan memberi peringkat dari satu karyawan ke yang lainnya dan mengidentifikasi kinerja mana yang lebih baik secara pasangan melalui formulir kinerjanya.
d) Distribusi Paksa: yakni penilaian dengan mengklasifikasikan tenaga kerja menjadi 5 hingga 10 kelompok mulai dari kinerja terendah hingga tertinggi.
e) Insiden Kritis: yakni penilai membuat catatan yang berisikan identifikasi contoh perilaku tidak umum yang kemungkinan dapat terjadi kemudian pengawas mengamati dan melakukan pendekatan untuk pecapaiannya.
f) *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS): yakni penilaian dengan membidik kombinasi antara insiden kritis dan peringkat menggunakan skala untuk menggambarkan dengan spesifik mengenai kinerja yang baik dan buruk.

g) *Management by Objectives* (MBO): yakni penilaian dengan menetapkan sebuah tujuan spesifik untuk tiap pekerja yang dapat diukur perkembangannya dalam kurun waktu tertentu.

h) *Electronic Performance Monitoring* yakni penilaian yang dilakukan melalui pengawasan elektronik, metode ini mengakumulasi dan menghasilkan data baru yang terintegrasi dari komputer mengenai hasil kerjanya.

i) *360 degree:* menurut Karmawidjadja dalam (Siregar, 2018) yakni penilaian yang bersumber dari perilaku, atasan, rekan kerja, bawahan serta anggota lainnya yang terkait dalam satu tim.

5. Penilaian Kinerja Metode 360

Penilaian kinerja dengan metode 360 merupakan proses penilaian yang berdasar pada perilaku dari individu itu sendiri, perilaku terhadap atasan, rekan kerja, staff serta anggota lainnya yang berkoordinasi langsung bersama (Siregar, 2018). Metode penilaian 360 menurut (Rohaini, 2018) merupakan proses yang mana subjek yang dinilai akan menerima informasi mengenai dirinya dari tim atau orang - orang yang berinteraksi dengan dirinya dalam pekerjaannya sehari – hari.

Mathis & Jockson dalam (Siregar, 2018) bahwa 360 memiliki beberapa kelebihan seperti perolehan sumber informasi dari berbagai sumber sehingga hasil penilaian lebih objektif dan tidak memihak serta mempermudah proses perumusan dalam identifikasi kekuatan dan kelemahan pengembangan kemampuan yang berkelanjutan. Bacal dalam (Siregar, 2018) bahwa kelemahan dari penilaian 360 derajat adalah melibatkan lebih banyak data dan sumber informasi dibandingkan umpan balik satu sumber untuk menilai satu objek, juga

pendekatan dalam menilai ini menggunakan skala sehingga dirasa untuk kurang spesifik dalam membantu mengetahui apa saja yang dibutuhkan dalam meningkatkan diri. Dibalik semua faktor tersebut, penggunaan 360 derajat dianggap sebagai metode yang cukup efektif untuk organisasi karena didasari pada nilai *multi-source* yang bersifat lebih objektif dan meminimalisir terjadinya bias.

Adapun langkah – langkah yang akan dilakukan dalam melakukan penilaian kinerja metode 360 menurut (Rohaini, 2018) yaitu:

a) Menentukan kriteria apa saja yang akan dinilai dan bobotnya
b) Menentukan sub kriteria
c) Menentukan bobot jenis penilaian
d) Menentukan periode penilaian
e) Menentukan penilai dan karyawan yang akan dinilai

6. Bias Dalam Penilaian Kinerja

Bias merupakan faktor negatif yang sulit dipisahkan dalam kegiatan ini, bias dalam Bahasa Indonesia diartikan sebagai prasangka atau kecenderungan yang berakibat menguntungkan atau merugikan suatu pihak, perilaku ini merupakan perspektif atau sudut pandang yang tidak objektif dan biasanya mengacu pada pengalaman pribadi atau emosi. Menurut Hariandja (2005) dalam jurnal (Puspita, 2018) bahwa bias umumnya terjadi dalam penilaian prestasi kerja yaitu *hallo effect* (kesan pertama)*, liniency and severity effect* (efek kelonggaran atau ketegasan)*, central tendency* (menilai pada titik tengah)*, assimilation effect* (memperkuat keyakinan)*, differential effect* (perbedaan dalam hasil)*, first impression error* (gagal

dalam kesan pertama)*, recency effect* (fokus pada informasi baru dan mengabaikan informasi penting sebelumnya)*.*

Handoko (1994:26) dalam jurnal (Ranti Lukmiati, Acep Samsudin, 2020) bahwa bias dipengaruhi oleh keterbatasan informasi yang dimiliki oleh penilai dalam melakukan suatu penilaian. Widyowati (2010) dalam jurnal (Radhanae, 2017) juga mengemukakan bahwa bias adalah salah satu sumber dari kesalahan penilaian yang terjadi karena keterbatasan penilai dalam mengelola informasi yang ada.

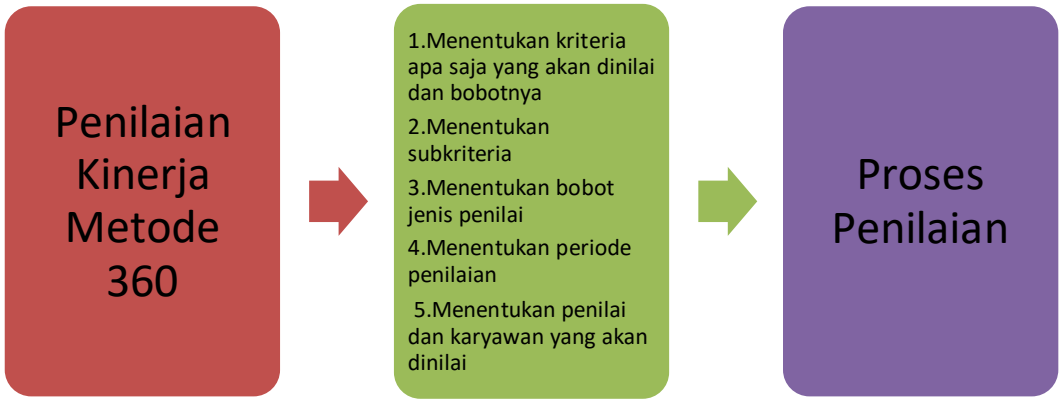
7. Peraturan Daerah Kota Ujung Pandang Nomor 10 Tahun 2000

Peraturan ini yang digunakan Perumda Parkir Makassar Raya dalam proses penilaian kinerja karyawan, hal ini mengatur tentang Ketentuan – Ketentuan Pokok Badan Pengawas, Direksi dan Kepegawaian Daerah Parkir Makassar Raya Kota Makassar. Inti dari penilaian kinerja terdapat pada pada Pasal 22 yang mengatakan bahwa karyawan yang berhasil melalui masa evaluasi kinerja selma 6 hingga maksimal 1 tahun, seorang karyawan akan resmi menjadi tetap karyawan tetap perusahaan dengan jabatan tertentu. Proses ini akan disertai dengan pengambilan sumpah atau janji jabatan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Adapun kriteria penilaian yang digunakan yaitu Kesetiaan, Prestasi Kerja, kerja sama, ketaatan, kejujuran, tanggung jawab dan prakarsa. Setiap karyawan akan dievaluasi setiap sekali setahun oleh pejabat penilai.

B. Kerangka Konsep

Gambar 1
Tahapan Penilaian Kinerja 360



Sumber: Rohaini, E. (2018).