BAB II

STUDI PUSTAKA

A. Tinjauan Pustaka

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sedarmayanti (2007:13) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian terhadap manusia. Hal yang sejalan diungkapkan oleh Legge, dalam Sedarmayanti, (2007:16) bahwa tema umum definisi sumber daya manusia harus terintegrasi dengan perencanaan bisnis stratejik dan digunakan untuk mengubah budaya organisasi yang tidak layak dan mendorong budaya organisasi yang layak. Sumber daya manusia bernilai dan sumber keunggulan kompetitif, mereka akan disediakan sangat efektif dengan kebijakan bersama secara konsisten yang mempromosikan komitmen dan sebagai konsekuensinya, membantu terbentuknya keinginan dalam diri pegawai untuk bertindak secara fleksibel dan mengacu kepentingan organisasi. Kasmir (2017:6) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia melalui berbagai

cara, yakni melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja demi tercapainya tujuan organisasi dan meningkatnya kesejahteraan *stakeholder.* Simamora dalam Sutrisno, (2009:5) menambahkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan pegawai dalam organisasi atau kelompok pekerja.

Sutrisno (2009:3) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya. Semua potensi sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Pernyataan yang serupa diungkapkan oleh Cahayani (2005:2) bahwa manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pengelolaan manusia yang berada di dalam suatu organisasi yang ingin mencapai tujuan bersama, yaitu tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia dimulai sejak tahap perekrutan dan seleksi hingga tahap penilaian kinerja dan pemberian imbalan.

Edison, dkk (2017: 10) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai manajemen yang berfokus untuk

memaksimalkan kemampuan pegawai melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai menuju pengoptimalan tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah sebuah proses pengelolaan, memotivasi, dan membangun sumber daya manusia untuk dapat menunjang aktivitas organisasi secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan strategis organisasi.

Sedarmayanti (2017:3-4) memaparkan bahwa terdapat tiga prinsip dasar dalam melakukan pengelolaan sumber daya manusia, antara lain:

1) sumber daya manusia adalah harta/aset yang paling berharga dan penting yang dimiliki organisasi karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia;
2) keberhasilan sangat mungkin dicapai jika kebijakan prosedur dan peraturan yang berkaitan dengan manusia saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam organisasi;
3) budaya dan nilai organisasi serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberi pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik.

b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sedarmayanti (2007: 13) mengemukakan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Sistem manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan organisasi dapat

belajar dan mempergunakan kesempatan dalam memanfaatkan peluang baru. Adapun tujuan khususnya adalah sebagai berikut:

1) Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan pegawai yang cakap, dapat dipercaya, dan memiliki motivasi kerja yang tinggi.
2) Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan, dan kecakapan mereka.
3) Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen, serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan organisasi.
4) Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen yang tinggi dan menyadari bahwa pegawai adalah pihak terkait yang bernilai dalam organisasi dan dapat membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.
5) Menciptakan iklim, dimana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan pegawai.
6) Mengembangkan lingkungan, dimana kerja sama tim dan fleksibilitas dapat dikembangkan.
7) Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait.
8) Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan pencapaiannya.
9) Mengelola pegawai yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam penempatan, gaya kerja, dan aspirasi.
10) Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua pegawai.
11) Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian untuk pegawai, keadilan, dan transportasi.
12) Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental pegawai.

2. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja dapat diartikan sebagai prestasi yang dapat dicapai organisasi dalam suatu periode tertentu. Dengan kinerja, organisasi dapat mengetahui prestasi keberhasilan yang telah dicapai atau kegagalannya dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasi tersebut.

Kinerja dapat dijadikan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi serta organisasi. Pada dasarnya pengertian kinerja berkaitan dengan tanggung jawab individu atau organisasi dalam menjalankan apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan suatu wujud dari keberhasilan yang dicapai oleh seorang pegawai atas pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja sangat dipengaruhi oleh kebijakan atasan dalam menempatkan posisi pegawai sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Mangkunegara (2000:67) mengartikan “kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Hasibuan (2001:34) mengemukakan “kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”. Secara lebih dalam kinerja juga dijelaskan sebagai pencapaian pegawai diluar tupoksi yang melekat padanya, sehingga dapat menciptakan produktifitas yang lebih baik.

Menurut Simamora (1995:327), kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Rivai (2015:12) memberikan pengertian bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Pengertian kinerja menurut Moeheriono (2012:95) yaitu “Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.” Kinerja adalah suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi yang dimilikinya yang dapat

diukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas (Tangkilisan, 2005 : 178).

Menurut Pasolong (2010:175) konsep kinerja pada dasarnya terdiri dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Sedangkan menurut Prawirosentono dalam Sinambela (2012:5), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masingmasing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan kemampuan seseorang karyawan dalam mewujudkan tujuan yang

telah ditetapkan dan pada umumnya dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan dan kesungguhan karyawan yang bersangkutan.

b. Pengertian kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dapat diartikan sebagai efektivitas kerja secara individu untuk kebutuhan yang diterapkan dari setiap usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan seseorang secara terus menerus untuk mencapai kebutuhan secara efektif. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja perseorangan dalam satu organisasi atau instansi.

Kinerja Pegawai dapat juga diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan oleh pimpinan. Kinerja merupakan hasil yang diperoleh Pegawai berdasarkan kualitas atau mutu pekerjaan sebaik apa yang harus dikerjakan, kriteria ini mengukur baik tidaknya pelaksanaan kegiatan, terutama dalam kaitannya dengan keluaran.

Wibawa dalam Pasolong (2007:176) Kinerja mempunyai beberapa elemen yaitu:

1) Hasil kerja dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau kelompok.
2) Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga yang diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan

kekuasaan untuk ditindaklanjuti, sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik.

Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah diterapkan. Mangkunegara dalam Pasolong (2007:117) “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberi arah dan memengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel. Walaupun demikian, penentuan tujuan saja tidaklah cukup, sebab itu dibutuhkan ukuran, apakah seseorang telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan memegang peranan penting.

c. Karakteristik Kinerja Pegawai

Sulaksono (2015:7) dalam bukunya Budaya Organisasi dan Kinerja mengemukakan karakteristik yang perlu dimiliki pegawai, yaitu:

1) Kriteria yang baik harus diukur dengan cara-cara yang dapat dipercaya. Konsep pengukuran menggunakan komponen stabilitas artinya dilaksanakan pada waktu yang berbeda dan

mencapai hasil yang serupa. Sedangkan Konsistensi berarti pengukuran yang dilakukan dengan metode yang berbeda atau orang yang berbeda tetapi hasil yang dicapai sama.

2) Mampu membedakan individu sesuai dengan kinerja mereka.
3) Harus sensitif terhadap masukan dan tindakan pemegang jabatan.
4) Kriteria yang baik harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang menilai.

Sedangkan Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi menurut Mangkunegara (2002:68) adalah sebagai berikut:

1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2) Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3) Memiliki tujuan yang realistis.
4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5) Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

d. Indikator Kinerja Pegawai

Indikator kinerja merupakan karakteristik atau nilai sesorang yang digunakan untuk dijadikan acuan outcome atau output. Indikator kinerja juga dapat diartikan sebagai alat ukur yang digunakan untuk menetapkan tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Menurut Robbins (2006:260) Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam yaitu :

1) Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2) Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3) Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4) Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5) Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.
6) Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Sedangkan menurut Sulaksono (2015) mengemukakan untuk dapat mengetahui kinerja pegawai secara perindividu terdapat beberapa indikator, yaitu:

a) Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan dari keterampilan dan kemampuan pegawai.
b) Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan berdasarkan jumlah unit, maupun jumlah siklus aktivitas.
c) Ketepatan waktu. Aktivitas diselesaikan sesuai waktu yang ditentukan.
d) Efektivitas. Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan agar hasil dari setiap unit mengalami kenaikan.

e) Kemandirian. Seorang karyawan dapat menjalankan fungsi kerjanya dengan komitmen kerja.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas hampir memiliki kesamaan dalam menentukan indikator kinerja, di atas para ahli sepakat bahwa indikator kinerja terdiri atas kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian tapi Robbins menambahkan satu indikator yakni komitmen kerja.

3. Penilaian Kinerja

a. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *Performance Appraisal* adalah Evaluasi sistematis terhadap kinerja karyawan dan untuk memahami kemampuan karyawan tersebut sehingga dapat merencanakan pengembangan karir lebih lanjut bagi karyawan yang bersangkutan. Dengan kata lain, Penilaian Kinerja ini menilai dan mengevaluasi keterampilan, kemampuan, pencapaian serta pertumbuhan seorang karyawan. Penilaian harus berakar pada realitas kinerja karyawan. Penilaian bersifat nyata, bukan abstrak dan memungkinkan pemimpin dan karyawan untuk mengambil pendangan yang positif tentang bagaimana kinerja bisa menjadi lebih baik di masa depan dan bagaimana masalah-masalah yang timbul dalam memenuhi standar dan sasaran kinerja dapat dipecahkan.

Evaluasi kinerja atau penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Leon C. Mengginson dalam A.A. Anwar Prabu Mangunegara adalah sebagai berikut :

> Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seseorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya (Leon Dalam Mangkunegara, 2009:10).

Menurut pendapat Simamora (2004:458) penilaian kinerja adalah suatu proses dengannya suatu organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan dapat memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka serta memungkinkan perusahaan untuk mengetahui seberapa baik seseorang karyawan bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi.

Bernardin dan Russel yang diterjemahkan oleh Umam (2010:190-191), mengemukakan bahwa Penilaian kinerja merupakan suatu cara mengukur kontribusi individu (pegawai) pada organisasi tempat mereka bekerja.

Sedangkan menurut Sofyandi (2008:123), penilaian kinerja adalah penilaian tentang prestasi kerja karyawan dan akuntabilitasnya. Dalam persaingan global maka perusahaan menuntut kinerja yang tinggi, dan karyawan membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilakunya di masa

mendatang. Penilaian kinerja karyawan (*performance appraisal*) berbeda dengan evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Penilaian kinerja karyawan berkenaan dengan seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan yang ditugaskan. Evaluasi pekerjaan berkenaan dengan seberapa tinggi harga suatu pekerjaan bagi perusahaan guna menentukan kisaran besaran gaji yang layak diberikan untuk pekerjaan tersebut. Hasil penilaian kinerja berfungsi sebagai dasar dalam evaluasi reguler terhadap kinerja karyawan apakah kompeten, efektif, dan dapat dipromosikan atau tidak, berdasarkan pada informasi dari hasil penilaian kinerja.

Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian kinerja pegawai yang dilakukan pimpinan diorganisasi secara sistimatis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Pemimpin organisasi yang menilai kinerja pegawai, yaitu atasan pegawai langsung, dan atasan tak langsung. Disamping itu pula, pegawai yang membidani SDM berhak pula memberikan penilaian prestasi terhadap semua pegawainya sesuai dengan data yang ada di bidang SDM.

b. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja

sebagaimana dikemukakan Sunyoto (1999:1) yang dikutip oleh Mangkunegara (2005:10) adalah:

1) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
2) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
3) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Kegiatan penilaian kinerja sendiri dimaksudkan untuk mengukur kinerja masing-masing tenaga kerja dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas kerja, sehingga dapat diambil tindakan yang efektif semisal pembinaan berkelanjutan maupun tindakan koreksi atau perbaikan atas pekerjaan yang dirasa kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Penilaian kinerja terhadap tenaga kerja biasanya dilakukan oleh pihak manajemen atau pegawai yang berwenang untuk memberikan penilaian terhadap tenaga kerja yang bersangkutan dan biasanya merupakan atasan langsung secara hierarkis atau juga bisa dari pihak lain yang diberikan wewenang atau ditunjuk langsung untuk memberikan penilaian. Hasil penilaian kinerja tersebut disampaikan kepada pihak manajemen tenaga kerja untuk mendapatkan kajian dalam rangka keperluan selanjutnya, baik yang berhubungan

dengan pribadi tenaga kerja yang bersangkutan maupun yang berhubungan dengan perusahaan.

Menurut Alwi (2001:187) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluation dan development yang bersifat efaluation harus menyelesaikan :

1) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi
2) Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision
3) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar meengevaluasi sistem seleksi. Sedangkan yang bersifat development penilai harus menyelesaikan
4) Prestasi riil yang dicapai individu
5) Kelemahan- kelemahan individu yang menghambat kinerja
6) Prestasi- pestasi yang dikembangkan.

c. Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja karyawan menurut Sofyandi (2008:129) diklasifikasikan menjadi penilaian yang berorientasi pada waktu yang lalu dan pada waktu mendatang. Pada umumnya penilaian kinerja karyawan berorientasi pada masa lalu berdasarkan hasil yang telah dicapai oleh karyawan itu selama ini. Metode ini memiliki kelebihan yaitu perlakuan terhadap kinerja yang telah dilaksanakan sampai derajat tertentu dapat diukur, dan memiliki kekurangan yaitu kinerja pada waktu yang lalu tidak dapat diubah. Evaluasi kinerja yang lalu merupakan umpan balik yang dapat dimanfaatkan untuk memperbaiki prestasi kerja mereka. Teknik-teknik penilaian tersebut mencakup antara lain:

1) *Rating Scale*

Pada metode ini, evaluasi subyektip dilakukan oleh penilaian terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala waktu tertentu dari rendah sampai tinggi, dan evaluasi hanya di dasarkan pada pendapat penilai, dimana penilai membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan faktor-faktor (kriteria) yang dianggap penting terhadap pelaksanaan pekerjaan tersebut. Biasanya formulir penilaian diisi oleh atasan langsung dengan menandai tanggapan yang paling sesuai untuk setiap dimensi pelaksanaan kerja. Tanggapan tanggapan penilai bisa diberikan dengan nilai-nilai numerik agar memungkinkan skor rata-rata dihitung, kemudian diperbandingkan diantara para karyawan. Kelebihan metode ini:

Dalam penyusunan dan administrasinya tidak mahal, latihan yang diperlukan penilai hanya sedikit, tidak memakan waktu, dan dapat digunakan terhadap jumlah karyawan yang besar.

Kelemahannya :

a) Kesulitan dalam menentukan kriteria yang relevan terhadap pelaksanaan kerja, dan apabila kalau formulir akan digunakan untuk semua pekerja.

b) Adakalanya suatu kriteria adalah penting bagi pekerja tertentu, tetapi mungkin tidak tercakup dalam formulir penilaian.

c) Apabila kriteria prestasi kerja tertentu sulit untuk didefinisikan, maka formulir isian bisa jadi berisi variabel-variabel kepribadiankepribadian yang tidak relevan, juga dapat mengurangi arti penilaian.

d) Hasil yang diperoleh dari formulir dan prosedur yang di standarisasikan tidak selalu berhubungan dengan pelaksanaan kerja.

e) Teknik penilaian ini merupakan suatu alat penilaian orang subyektif.

1) *Checklist* (Centang)

Metode penilaian checklist biasanya penilai adalah atasan langsung, dan pada metode ini menggunakan kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakter-karakter karyawan, sehingga penilai tinggal memilihnya. Pada *checklist* ini, terdapat item-item yang masing-masing diberi bobot, dan pemberian bobot ini memungkinkan penilai dapat dikwantifikasikan sehingga skor total dapat ditentukan. Metode *checklist* dapat memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, walaupun metode ini praktis dan terstandardisasi, tetapi di

dalam penggunaan kalimat-kalimat yang umum, sehingga hal ini dapat mengurangai keterkaitannya dengan pekerjaan.

2) Metode Peristiwa Kritis (*Critical Incident Method*)

Metode ini merupakan metode penilaian yang berdasarkan pada catatancatatan penilaian yang memperhatikan perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek di dalam hal pada saat pelaksanaan kerja . Berbagai peristiwa tersebut dicatat selama peristiwa evaluasi terhadap setiap karyawan. Kemudian peristiwa ini dibagi menjadi beberapa katagori, seperti pengendalian bahaya keamanan, pengawasan sisa bahan atau pengembangan karyawan. Metode ini sangat berguna untuk bahan masukan kepada karyawan, sehingga dapat mengurangi kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan. Kelemahannya, bahwa para atasan sering tidak berminat mencatat peristiwaperistiwa atau cenderung mangada-ada, dan bersifat subyektif

3) Metode Peninjauan Lapangan (*Field Revie Method*)

Pada metode ini, dimana tenaga ahli yang diwakilkan dari personalis turun ke lapangan dan membantu para atasan langsung dalam penilaian mereka. Tenaga ahli dari personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan. Kemudian tenaga

ahli ini mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada si atasan langsung untuk review, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai. Tenaga ahli personalia dapat mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

4) Tes dan Observasi Prestasi Kerja

Metode ini beracuan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes yang dilakukan dapat berupa tes tertulis atau peragaan keterampilan.

5) Metode Evaluasi Kelompok

Pada metode penilaian ini biasanya dilakukan oleh atasan langsung. Dan kegunaan dari pada penilaian kelompok ini untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan rangking karyawan dari yang terbaik sampai terjelek, dengan membandingkan karyawan yang satu dengan yang lainnya.

6) Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Penilaian yang berorientasi masa depan dilakukan melalui penilaian potensi karyawan untuk menentukan prestasi kerja diwaktu yang akan datang atau penetapan

sasaran-sasaran prestasi kerja dimasa mendatang. Metode yang digunakan terdiri dari :

a) Penilaian Diri (*Self-Appraisal*)
b) Penilaian Psikologis (*Psychological Appraisal*)
c) Pendekatan *Management by Objective* (MBO)

4. Aplikasi Sipekerja

a. Pengertian Aplikasi Sipekrja

Sipekerja merupakan kepanjangan dari (Sistem Informasi Penilaian Kinerja) berbasis web online yang ditujukan untuk Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkup Kabupaten Jeneponto. Sipekerja dapat mengelola sumber daya manusia agar menjadi lebih efektif, efisien, adil dan selaras. Dengan tujuan instansi maupun lembaga, serta juga dapat menerapkan budaya kerja positif dan pencapaian kinerja yang unggul. Sipekerja dapat digunakan untuk memonitoring kinerja seorang PNS secara harian (LKHP), mengukur capaian kinerja dari setiap individu maupun organisasi daerah, dan memonitoring capaian target indikator kinerja utama organisasi.

Sipekerja digunakan untuk melakukan penilaian dan pengukuran kinerja para pegawai berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja, dan juga menjadi dasar dalam perhitungan prestasi kerja sebagai acuan pembayaran TPP (Tunjangan Penambah Penghasilan) PNS di Lingkup Kabupaten Jeneponto.

Aplikasi Sipekerja ini dikembangkan dan dikelola oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jeneponto, aplikasi ini terdiri atas 2 (dua) intrumen penilaian yaitu, penilaian Kinerja yang diukur berdasarkan Laporan Kinerja Harian Pegawai (LKHP) yang diinput oleh Pegawai Negeri Sipil selanjutnya atasan akan memeriksa LKHPnya untuk melakukan penilaian dan Penilaian Presensi atau Absensi yang ukur berdasarkan presentase tingkat kehadiran dari seorang Pegawai Negeri Sipil, jadi dari kedua instrumen tersebut akan berimplikasi terhadap jumlah Tunjangan Penambah Penghasilan (TPP) yang diterima oleh seorang Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Jeneponto.

b. Mamfaat Sipekerja

Adapun manfaat dari aplikasi Sipekerja yaitu :

1) Terhimpunnya data base kinerja para Pegawai,
2) Memudahkan monitoring capaian kinerja,
3) Memudahkan atasan dalam mengevaluasi kinerja bawahan dan diri sendiri,
4) Memudahkan setiap individu menyimpan dan mengambil kembali data tugas kedinasan harian baik yang sesuai dengan tugas jabatan maupun yang tidak sesuai,
5) Memudahkan setiap individu memperkirakan besarnya tunjungan kinerja bulanan yang akan diterima,

6) Memudahkan unit terkait mendapatkan data perbandingan antara kualitas tugas jabatan dengan tugas kedinasan yang tidak sesuai untuk dilakukan rencana pembenahan tata kelola organisasi.

c. Mekanisme Sipekerja

Adapun mekanisme kerja dari aplikasi Sipekerja yaitu:

1) PNS merekam data SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) yang dibuat secara *cascading*
2) *Breakdown* SKP menjadi target bulanan
3) Input LKHP (Laporan Kinerja harian Pegawai) yang terdiri tugas jabatan dan tugas tambahan
4) Evaluasi capaian target SKP secara periodik dan perilaku oleh pejabat penilai/atasan langsung
5) Pembayaran tunjangan kinerja berdasarkan capaian nilai SKP dan parameter lain (kehadiran)
6) Pencetakan lembar SKP, realisasi, penilaian prestasi kerja.

Aplikasi Sipekerja ini dalam mekanisme penilaian kinerja berperdoman pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, yang dimana capaian indikator kinerja dikelompokkan dalam 5 kategori capaian Indikator Kinerja yaitu, Sangat Baik, Baik, Cukup, Kurang, dan Sangat Kurang, lebih jelas dapat dilihat di tabel di bawah, yaitu.

Tabel 2.

Indikator Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Capaian Indikator Kinerja	Kategori capaian Indikator Kinerja
>101%	Sangat Baik
100%	Baik
80%-99%	Cukup
60%-79%	Kurang
0-59%	Sangat Kurang

Sumber: Data Sekunder PP No. 46 Tahun 2011 , November 2022

Mekanisme Aplikasi Sipekerja ini dapat berjalan sebagaimana mestinya dengan berpedoman pada Indikator Penilian Kinerja Pegawai Negeri Sipil jika didukung oleh sumber daya manusia yang memadai, inilah pentingnya SDM agar Aplikasi yang dikembangkan BKPSDM ini tidak hanya sekedar formalitas semata.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dengan tema yang sama akan memberikan gambaran dalam menentukan langkah-langkah apa yang sistematis untuk menyusun penelitian dari segi teori dan konsep. Penelitian terdahulu juga dapat digunakan sebagai acuan atau referensi untuk memudahkan anda membuat penelitian secara keseluruhan.

Beberapa penelitian terdahulu yang telah dihimpun adalah sebagai berikut:

Tabel 3.
Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Ini

No	Judul	Nama Peneliti (Tahun)	Tujuan	Jumlah Informan	Tempat Penelitian	Teknik Pengumpulan Data	Hasil Penelitian
1	Peningkatan kinerja aparatur sipil negara dengan menggunakan presensi digitaldi lingkungan pemerintah provinsi kepulauan riau	Syamsu ardi (2022)	Untuk melihat kinerja ASN menggunak an presensi digital	11 orang	Badan Kepegawa ian Daerah Provinsi Kepulaua n Riau	Wawan cara, observasi, analisis doku men	Dari hasil penelitian di BKD Prov. Kepri dapat disampaikan bahwa setelah di lakukan presensi absensi secara digital dapat meningkatkan kinerja ASN baik secara individu maupun secara organisasi di Lingkunan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau.
2	Penilaian Kinerja Pegawai Melalui Penerapan Sistem E-Kinerja Di Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh	Arif Ilham Sirait (2019)	Untuk mengetahui Penilaian Kinerja Pegawai Melalui Penerapan Sistem E-Kinerja Di Badan Kepegawai an Negara Kota Banda Aceh	5 orang	Badan Kepegawa ian Negara Kota Banda Aceh	Wawan cara, observasi, analisis doku men	(1) Proses penerapan berjalan dengan baik mulai dari diadakannya sosialisasi Hingga fasilitas penunjang. (2) Dalam pengisian e-kinerja masih ditemukannya hambatan seperti leletnya Jaringan dan terkadang aplikasi error. (3) Reward merupakan

No	Judul	Nama Peneliti (Tahun)	Tujuan	Jumlah Informan	Tempat Penelitian	Teknik Pengumpulan Data	Hasil Penelitian
							bentuk apresiasi terhadap kinerja pegawai berupa Tunjangan kinerja, sedangkan Punishment berupa pemotongan tunjangan Kinerja sebesar 25%.
3	Implementasi Reformasi Melalui Penggunaan E-Kinerja Di Kelurahan Palmerah, Kecamatan Palmerah, Jakarta Barat	Wida Pangestika S (2019)	Untuk Mengetahui Implementasi Reformasi Melalui Penggunaan E-Kinerja Di Kelurahan Palmerah, Kecamatan Palmerah, Jakarta Barat.	10 orang	Kelurahan Palmerah, Kecamatan Palmerah, Jakarta Barat.	Wawancara, observasi, telaah dokumen, kuesioner	Penggunaan e-kinerja di Kelurahan Palmerah, Jakarta Barat sebagai implementasi reformasi birokrasi sudah berhasil dan sesuai dengan prinsip-prinsip reformasi birokrasi

Sumber: Data Sekunder, November 2022

C. Definisi Konsep

Definisi Konsep mengacu berdasarkan tinjauan Pustaka di atas, oleh karna itu penulis menguraikan definisi Konsep sebagai berikut:

1. Penilaian Kinerja

   Kinerja berdasarkan teori Ivancevich, Konopaske, Matteson (2007:122) adalah "*Performance the desired results of behavior*" (kinerja adalah hasil yang diinginkan perilaku). Maksudnya adalah

kinerja pada dasarnya suatu hasil yang diperoleh pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan menurut Cascio dan Aguinis (2005:24) mengemukakan bahwa kinerja pegawai adalah orang yang dapat diamati dalam hal-hal yang berkaitan dengan tujuan suatu organisasi. Berdasarkan pendapat para ahli di atas kinerja pegawai atau karyawan adalah suatu hasil yang diperoleh pegawai atau karyawan sesuai dengan tujuan atau sasaran suatu organisasi.

Sinambela (2012:5) mengemukakan bahwa kinerja pegawai itu kemampuan seorang pegawai dalam melakukan suatu keahlian. Kinerja pegawai sangat diperlukan untuk dapat memahami seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Maka diperlukan pengukuran kriteria yang terukur dan jelas yang mana sudah ditetapkan sebagai tolak ukur.

Sulaksono (2016:119-120) mengemukakan untuk dapat mengetahui kinerja pegawai secara perindividu terdapat beberapa indikator, yaitu:

a) Kualitas. Kualitas kinerja diukur dari persepsi Pegawai Negeri Sipil terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan dari keterampilan dan kemampuan pegawai, yang dimana di Aplikasi Sipekerja ini diukur berdasarkan hasil pekerjaan yang diinput (LKHP) ke

aplikasi Sipekerja yang nantinya akan diperiksa atasan/pejabat penilai.

b) Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan jumlah unit, maupun jumlah siklus aktivitas jika dipersepsikan di Aplikasi Sipekerja dapat dilihat berdasarkan kesesuaian target pegawai dalam suatu siklus atau periode.

c) Ketepatan waktu. Aktivitas diselesaikan oleh Pegawai Negeri Sipil seperti ketepatan input Laporan Kinerja Harian Pegawai dan tingkat kehadiran serta pengumpulan absensi sesuai waktu yang ditentukan.

d) Efektivitas. Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi seperti fasilitas kantor dan penggunaan Aplikasi Sipekerja yang dimaksimalkan agar hasil dari setiap unit mengalami peningkatan.

e) Kemandirian. Seorang Pegawai Negeri Sipil dapat menjalankan fungsi kerjanya dengan komitmen kerja dan kemandirian dalam menyelesaian kendala dalam pekerjaan di kantornya.

2. Aplikasi Sipekerja

Aplikasi Sipekerja ini merupakan aplikasi yang berbasis online yang dikembangkan oleh BKPSDM (Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia) Kabupaten Jeneponto sebagai laporan kinerja pegawai agar pegawai lebih mudah dalam

melaporkan hasil kinerjanya, Sipekerja dilakukan dengan cara menginput Laporan Kinerja Harian Pegawai (LKHP) yang dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan funginya. Sebelum menggunakan aplikasi ini laporan kinerja pegawai dibuat secara manual oleh setiap pegawai. Aplikasi Sipekerja mencakup beberapa aspek, diantaranya:

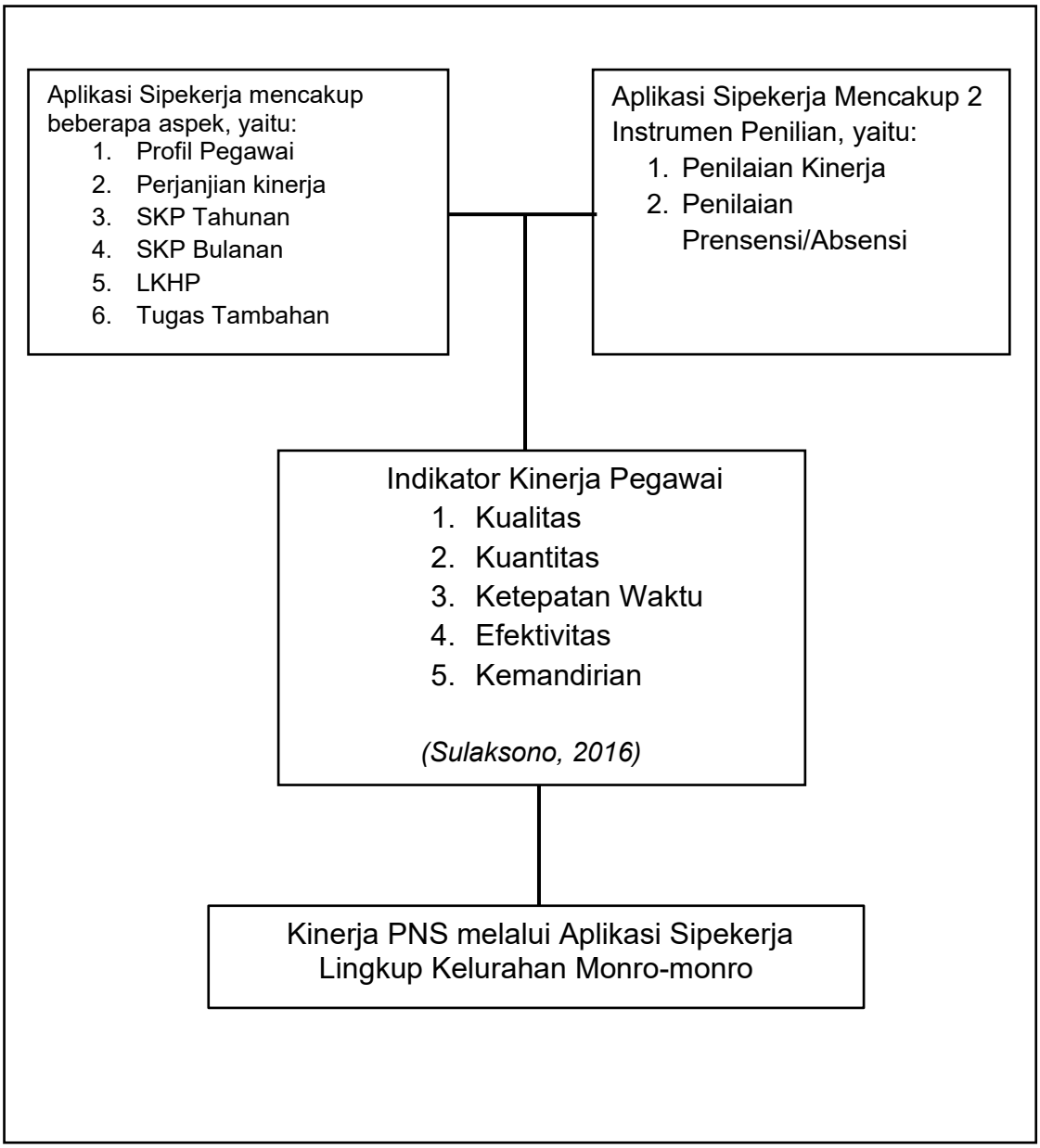
a) Profil Pegawai
b) Perjanjian Kinerja
c) Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Tahunan
d) Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Bulanan
e) Laporan Kinerja Harian Pegawai (LKHP)
f) Tugas Tambahan.

Aplikasi Sipekerja ini dalam mekanisme penilaian kinerja berperdoman pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, yang dimana capaian indikator kinerja dikelompokkan dalam 5 kategori capaian Indikator Kinerja yaitu, Sangat Baik,Baik, Cukup, Kurang, dan Sangat Kurang.

D. Kerangka Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka dan definisi konsep yang telah dipaparkan pada bagian di atas, maka dapat disusun kerangka penelitian sebagai berikut:

Gambar 1
Kerangka Penelitian



Sumber: Diolah Penulis, 2023