

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 Sistem Penilaian Prestasi Kerja**

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, pimpinan perusahaan perlu mengarahkan para pegawainya dalam mencapai tujuan tersebut. Dalam mengarahkan pegawainya, tentulah pimpinan perlu mempunyai kecakapan atau faktor yang bisa dijadikan pendorong oleh pegawai dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut.

Setelah karyawan diterima, ditempatkan, dan dipekerjakan maka tugas manajer selanjutnya adalah melakukan penilaian prestasi kerja karyawan. Penilaian prestasi kerja karyawan mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan. Apakah prestasi yang dicapai setiap karyawan baik, sedang, atau kurang. Penilaian prestasi kerja karyawan penting bagi setiap karyawan dan berguna bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan kebijakan selanjutnya.

Dengan penilaian prestasi kerja karyawan berarti para bawahan mendapat perhatian dari atasannya sehingga mendorong mereka bergairah bekerja, asalkan proses penilaiannya jujur dan objektif serta ada tindak lanjutnya. Tindak lanjut penilaian ini memungkinkan karyawan untuk dipromosikan, didemosikan, dan dikembangkan, dan atau balasa jasanya dinaikkan. Istilah yang sama artinya

dengan penilaian prestasi kerja adalah *konduite, employee rating, performance appraisal, employee evaluation, personnel review, service rating*, dan atau *behavioral assesment*.

#### **2.1.1.1 Pengertian Sistem**

Marshall B. Romney, Paul John Steinbart (2014: 3) dalam bukunya yang berjudul *Accounting Information System* yang diterjemahkan oleh Kikin Sakinah, Novia Puspasari, mengatakan bahwa “Sistem merupakan serangkaian dua atau lebih komponen yang saling terkait dan berinteraksi untuk mencapai tujuan. Sebagian besar sistem terdiri dari subsistem yang lebih kecil yang mendukung sistem yang lebih besar”.

Pengertian sistem menurut Anastasia Diana & Lilis Setiawati (2011: 3), sistem merupakan serangkaian bagian yang saling tergantung dan bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu”. Mulyadi (2016: 5) menyatakan bahwa “sistem adalah suatu jaringan prosedur yang dibuat menurut pola yang terpadu untuk melaksanakan kegiatan pokok perusahaan”.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa sistem adalah kumpulan dari komponen-komponen yang saling berkaitan satu dengan yang lain untuk mencapai tujuan dalam melaksanakan suatu kegiatan pokok perusahaan.

### 2.1.1.2 Pengertian Prestasi Kerja

Istilah prestasi kerja sering kita dengar atau sangat penting bagi sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia prestasi kerja seorang pengurus organisasi dalam sebuah organisasi sangat dibutuhkan untuk mencapai prestasi kerja bagi pengurus organisasi itu sendiri dan juga untuk keberhasilan organisasi. Prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Menurut Prabowo dalam Umam (2010: 199) mengemukakan bahwa prestasi lebih merupakan tingkat keberhasilan yang dicapai seseorang untuk mengetahui sejauh mana seseorang mencapai prestasi yang diukur atau dinilai. Dalam dunia kerja, prestasi kerja disebut sebagai *work performance*.

Definisi prestasi kerja menurut Lawler dalam Umam (2010: 199) adalah suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam mengerjakan tugas atau pekerjaannya secara efisien dan efektif. Lawler dan Porter dalam Umam (2010: 199) juga menyatakan bahwa prestasi kerja adalah kesuksesan kerja yang diperoleh seseorang dari perbuatan atau hasil yang bersangkutan.

Selanjutnya menurut Hasibuan dalam Umar (2010: 199) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta ketepatan waktu.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas, penulis menyimpulkan bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang mencerminkan atau bisa menjadi sebuah ukuran bahwa sudah sejauh mana seseorang mencapai tugas yang dibebankan kepadanya.

### **2.1.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja**

Zeitz dalam Umam (2010: 199) mengatakan bahwa prestasi kerja dipengaruhi oleh dua hal utama, yaitu faktor organisasional (perusahaan) dan faktor personal. Faktor organisasional meliputi sistem imbal jasa, kualitas pengawasan, beban kerja, nilai dan minat serta kondisi fisik dari lingkungan kerja.

Diantara berbagai faktor organisasional tersebut, faktor yang paling penting adalah faktor sistem imbal jasa sebab faktor tersebut akan diberikan dalam bentuk gaji, bonus, ataupun promosi. Faktor organisasional kedua yang juga penting adalah kualitas pengawasan (*supervision quality*), yaitu seorang bawahan memperoleh kepuasan kerja apabila atasannya lebih kompeten dibandingkan dirinya.

Sementara faktor personal meliputi ciri sifat kepribadian (*personality trait*), senioritas, masa kerja, kemampuan, ataupun keterampilan yang berkaitan dengan bidang pekerjaan dan kepuasan hidup. Untuk faktor personal, faktor yang juga penting dalam memengaruhi prestasi kerja adalah faktor status dan masa kerja. Pada umumnya, orang yang telah memiliki status pekerjaan yang lebih tinggi biasanya telah menunjukkan prestasi kerja yang baik. Status pekerjaan

tersebut dapat memberikannya kesempatan untuk semakin menunjukkan prestasi kerja juga semakin besar.

Blumberg dan Pringle dalam Umam (2010: 200) juga menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang menentukan prestasi kerja seseorang, yaitu kesempatan, kapasitas dan kemauan untuk melakukan prestasi. Kapasitas terdiri atas usia, kesehatan, keterampilan, intelegensi, keterampilan motorik, tingkat pendidikan, daya tahan, stamina, dan tingkat energi.

Kemauan terdiri atas motivasi, kepuasan kerja, status pekerjaan, kecemasan, legitimasi, partisipasi, sikap, persepsi atas karakteristik tugas, keterlibatan kerja, keterlibatan ego, citra diri, kepribadian, norma, nilai, persepsi atas ekspektasi peran, dan rasa keadilan.

Adapun kesempatan meliputi alat, material, pasokan, kondisi kerja, tindakan rekan kerja, perilaku pimpinan, mentorisme, kebijakan, peraturan, prosedur organisasi, informasi, waktu serta gaji.

#### **2.1.1.4 Dimensi dan Indikator Prestasi Kerja**

Flippo (2012: 22), dimensi prestasi seseorang dapat diukur melalui berikut ini:

1. Kualitas kerja, berkaitan dengan ketepatan waktu, keterampilan dan kepribadian dalam melakukan pekerjaan.
2. Kuantitas kerja, berkaitan dengan pemberian tugas-tugas tambahan yang diberikan oleh atasan kepada bawahannya.

3. Tanggung jawab, berkaitan dengan hasil kerja yang sudah diselesaikan serta penggunaan fasilitas kerja.
4. Kerja sama, merupakan sikap yang ada pada pegawai yang menunjukkan seberapa jauh tingkat kerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. Inisiatif, berkaitan dengan sejauh mana pegawai berfikir secara orisinil dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi.

Flippo (2012: 28) menyatakan bahwa indikator prestasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Ketepatan, ketelitian, keterampilan atas hasil kerja.
2. Kecepatan dalam mengerjakan tugas.
3. Menyelesaikan tugas dan menjaga fasilitas kerja dengan tanggung jawab.
4. Kemampuan bekerjasama dengan rekan kerja.
5. Berfikir secara orisinil dalam menyelesaikan masalah.

#### **2.1.1.5 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui organisasi mengevaluasi/menilai prestasi kerja pegawai. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan kepegawaian dan memberi umpan balik kepada pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka. (Sedarmayanti, 2017: 143)

Anwar Prabu Mangkunegara dalam Mulyadi (2015: 64) berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja pegawai dikenal dengan istilah “*performance rating, performance operational, performance assessment, employee evaluation, merit rating, efficienecy rating, service rating*”.

Leon C. Megginson dalam Mulyadi (2015:65) mengemukakan bahwa *performance appraisal* adalah suatu proses yang digunakan oleh majikan untuk menentukan apakah seorang pegawai pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksudkan atau tujuan organisasi/perusahaan.

Sedangkan Andrew E. Sikula dalam Mulyadi (2015: 65) menjelaskan bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilai adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa objek, orang ataupun sesuatu.

Berdasarkan pendapat diatas, penilaian prestasi kerja adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Pemimpin perusahaan menilai prestasi kerja pegawai, yaitu atasan pegawai langsung, dan atasan tak langsung. Disamping itu pula kepala bagian personalia berhak pula memberikan penilaian prestasi terhadap semua pegawai sesuai dengan data yang ada di bagian personalia. Anwar Prabu Mangkunegara, dalam Mulyadi (2015: 65).

Hasibuan (2013: 88) mengemukakan bahwa ruang lingkup pengukuran prestasi berumuskan 5W + 1H, yaitu *who, what, why, when, where, and how*.

1. *Who* (Siapa)
2. *What* (Apa)
3. *Why* (Mengapa)
4. *When* (Kapan)
5. *Where* (Dimana)
6. *How* (Bagaimana)

Keterangan:

Ad. 1. *Who* (Siapa)

Pertanyaan ini mencakup,

Siapa yang harus dinilai? Yaitu seluruh tenaga kerja yang ada dalam organisasi dari jabatan yang tertinggi sampai dengan pegawai yang dengan jabatan terendah.

Siapa yang harus menilai? Penilai prestasi dapat dilakukan oleh atasan langsung dan tidak langsung atau penilai prestasi dapat ditunjuk orang tertentu yang menurut pimpinan perusahaan memiliki keahlian tertentu dibidangnya.

Ad. 2. *What* (Apa)

Apa yang harus dinilai, yaitu objek/materi yang dinilai antara lain hasil kerja, kemampuan sikap, kepemimpinan kerja, dan motivasi kerja. Dimensi waktu, yaitu prestasi yang dicapai pada saat ini dan potensi yang dapat dikembangkan pada waktu yang akan datang. Perilaku dan prestasi kerja karyawan seperti kesetiaan, kejujuran, kerja sama, kepemimpinan, loyalitas, sifat dan hasil kerjanya.

Ad. 3. *Why* (Mengapa)

Mengapa penilaian prestasi itu harus dilakukan? Hal ini untuk memelihara potensi kerja, untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja, untuk menambah tingkat kepuasan para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya, mengukur prestasi kerja dan kemampuan serta kecakapan pegawai, sebagai dasar pengembangan karir



dan untuk mengumpulkan data guna menetapkan program kepegawaian selanjutnya.

Ad. 4. *When* (Kapan)

Pertanyaan ini mencakup,

Waktu pelaksanaan penilaian prestasi dapat dilakukan secara formal dan informal. Penilaian prestasi secara formal dilakukan secara periodik, seperti setiap bulan, setiap kwartal, setiap semester dan setiap tahun. Penilaian kinerja secara informal dilakukan secara terus menerus dan setiap saat atau setiap hari kerja.

Ad. 5. *Where* (Dimana)

Penilaian prestasi pegawai dapat dilakukan pada dua alternatif tempat, yaitu ditempat kerja (*on the job performance*) pelaksanaan penilaian prestasi ditempat kerja pegawai yang bersangkutan atau ditempat lain yang masih dalam lingkungan organisasinya sendiri. Diluar tempat kerja (*off the job performance*) pelaksanaan penilaian prestasi ditempat kerja pegawai diluar organisasi dengan cara meminta bantuan konsultan.

Ad. 6. *How* (Bagaimana)

Bagaimana penilaian kinerja ini dilakukan, yaitu dengan menggunakan metode tradisional atau metode modern. Metode tradisional antara lain *rating scale*, *employee comparison*. Sedangkan metode modern adalah *management by objective* (MBO), *assessment centre*.

### 2.1.1.6 Tujuan dan Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja karyawan berguna untuk perusahaan serta harus bermanfaat bagi karyawan. Tujuan dan kegunaan penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut. (Hasibuan, 2013: 89)

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja. Metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk menentukan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor, managers, administrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
9. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.

10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

Adapun manfaat yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2017: 143) bukunya mengenai penilaian prestasi kerja, diantaranya adalah sebagai berikut; perbaikan prestasi kerja, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, perbaikan proses susunan pegawai, ketidakakuratan informasi, kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang adil, tantangan eksternal.

Penilaian diharapkan dapat memberikan gambaran yang akurat prestasi kerja pegawai. Disamping harus terkait pekerjaan dan praktis, evaluasi atau penilaian prestasi kerja memerlukan standar pelaksanaan kerja dengan prestasi kerja yang diukur. Persiapan penilaian prestasi yang penting antara lain mempersiapkan penilai. Penilai sering tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosionalnya dalam menilai prestasi kerja pegawai. Hal ini menyebabkan evaluasi menjadi kesalahan dalam penilaian. Masalah kemungkinan bisa terjadi terutama bila ukuran yang digunakan bersifat subjektif. Berbagai kesalahan dalam penilaian prestasi kerja yang umum terjadi:

1. *Halo effect*
2. Kesamaan dengan penilai

3. Bias
4. Hubungan jabatan
5. Tujuan tersembunyi
6. Penilaian rata-rata
7. Pengaruh kesan terakhir
8. Pengaruh tekanan

Keterangan:

Ad. 1. *Hello Effect*

*Hello effect* merupakan penilaian kepada seseorang yang didasarkan pada perasaan si penilai. Artinya jika perasaannya lagi senang maka penilaiannya baik, begitu juga sebaliknya.

Ad. 2. Kesamaan dengan Penilai

Dalam hal ini penilai memberikan nilai yang memiliki efek kesamaan tertentu dengan si penilai. Artinya orang yang memiliki kesamaan dengannya akan dinilai baik demikian pula sebaliknya. Biasanya kesamaan dapat berupa asal-usul, alumni, suku, agama, ras, domisili dan kesamaan lainnya.

Ad. 3. Bias

Bias merupakan kepribadian seseorang yang dalam memberikan nilai yang biasa dengan nilai yang terlalu lunak (*leniency bias*) atau sebaliknya pemberian nilai terlalu keras (*strickness bias*).

Ad. 4. Hubungan Jabatan

Artinya penilaian dikaitkan dengan hubungan jabatan tertentu. Seorang penilai yang memiliki hubungan dengan suatu jabatan tertentu akan menilai dengan baik, demikian pula sebaliknya.

Ad. 5. Tujuan Tersembunyi

Penilaian semacam ini diberikan dengan tujuan atau maksud-maksud tertentu, artinya ada harapan atau iming-iming yang akan diperolehnya dari si penilai atau pihak lain.

#### Ad. 6. Penilaian Rata-rata

Yaitu penilai dalam melakukan penilaian yang cenderung memberi nilai rata-rata. Penilai seperti ini cenderung berprasangka pribadi. Artinya penilaian kepada seseorang cenderung kepada sesuatu yang dianggapnya benar.

#### Ad. 7. Pengaruh Kesan Terakhir

Merupakan penilaian yang diberikan kepada karyawan pada kesannya yang terakhir. Jika pada saat akhir seseorang dinilai baik maka selanjutnya dinilai baik, demikian pula sebaliknya.

#### Ad. 8. Pengaruh Tekanan

Dalam memberikan penilaian seringkali diberikan arahan untuk melakukan sesuatu yang tidak seharusnya oleh atasannya. Tekanan untuk memberikan nilai tertentu kepada seseorang dapat dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga mengakibatkan dalam penilaian si penilai melakukan penilaian dalam kondisi ketakutan.

Kesalahan penilaian ini harus segera dapat diminimalisir sedemikian rupa agar tidak terjadi kesalahan dalam penilaian. Kesalahan penilaian ini tentu akan merugikan karyawan yang dinilai. Oleh karena itu, penilai juga perlu mengetahui pedoman atau metode-metode penilaian perstasi kerja.

### 2.1.1.7 Metode Penilaian Prestasi Kerja

#### 1. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Teknik yang digunakan dalam penilaian prestasi kerja berorientasi masa lalu adalah:

1. *Rating Scale*
2. *Checklist*
3. Metode Peristiwa Kritis
4. Metode Peninjauan Lapangan
5. Tes dan Observasi Prestasi Kerja
6. Metode Evaluasi Kelompok

Keterangan:

##### Ad. 1. *Rating Scale*

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

##### Ad. 2. *Checklist*

Metode penilaian untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat atau 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 dikuantifikasikan sehingga skor total dapat ditentukan.

##### Ad. 3. 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 penilai selama periode evaluasi terhadap setiap pegawai.

#### Ad. 4. Metode Peninjauan Lapangan

Metode peninjauan lapangan bertujuan agar tercapai penilaian lebih terstandar, banyak perusahaan menggunakan metode peninjauan lapangan.

#### Ad. 5. Tes dan Observasi Prestasi Kerja

Bila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan.

#### Ad. 6. Metode Evaluasi Kelompok

Ada beberapa teknik untuk mengevaluasi kelompok pegawai:

##### a. Metode *Ranking*

Penilai membandingkan pegawai yang satu dengan pegawai lain untuk menentukan siapa yang lebih baik, kemudian menempatkan pegawai dalam urutan yang terbaik sampai terburuk.

##### b. *Grading/Forced Distributions*

Penilaian memisahkan atau “menyortir” pegawai ke dalam berbagai klasifikasi berbeda. Biasanya suatu proporsi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori.

##### c. *Point Allocation Method*

Merupakan bentuk lain dari metode *grading*. Penilai diberi sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantara pegawai dalam kelompok.

## 2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Teknik yang digunakan dalam metode penilaian berorientasi masa depan adalah sebagai berikut.

### 1. Penilaian Diri

Teknik evaluasi ini berguna apabila tujuan evaluasi untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila karyawan menilai dirinya, perilaku devensif cenderung tidak terjadi sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.

### 2. Penilaian Psikologis

Penilaian ini umumnya terdiri atas wawancara mendalam, tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung, dan *review* evaluasi lainnya.

### 3. Pendekatan *Management By Objectives* (MBO) atau Manajemen Berdasarkan Sasaran

Inti pendekatan MBO adalah setiap pegawai dan pengawas bersama-sama menetapkan sasaran/tujuan pelaksanaan kerja pada waktu yang akan datang. Dengan menentukan sasaran, penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersamaan.

### 4. Teknik Pusat Penilaian

Untuk membantu identifikasi “talenta” manajemen pada waktu yang akan datang banyak perusahaan besar mempunyai pusat penilaian.



### **2.1.1.8 Dimensi dan Indikator Penilaian Prestasi Kerja**

Hasil kinerja yang dilakukan perusahaan akan menimbulkan berbagai bentuk kepuasan dan ketidakpuasan bagi karyawan. Di samping itu hasilnya terkadang akan menimbulkan konflik antar karyawan dengan karyawan atau karyawan dengan manajemen. Yang lebih menyakitkan lagi bahwa kinerja yang dihasilkan tidak menunjukkan hasil yang sebenarnya. Seharusnya kinerja yang dilakukan perusahaan akan memberikan suasana yang kondusif dan memotivasi karyawan lebih kuat lagi. Oleh karena itu, dalam melakukan penilaian prestasi kerja perlu dilakukan dengan suatu alat ukur atau teknik yang baik dan benar sesuai dengan kondisi perusahaan, sehingga dapat meminimalkan hal-hal yang bersifat negatif bagi karyawan.

Dalam melakukan penilaian prestasi kerja memang memerlukan atau dibutuhkan suatu teknik yang tepat, sehingga hasil pengukuran juga menghasilkan hasil yang tepat dan benar. Bukan itu saja dengan mekanisme teknik pengukuran yang baik akan memberikan gambaran terhadap prestasi kerja perusahaan sesungguhnya dan secara keseluruhan, baik prestasi kerja individu maupun prestasi kerja organisasi.

Dimensi penilaian prestasi kerja menurut Soeprihanto (2009: 9) adalah sebagai berikut:

1. Adil

Penilaian yang adil harus dilakukan dengan berdasarkan yang sudah ditentukan oleh instansi dengan melihat hasil kerja yang dicapai, dengan tidak membanding-bandingkan pegawai.

2. Objektif

Penilaian yang dilakukan berdasarkan prestasi kerjanya bukan dari unsur-unsur yang lain. Sikap yang lebih pasti, bisa diyakini keabsahannya, tapi bisa juga melibatkan perkiraan dan asumsi, dengan didukung fakta dan data.

3. Transparan

Pelaksanaan penilaian prestasi kerja dilakukan dengan secara transparan yang dimana semua pegawai mengetahui prosedur atau tata cara yang dilakukan oleh penilai.

4. Konsisten

Pihak penilai harus melaporkan hasil penilaian yang sudah dilakukan kepada semua pegawainya dimana sistem penilaian dapat dipercaya oleh semua pihak.

5. Sensitif

Penilaian yang dilakukan dapat membedakan pegawai, baik yang produktif maupun pegawai yang tidak produktif.

Menurut Soeprihanto (2009: 12) setiap instansi memiliki indikator dalam proses penilaian prestasi kerja pegawai sebagai berikut:

1. Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan adil tanpa membedakan usia, suku daerah, jenis kelamin, dan lain sebagainya.

2. Penilaian dilakukan dengan hanya menilai prestasi kerja saja tidak menilai unsur yang subjektif lainnya.
3. Penilaian yang dilakukan secara terbuka, semua pihak mengetahui prosedur (tata cara) penilaian prestasi kerja.
4. Penilaian yang dilakukan dapat dipercaya oleh semua pihak.
5. Penilaian yang dilakukan harus memiliki tingkat kepekaan sehingga mengetahui karyawan yang produktif, tingkat kepekaan terhadap karyawan yang tidak produktif.

Penilaian yang baik harus dapat memberikan gambaran yang akurat tentang yang diukur, artinya penilaian tersebut benar-benar menilai prestasi kerja karyawan. Agar penilaian mencapai tujuan ini, menurut Gomes (1995) ada dua syarat utama yang digunakan supaya penilaian prestasi kerja berjalan efektif, antara lain:

1. Adanya kriteria penilaian yang dapat diukur secara objektif yang terdiri dari tiga kualifikasi, meliputi (a) relevansi, yang menunjukkan tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuan-tujuan penilaian, (b) reliabilitas, menunjukkan tingkat mana kriteria menghasilkan hasil yang konsisten, (c) diskriminasi, mengukur tingkatan dimana suatu kriteria penilaian bisa memperlihatkan perbedaan-perbedaan dalam penilaian.
2. Adanya objektivitas dalam proses evaluasi.

Menurut Sukriah dkk., (2009) objektivitas dapat diukur dengan indikator bebas dari benturan kepentingan dan pengungkapan kondisi sesuai fakta. Indikator

bebas dari benturan kepentingan dapat dilihat dari apakah penilai dapat bertindak adil tanpa dipengaruhi oleh pihak lain serta tidak memihak kepada siapapun, apakah penilai menolak menerima tugas jika pada saat bersamaan memiliki hubungan kerjasama dengan objek pemeriksaan, dan apakah penilai dapat diandalkan.

Adapun untuk indikator pengungkapan kondisi sesuai fakta dapat dilihat dari apakah penilai tidak dipengaruhi oleh pandangan subjektif pihak-pihak lain serta menggunakan pikiran yang logis sehingga penilai dapat mengemukakan pendapat sesuai fakta, apakah penilai dalam melaksanakan tugas tidak mencari-cari kesalahan dari objek pemeriksaan dan memperhatikan kriteria dan kebijakan yang resmi.

Jika suatu penilaian memiliki kualifikasi dan kriteria-kriteria diatas, maka karyawan akan kurang defensif dan menjadi lebih menerima terhadap penilaian. Sebaliknya jika para pekerja dievaluasi berdasarkan kriteria yang tidak jelas dan tidak dispesifikasikan, maka para pekerja akan bersifat menantang bahkan merasa dirinya terancam.

## **2.1.2 Pelatihan**

### **2.1.2.1 Pengertian Pelatihan**

Terdapat berbagai macam pengertian yang diberikan oleh para ahli tentang pelatihan. Menurut Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2013: 44), “Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur

sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas”.

Chan dalam Priansa (2016: 175) menyatakan bahwa pelatihan merupakan pembelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan saat ini. Terdapat dua implikasi dalam pengertian tersebut. Pertama, kinerja pada saat ini perlu ditingkatkan karena ada kesenjangan antara pengetahuan dan kemampuan pegawai saat ini, dengan pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan saat ini, Kedua, pembelajaran bukan untuk memenuhi kebutuhan masa depan, namun untuk dimanfaatkan dengan segera.

Tyson dalam Priansa (2016: 175) menyatakan bahwa pelatihan bertujuan untuk mencapai tujuan jangka pendek organisasi sedangkan pendidikan diarahkan pada pembangunan pegawai jangka panjang. Biech dalam Priansa (2016: 175) menyatakan bahwa pelatihan adalah tentang perubahan, tentang transformasi, tentang pembelajaran. Pelatihan adalah proses yang dirancang untuk membantu pegawai mempelajari keterampilan, pengetahuan, atau sikap baru. Akibatnya, pegawai tersebut akan membuat perubahan atau transformasi yang akan meningkatkan kinerjanya. Perbaikan ini memastikan bahwa pegawai dan organisasi mampu melakukan hal-hal yang lebih baik, lebih cepat, lebih mudah dengan kualitas yang lebih tinggi dan laba atas investasi yang lebih baik.

Barbazette dalam Priansa (2016: 175) menyatakan bahwa pada umumnya fungsi pelatihan dalam organisasi adalah untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan serta membentuk sikap yang akan memenuhi kebutuhan bisnis

organisasi. Sebagai contoh, pegawai penjualan akan melihat bahwa pegawai memiliki pengetahuan produk lama di *upgrade*. Seringkali kedalaman kebutuhan tersebut dinilai untuk menentukan pengetahuan yang kurang dari pegawai penjualan. Setelah pelatihan, penilaian dapat dilihat sebagai solusi untuk memberikan informasi yang aktual.

Dessler (1997: 263) menyatakan bahwa pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau karyawan yang sudah ada, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Dengan demikian pelatihan berarti menunjukkan bagaimana karyawan seharusnya mengerjakan pekerjaan mereka dengan baik. Sementara pelatihan berfokus pada keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan karyawan, pengembangan karyawan dan manajemen mengikuti pelatihan yang bersifat jangka panjang. Arahnya adalah mengembangkan karyawan sekarang dan mendatang untuk tugas-tugas masa depan dengan organisasi atau memecahkan masalah organisasi menyangkut misalnya, komunikasi antardepartemen yang jelek.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah diuraikan sebelumnya tentang pelatihan, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan pelatihan adalah sebuah upaya yang sistematis dan terencana untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan mengubah sikap dan tingkah laku karyawan dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan. Pelatihan memungkinkan pegawai memperoleh kemampuan tambahan sehingga ia dapat mengemban tugas atau pekerjaan aktual yang dihadapi secara lebih baik, lebih cepat, lebih mudah, dengan kualitas

pekerjaan yang lebih tinggi dan menghasilkan kinerja dan produktivitas kerja yang lebih baik.

### 2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Program pelatihan yang dilaksanakan oleh organisasi memiliki sejumlah tujuan dan manfaat. Sikula (2001: 54) menyatakan bahwa tujuan pelatihan adalah:

1. Produktivitas (*Productivity*)
2. Kualitas (*Quality*)
3. Perencanaan Tenaga Kerja (*Human Resource Planning*)
4. Moral (*Morale*)
5. Kompensasi Tidak Langsung (*Indirect Compensation*)
6. Keselamatan dan Kesehatan (*Health and Safety*)
7. Pencegahan Kadaluarsa (*Obsolescence Prevention*)
8. Perkembangan Pribadi (*Personal Growth*)

Keterangan:

#### Ad. 1. Produktivitas (*Productivity*)

Dengan pelatihan akan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan perubahan tingkah laku. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

#### Ad. 2. Kualitas (*Quality*)

Penyelenggaraan pelatihan tidak hanya dapat memperbaiki kualitas pegawai namun diharapkan dapat memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dalam bekerja. Dengan demikian kualitas dari *output* yang dihasilkan akan tetap terjaga bahkan meningkat.

#### Ad. 3. Perencanaan Tenaga Kerja (*Human Resource Planning*)

Pelatihan akan memudahkan pegawai untuk mengisi kekosongan jabatan dalam suatu organisasi, sehingga perencanaan pegawai dapat dilakukan

sebaik-baiknya. Dalam perencanaan sumber daya manusia salah satu diantaranya mengenai kualitas dan kuantitas dari pegawai yang direncanakan, untuk memperoleh pegawai dengan kualitas yang sesuai dengan yang diarahkan.

Ad. 4. Moral (*Morale*)

Diharapkan dengan adanya pelatihan akan dapat meningkatkan prestasi kerja dan pegawai sehingga akan dapat menimbulkan peningkatan upah pegawai. Hal tersebut akan dapat meningkatkan moral kerja pegawai untuk lebih bertanggungjawab terhadap tugasnya.

Ad. 5. Kompensasi Tidak Langsung (*Indirect Compensation*)

Pemberian kesempatan pada pegawai untuk mengikuti pelatihan dapat diartikan sebagai pemberian balas jasa atas prestasi yang telah dicapai pada waktu yang lalu, dimana dengan mengikuti program tersebut pegawai yang bersangkutan mempunyai kesempatan untuk lebih dapat mengembangkan diri.

Ad. 6. Keselamatan dan Kesehatan (*Health and Safety*)

Merupakan langkah terbaik dalam rangka mencegah atau mengurangi terjadinya kecelakaan kerja dalam suatu organisasi sehingga akan menciptakan suasana kerja yang tenang, aman dan adanya stabilitas pada sikap mental mereka.

Ad. 7. Pencegahan Kadaluarsa (*Obsolescence Prevention*)

Pelatihan akan mendorong inisiatif dan kreatifitas pegawai, langkah ini diharapkan akan dapat mencegah pegawai dari sifat kadaluarsa. Artinya



kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi.

#### Ad. 8. Perkembangan Pribadi (*Personal Growth*)

Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki pegawai termasuk meningkatkan perkembangan pribadinya.

Hariandja dalam Priansa (2016: 178) menyatakan terdapat beberapa alasan pentingnya pelatihan dilakukan seperti disajikan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 2.1 Alasan Pentingnya Pelatihan**

No.	Alasan	Penjelasan
1	Pegawai Baru	Pegawai yang baru direkrut oleh organisasi seringkali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan dengan baik di dalam organisasi sehingga ia membutuhkan pelatihan yang berkesinambungan dari organisasi.
2	Perubahan Lingkungan Kerja dan Tenaga Kerja	Perubahan-perubahan disini meliputi perubahan-perubahan dalam teknologi proses, seperti munculnya teknologi baru atau munculnya teknologi baru/ metode kerja baru, dimana organisasi secara proaktif harus menyesuaikan keterampilan pegawainya untuk dapat menggunakan teknologi tersebut untuk menghindari keusangan pegawai ( <i>employee obsolescence</i> ). Perubahan dalam tenaga kerja seperti semakin beragamnya pegawai yang memiliki latar belakang keahlian, nilai, dan sikap yang berbeda yang memerlukan pelatihan untuk menyamakan sikap dan perilaku mereka terhadap pekerjaan.
3	Meningkatkan Daya Saing dan Memperbaiki Produktivitas Organisasi	Daya saing organisasi tidak bisa lagi hanya mengandalkan aset berupa modal yang dimiliki sebab modal bukan lagi kekuatan daya saing yang langgeng, dan SDM merupakan elemen yang paling penting untuk meningkatkan daya saing yang langgeng. Selanjutnya, dengan meningkatkan kemampuan pegawai, dengan asumsi faktor lain seperti gaji dan lingkungan kerja dalam kondisi yang

		baik, kemampuan akan dapat emingkatkan produktivitas kerja pegawai.
4	Menyesuaikan dengan Peraturan yang ada	Misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industri atau pemerintah, untuk menjadmin kualitas produk atau keselamatan dan kesehatan kerja.

Werther dan Davis dalam Priansa (2016: 178) menyatakan bahwa manfaat dari pelatihan mampu meningkatkan jenjang karir pegawai dan membantu pengembangan untuk penyelesaian-penyelesaian tanggung jawabnya di masa yang akan datang.

Simamora dalam Priansa (2016: 179) menyatakan bahwa manfaat dari program pelatihan adalah:

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan pegawai untuk mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima.
3. Menciptakan sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan baik antara organisasi dan pegawai, pimpinan dan pegawai, maupun diantara pegawai yang ada di dalam organisasi.
4. Memenuhi persyaratan-persyaratan perencanaan SDM yang ada.
5. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja yang terjadi di dalam organisasi.
6. Membantu pegawai dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka di dalam organisasi.

### **2.1.2.3 Jenis-jenis Pelatihan**

Pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi sejumlah tujuan berbeda dan dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai cara. Beberapa jenis pelatihan menurut Mathis dan Jackson (2001: 79) disajikan dalam tabel 2.2 berikut ini:

**Tabel 2.2 Jenis-jenis Pelatihan**

<b>No.</b>	<b>Jenis</b>	<b>Penjelasan</b>
1	Pelatihan Rutin	Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua pegawai (orientasi pegawai baru).
2	Pelatihan Teknis	Pelatihan pekerjaan/teknis memungkinkan pegawai untuk melakukan pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab mereka dengan baik, misalnya pengetahuan tentang produk, proses dan prosedur teknis, hubungan pelanggan.
3	Pelatihan Antar Pribadi dan Pemecahan Masalah	Dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antarpribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional, misalnya komunikasi antar pribadi, keterampilan manajerial atau kepemimpinan, pemecahan konflik.
4	Pelatihan Perkembangan dan Inovatif	Menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan, misalnya praktik-praktik bisnis, perkembangan eksekutif dan perubahan organisasional.

#### **2.1.2.4 Metode Pelatihan**

Apabila pegawai sering dirotas, maka pelatihan bagi pegawai tersebut menjadi penting untuk selalu dilakukan dalam pelatihan antara lain:

##### **a. Praktik Kerja Langsung (*On The Job Training*)**

Sistem ini merupakan metode pelatihan yang paling banyak digunakan. Sistem ini memberikan tugas kepada pimpinan langsung pegawai untuk melatih pegawainya. Oleh karena itu, keberhasilan pelatihan sangat bergantung kepada kemampuan pimpinan langsung pegawai untuk memberikan pelatihan bagi pegawainya.

Pelatihan mempunyai efek psikologis bagi pegawai, karena pegawai dilibatkan langsung dalam pekerjaan. Karena dijalankan pada tempat kerja yang sebenarnya, maka metode ini dibedakan menjadi dua, yaitu:

1) Formal

Pimpinan langsung pegawai menunjuk seorang pegawai senior untuk melakukan pekerjaan. Selanjutnya, peserta pelatihan melakukan pekerjaan seperti apa yang dilakukan oleh pegawai senior.

2) Informal

Pimpinan langsung pegawai menyuruh peserta pelatihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang mengerjakan pekerjaan, kemudian ia disuruh untuk memperhatikannya. Kelebihan metode ini adalah bahwa peserta pelatihan terlibat langsung dalam pekerjaan operasional sehari-hari, sedangkan kekurangannya adalah kegiatannya sering tidak teratur (tidak sistematis) dan kurang efektif, terutama jika instruktur maupun yang ditunjuk untuk memberikan pelatihan kurang berpengalaman.

b. *Vestibule*

Merupakan bentuk pelatihan dimana pelatihnya bukanlah berasal dari pimpinan pegawai langsung, melainkan pelatih khusus (*trainer specialist*). Melalui percobaan dibuat suatu duplikat dari bahan, alat, dan kondisi sebenarnya yang ditemui dalam pekerjaan. Salah satu bentuk *vestibule* adalah simulasi.

Simulasi merupakan peniruan dari karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia nyata sedemikian rupa, sehingga peserta pelatihan dapat merealisasikan

dalam keadaan sebenarnya. Dengan demikian, apabila peserta pelatihan kembali ke tempat pekerjaannya, maka ia akan mampu melaksanakan pekerjaan yang telah disimulasikan tersebut.

c. *Apprenticeship*

Sistem magang ini dipergunakan untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan keterampilan (*skill*) yang relatif tinggi. Program magang ini bisa mengombinasikan antara *on the job training* dengan pengalaman, serta petunjuk-petunjuk di kelas dalam pengetahuan-pengetahuan tertentu sesuai dengan tujuan dan kebutuhan organisasi.

d. Kursus Keahlian (*Specialist Course*)

Merupakan bentuk pelatihan pegawai yang lebih mirip pendidikan. Kursus biasanya diadakan untuk memnuhi minat pegawai dalam berbagai bidang pengetahuan tertentu tau di bidang lain diluar bidang pekerjaannya, misalnya kursus bahasa inggris, akuntansi, manajemen, kepemimpinan, dan lain sebagainya. Kursus-kursus tersebut biasanya dibuat dalam bentuk program pembelajaran, dimana peserta pelatihan dapat belajar sendiri dan menyesuaikan kecepatan belajarnya sesuai dengan kemampuan masing-masing.

#### **2.1.2.5 Indikator Pelatihan**

Ada beberapa indikator dalam pelatihan seperti yang akan dijelaskan oleh Gary Dessler (2015: 284), pelatihan dibagi menjadi 5 indikator yaitu sebagai berikut:

#### 1. Instruktur

Mengingatkan pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan *skill*, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya, profesional dan berkompeten. Ukuran dalam indikator pelatihan ini adalah kualifikasi/kompetensi yang memadai, dan dapat memotivasi peserta.

#### 2. Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai. Ukuran dalam indikator pelatihan ini adalah peserta pelatihan harus memiliki semangat dalam mengikuti pelatihan agar program pelatihan yang diadakan dapat bermanfaat bagi para peserta dan juga perusahaan. Peserta pelatihan juga harus mempunyai keinginan untuk memperhatikan instruktur dalam memberikan materi pelatihan agar materi yang disampaikan dapat benar-benar dipahami oleh peserta pelatihan.

#### 3. Metode

Metode pelatihan akan menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif, apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan. Ukuran dalam indikator pelatihan ini adalah kesesuaian metode dengan jenis pelatihan dan kesesuaian metode dengan materi pelatihan.

#### 4. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai

oleh perusahaan. Ukuran dalam indikator pelatihan ini adalah pelatihan dapat menambah kemampuan peserta pelatihan dan kesesuaian materi dengan tujuan pelatihan.

#### 5. Tujuan Pelatihan

Pelatihan memerlukan tujuan yang telah ditetapkan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action plan*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan. Ukuran dalam indikator pelatihan ini adalah keterampilan peserta pelatihan dan pemahaman etika kerja peserta pelatihan.

### 2.1.3 Kinerja

Suatu perusahaan tentu membutuhkan karyawan sebagai tenaga kerjanya guna meningkatkan produk yang berkualitas. Mengingat karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan, banyak hal yang perlu diperhatikan terkait dengan peningkatan kinerjanya.

Dalam persaingan industri pada saat ini para manajer diwajibkan memiliki kemampuan yang baik dalam membuat rencana strategis secara benar. Sebab, rencana strategis merupakan indikator utama dari segala indikator yang ada. Langkah selanjutnya adalah proses implementasi dari penilaian. Penilaian yang dilakukan adalah untuk mengukur sejauh mana indikator tercapai, inilah yang disebut penilaian kinerja.

Dengan pentingnya penilaian kinerja ini, maka manajemen perlu mempelajari manajemen kinerja dan semua aspek terkait. Jika proses dan penilaian

kinerja telah dilakukan dengan baik dan hasilnya menunjukkan kinerja karyawan meningkat, maka kinerja organisasi pada umumnya berhasil, ini disebut hubungan kausal (sebab akibat).

### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja**

Campbell, *et.al.* dalam Umam menyatakan bahwa “kinerja sebagai sesuatu yang tampak, yaitu individu relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula”.

Menurut Priansa (2016: 269) “Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat, atau kemampuan, namun perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk nyata. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi”.

Mathis dan Jackson (2001: 169) menyatakan bahwa “kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya. Rivai dan Sagala dalam Priansa (2016: 269) menyatakan bahwa “kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap



orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Selanjutnya Benardin dan Russel dalam Priansa (2016: 270) menyatakan bahwa “kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tersebut selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil dari kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai. Milkovich dan Boudreau dalam Priansa (2016: 270) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat dimana pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan”.

Dari beberapa pendapat menurut para ahli, penulis menyimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai melalui kemampuan, keahlian, dan keinginan karyawan yang sesuai sebagai prestasi kerja dengan syarat-syarat atau tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi.

### **2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Terdapat banyak pakar yang menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Gibson et al dalam Priansa (2016: 270) menyatakan bahwa “faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah variabel individu, variabel psikologis, maupun variabel organisasi. Variabel individu meliputi kemampuan dan keterampilan fisik maupun mental, latar belakang seperti keluarga, tingkat sosial dan pengalaman, demografi menyangkut umur, asal usul dan jenis kelamin. Variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian,

belajar, motivasi. Variabel organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan”.

Sedangkan menurut Suternesiter dalam Priansa (2016: 270) menyatakan bahwa “faktor-faktor yang mempengaruhi pegawai terdiri dari motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap, kepribadian, kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial, serta kebutuhan egoistis”.

Menurut Davis dalam Mangkunegara (2010: 67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) yang dirumuskan:

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} \times \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} \times \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} \times \text{Skill}$$

Penjelasan:

#### 1. Faktor Kemampuan (*ability*)

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

## 2. Faktor Motivasi (*motivation*)

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

### 2.1.3.3 Pengukuran Kinerja

Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri. Mondy et.al dalam Priansa (2016: 271) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi:

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)
2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)
3. Kemandirian (*Dependability*)
4. Inisiatif (*Initiative*)
5. Adaptabilitas (*Adaptability*)
6. Kerjasama (*Cooperation*)

Keterangan:

#### Ad. 1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau karyawan dalam kurun waktu tertentu.

#### Ad. 2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

Ad. 3. Kemandirian (*Dependability*)

Kemandirian berkaitan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.

Ad. 4. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggungjawab dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya di organisasi.

Ad. 5. Adaptabilitas (*Adaptability*)

Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi yang dihadapi oleh seorang karyawan dalam pekerjaannya.

Ad. 6. Kerjasama (*Cooperation*)

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerja sama, dan dengan, orang lain.

#### **2.1.3.4 Indikator-indikator Kinerja**

Dalam organisasi pencapaian kinerja dilihat dari seberapa mampuna seorang karyawan dalam mencapai target atau sasaran yang telah ditentukan oleh organisasi. Indikator kerja menurut Mangkunegara (2013: 75) antara lain:

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Diukur dari ketelitian, kerapian, dan kelengkapan serta kualitas dari hasil pekerjaan yang telah dicapai oleh karyawan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa besarnya beban kerja atau jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif dalam mencapai target atau hasil atas pekerjaan-pekerjaan baru.

3. Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

### 2.1.4 Penelitian Terdahulu

Untuk memperkuat penelitian, penulis mencari penelitian-penelitian terdahulu yang bersangkutan dengan judul usulan penelitian, berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulunya.

**Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
1.	Herman Efrizal dan Suharti, 2017, Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Penilaian Prestasi Kerja ( $X_1$ ) Kinerja Karyawan ( $Y$ )	Lingkungan Kerja ( $X_2$ )	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Penilaian Prestasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja.	Jurnal Kompetitif Fakultas Ekonomi Universitas Tridinanti Palembang, Vol. 6, no. 1, Januari-Juli 2017
2.	Mamik Eko Supatmi, Umar Nimran dan Hamidah Nayati Utami, 2013, Pengaruh Pelatihan, Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan	Pelatihan ( $X_1$ ) Kinerja Karyawan ( $Y_2$ )	Kompensasi ( $X_2$ ) Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antar variabel.	Jurnal Profit Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijawa Malang, Vol. 7, No. 1, 2013
3.	Jessica Avelina P dan Dhyah	Penilaian Prestasi Kerja ( $X$ )	Motivasi ( $Y$ ) Kompensasi	Tidak terdapat pengaruh signifikan	Agora Program Studi Manajemen

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
	Harjanti, 2014, Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja terhadap Motivasi Karyawan dengan Kompensasi sebagai variabel intervening		(Z)	Penilaian Prestasi Kerja terhadap Kompensasi, dan tidak terdapat pula pengaruh signifikan Penilaian Prestasi kerja melalui Kompensasi terhadap Motivasi. Namun demikian tetap ada pengaruh positif dan signifikan antara Penilaian Prestasi Kerja terhadap Motivasi.	Universitas Kristen Petra, Vol. 2, No. 1, 2014
4.	Fahmi Kamal, 2018, Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Penilaian Prestasi Kerja (X) Kinerja Karyawan (Y)	-	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan mengenai Penilaian Prestasi Kerja terhadap Kinerja.	Jurnal Penelitian Ekonomi dan Bisnis Bina Sarana Informatika, Vol. 2, No. 1, Juli 2018
5.	Rina Winarni, Ahmad Muhtadi dan Emma Surahman, 2016, Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja	Penilaian Prestasi Kerja (X <sub>1</sub> ) Kinerja Karyawan (Y)	Kompensasi (X <sub>2</sub> )	Penilaian Prestasi Kerja dan Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja.	Jurnal Farmasi Klinik Indonesia Fakultas Farmasi Universitas Padjajaran, Vol. 5, No. 4, hlm 278-287,

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
	dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.				Desember 2016
6.	Katarina Ice Trisnawati, 2014, Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan	Pelatihan ( <b>X</b> ) Kinerja ( <b>Y</b> )	-	Terdapat pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja.	Jurnal Penelitian Program Studi Pendidikan Ekonomi BKK Koperasi Universitas Tanjungpura, 2014
7.	Sulaefi, 2017, Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan	Pelatihan ( <b>X<sub>1</sub></b> ) Kinerja ( <b>Y<sub>2</sub></b> )	Pengembangan ( <b>X<sub>2</sub></b> ) Disiplin Kerja ( <b>Y<sub>1</sub></b> )	Pelatihan SDM berpengaruh langsung terhadap kinerja tanpa melalui disiplin kerja dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja melalui disiplin kerja.	Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Jurusan Manajemen Universitas Merdeka Malang, Vol. 5, No. 1, 2017
8.	Usri Nani Yunarifah dan Lilik Kustiani, 2012, Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Kinerja ( <b>Y</b> )	Motivasi Kerja ( <b>X</b> )	Pengujian secara simultan menunjukkan ada pengaruh signifikan simultan terhadap kinerja karyawan. Namun, pengujian secara parsial menunjukkan ada satu sub	Jurnal Modernisasi Program Studi Manajemen Universitas Kanjuruhan, Vol. 8, No. 2, Juni 2012



No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
				variabel yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan ada dua sub variabel yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	
9.	Alan Hidayat Setiawan dan Hotlan Siagian, 2017, Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Kinerja (Y)	Kemampuan ( $X_1$ ) Motivasi Kerja ( $X_2$ )	Kemampuan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Sinar Agung. Namun, Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja karyawan pada CV Sinar Agung.	Agora Program Studi Manajemen Universitas Kristen Petra, Vol. 5, No. 3, 2017
10.	Silvia Oktaviani, 2012, Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja terhadap Motivasi Karyawan	Penilaian Prestasi Kerja (X)	Motivasi (Y)	Ada pengaruh signifikan diantara keduanya dimana kekuatan pengaruhnya cukup kuat.	Skripsi, Program Studi Ilmu Administrasi Niaga Universitas Indonesia, Juli 2012

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah belum pernah ada penelitian yang menggunakan variabel-variabel seperti yang saya gunakan dalam penelitian ini, dimana variabel  $X_1$  adalah Sistem Penilaian Prestasi Kerja, variabel  $X_2$  adalah Pelatihan dan variabel Y adalah Kinerja.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Pada saat ini organisasi atau perusahaan berada pada zaman persaingan antar perusahaan yang semakin ketat, untuk mempertahankan eksistensinya perusahaan harus mempunyai daya saing yang baik, hal ini didukung oleh pihak-pihak internal dan eksternal perusahaan. Pihak internal yang sangat berpengaruh yaitu sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan kunci pokok dan mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan utama perusahaan. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia yang berkualitas akan menentukan keberhasilan perusahaan dalam menyusun rencana, melaksanakan kegiatan operasional dan mengendalikan jalannya perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sumber daya manusia yang handal dan berkualitas serta memiliki integritas yang tinggi, hal ini dapat didukung dengan melakukan penilaian prestasi kerja dan pemeliharaan terhadap sumber daya manusia dalam organisasi dengan diadakannya pelatihan yang dapat menambah keterampilan dan kemampuan sumber daya manusia yang ada di perusahaan.

Prestasi kerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya. Salah satu diantaranya adalah melalui penilaian prestasi kerja. Dalam penilaian prestasi kerja juga ada beberapa indikator, diantaranya adalah adil, objektif, transparan, konsisten, dan sensitif (Soeprihanto, 2009: 9). Dalam penelitian yang ditulis oleh Silvia Oktaviani, ia mengutip dari buku Sulistiyani dan Rosidah (2003), “dalam memberikan penilaian, seorang penilai atau atasan hendaknya berpedoman pada hal-hal berikut ini; bersifat objektif, adil, konsekuen, dan mengikuti langkah-langkah yang telah ditetapkan”.

Karyawan departemen pemasaran di PT. HNI HPAI merupakan departemen yang memiliki ukuran penilaian prestasi kerja diukur dari seberapa besar omzet penjualan perusahaan dalam satu waktu tertentu dan berapa banyak orang yang bergabung di perusahaan untuk berbisnis juga dibidang ini.

Menurut Mangkunegara (2011: 69) menjelaskan “penilaian prestasi kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditunjukkan untuk pengembangan”. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting dalam organisasi atau perusahaan guna meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini mengingat bahwa di dalam organisasi, setiap orang sebagai sumber daya manusia (SDM) mempunyai keinginan untuk mendapatkan penghargaan dan perlakuan adil dari pimpinannya, sehingga karyawan memberikan kontribusi yang

berarti pada organisasi atau perusahaan dan sebaliknya, hal ini merupakan upaya guna mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Caple dalam Priansa (2016: 175) menyatakan bahwa pelatihan merupakan upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan, keterampilan atau sikap melalui pengalaman belajar dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja kegiatan atau berbagi kegiatan. Tujuan pelatihan dalam situasi kerja adalah untuk memungkinkan seorang pegawai memperoleh kemampuan agar ia dapat melakukan tugas atau pekerjaan secara memadai, dan menyadari potensi yang mereka miliki. Ada beberapa hal yang dijadikan indikator untuk pelatihan menurut Gary Dessler (2015: 284) diantaranya; (1) instruktur, yang dilihat dari kualifikasi/kompetensi yang memadai dan kemampuan untuk memotivasi peserta, (2) peserta, dilihat dari semangat dalam mengikuti pelatihan dan keinginan untuk memperhatikan instruktur, (3) metode, dilihat dari kesesuaian metode dengan jenis pelatihan dan kesesuaian metode dengan materi pelatihan, (4) materi, dilihat dari apakah materi bisa menambah kemampuan peserta dan kesesuaian materi dengan tujuan pelatihan, (5) tujuan, dilihat dari apakah pelatihan yang dilakukan dapat menambah keterampilan dan pemahaman etika kerja peserta.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa sebuah organisasi dianjurkan untuk memiliki program pelatihan yang baik bagi karyawan, organisasi harus memberi kesempatan untuk berkembang kepada karyawannya, memberi dukungan atau motivasi pada karyawan, dan memberikan pengarahan yang baik. Adanya program pelatihan yang baik di organisasi merupakan salah satu aspek

yang dapat memicu semangat kerja karyawan, karena berkembang atau tidaknya jabatan atau posisi seorang karyawan ditentukan oleh kemampuannya sendiri. Dengan adanya peran organisasi dalam aspek pelatihan, maka karyawan akan berusaha untuk lebih produktif lagi sehingga akan meningkatkan kinerjanya di organisasi.

Menurut Rivai dan Ella (2010: 548) menyatakan bahwa “Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai perannya dalam perusahaan”. Indikator kinerja menurut Mangkunegara (2013: 75), diantaranya; kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

Karyawan merupakan aset yang berharga di dalam organisasi sehingga memerlukan perhatian lebih dari atasannya. Penilaian prestasi kerja memiliki keterkaitan terhadap pelatihan karena adanya penilaian prestasi kerja yang hasilnya baik itu tidak terlepas dari sebuah program pelatihan yang sukses atau berhasil menambah kemampuan, kecakapan, keterampilan, pengetahuan dan sikap karyawannya, begitu juga sebaliknya jika pelatihan yang dilakukan di sebuah organisasi baik maka kemampuan, kecakapan, keterampilan, pengetahuan dan sikap karyawannya meningkat maka penilaian prestasi kerja karyawan akan baik pula. Hal ini sejalan dengan pendapat bahwa pelatihan adalah salah satu tujuan dan kegunaan dari penilaian prestasi kerja yang dikemukakan oleh Hasibuan (2013: 89) yang menyatakan bahwa “tujuan dan kegunaan penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut: sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas

jasa; untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya; sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan; sebagai dasar untuk mengevaluasi program pelatihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja; ...”, artinya kesempatan karyawan untuk dapat dipromosikan, demosi, atau diberhentikan itu berkaitan dengan penilaian prestasi kerja dalam organisasi.

Dari uraian diatas, maka kinerja karyawan sangat diperlukan untuk mencapai target perusahaan, dengan sistem penilaian prestasi kerja yang mengejar omzet dalam setiap penjualan. Dalam kondisi tersebut, perlu adanya penelitian berkaitan dengan permasalahan sumber daya manusia, tentang bagaimana pengaruh sistem penilaian prestasi kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan teori dan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, maka dapat ditarik hipotesis penelitian sebagai berikut: **Terdapat Pengaruh Sistem Penilaian Prestasi Kerja dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Departemen Pemasaran di PT. HNI HPAI Jakarta.**