

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

A. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu (amstron dan Baron 2015:15).

Tika (2015:121) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan dalam organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya. Sedangkan menurut mangkunegara (2015:79) bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Beberapa pengertian tersebut dapat dipahami bahwa kinerja adalah kemampuan yang dilakukan untuk mencapai hasil kerja yang diharapkan bersama kearah tercapainya tujuan lembaga atau perusahaan dalam periode tertentu.

2. Pengertian Kinerja karyawan

Kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

Beberapa ahli mendefinisikan kinerja karyawan sebagai berikut :

a. Anwar Prabu Mangkunegara (2009: 67)

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

b. Menurut Wibowo (2010 : 7)

Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

c. Menurut Sedarmayanti (2011 : 260)

Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat

ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Kesimpulannya kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik dari kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan dengan membandingkan standar yang telah ditentukan dan melaksanakan tugas kerjanya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

3. Langkah-langkah dalam menilai kinerja

Menurut Arsyad (2015:65) ada beberapa langkah dalam menilai kinerja karyawan yaitu:

- a. Memberikan batasan pekerjaan karyawan
- b. Bagaimana pekerjaan itu dilakukan menetapkan ukuran kinerja, dan atasan perlu berusaha untuk menghilangkan rintangan karyawan terhadap pekerjaan yang telah diberikan kepadanya.
- c. Memonitor kinerja dengan memberikan umpan balik yang terus menerus, hal ini dilakukan agar tidak terkesan mencari kesalahan
- d. Meninjau kembali kinerja secara resmi dapat dilakukan ada akhir tahun dengan cara kerja pada periode terhadap kinerja karyawan dan membuat rencana kerja pada metode periode berikutnya.

Menurut Halsey (2016:181) ada beberapa hal yang perlu dinilai dan diukur melihat kinerja karyawan yaitu:

- a. Penilaian prestasi (performance rating)
- b. Penilaian jasa (merit rating)
- c. Penilaian pegawai (Employee appraisal)
- d. Penilaian dinas (Service rating)

Kinerja sangat erat hubungannya dengan produktivitas individu, latihan dan pengembangan perencanaan karir atau kenaikan pangkat serta pengupahan.

Oleh karena itu informasi secara rutin kinerja seorang karyawan urut serta menentukan kebijakan dibidang perkantoran

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

- a. Efektivitas dan efisiensi
bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh menyatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono,2015:27)
- b. Otoritas (wewenang)
otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosentono, 2015: 27). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.
- c. Disiplin
disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono,2015:27). Jadi, disiplin pegawai adalah kegiatan pegawai yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana ia bekerja.
- d. Inisiatif
inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

5. Tujuan Manajemen Kinerja

Secara umum manajemen kinerja memiliki empat tujuan (Bintoro dan Daryanto, 2017: 8) yaitu :

1. Tujuan Strategik

Mengaitkan kegiatan karyawan dengan tujuan organisasi. Pelaksanaan strategik tersebut perlu mendefinisikan hasil yang akan dicapai karyawan i yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi dan mengembangkan pengukuran terhadap kinerja karyawan.

2. Tujuan Administratif

Menggunakan informasi manajemen kinerja khususnya evaluasi kinerja untuk kepentingan keputusan administratif, penggajian, promosi, pemberhentian karyawan dan lain-lain.

3. Tujuan Pengembangan

Dapat mengembangkan kapasitas karyawan yang berhasil dibidang kerjanya, pemberian training bagi yang berkinerja yang tidak baik atau penempatan yang lebih cocok.

4. Tujuan Khusus Manajemen Kinerja

Memperoleh peningkatan kinerja berkelanjutan. Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan, memungkinkan individu untuk mengembangkan kemampuan, meningkatkan kaitan kerja dan mencapai potensi pribadi yang bermanfaat bagi individu dan organisasi.

Daya dongkrak untuk perubahan yang lebih berorientasi kinerja, mengembangkan hubungan yang terbuka konstruktif antara individu dan organisasi dalam dialog yang berkesinambungan, menyediakan kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran kerja, memfokuskan perhatian kepada atribut dan kompetensi yang diperlukan, manajer dan karyawan membuat kesepakatan tentang rencana pengembangan, menyediakan kriteria untuk melakukan pengukuran kinerja, landasan bagi pemberian imbalan, memberdayakan karyawan, mempertahankan karyawan yang berkualitas, mendukung inisiatif manajemen yang berkualitas secara keseluruhan, mendemonstrasikan bagaimana individu menghargai karyawan.

6. Prinsip Dasar Manajemen

Sebagai prinsip dasar dalam manajemen kinerja (Bintoro dan Daryanto, 2017: 12) yaitu :

1. Kejujuran

Kejujuran menampakkan diri dalam komunikasi umpan balik yang jujur diantara manajer, pekerja, dan rekan kerja. Proses penilaian akan

memperluas pemahaman bawahan dengan cara mengajak mereka untuk jujur menyatakan apa yang memotivasi mereka, apa yang mereka sukai dan tidak sukai mengenai pekerjaan mereka, apa yang mereka inginkan dan apa yang menjadi kepentingan mereka dan bagaimana mereka harus dibantu.

Sebaliknya, manajer juga menceritakan kebenaran dalam hubungannya dengan bawahan tentang apa yang disukai dan apa yang tidak disukai mengenai pekerjaan mereka, sehingga manajer mampu memahami hambatan-hambatan para karyawan untuk mencapai kinerja yang bagus.

2. Pelayanan

Yang dimaksud dengan pelayanan disini adalah bagaimana memberikan pelayanan kepada para pekerja, seperti jika pekerja mengalami kesulitan menyelesaikan pekerjaannya, maka manajer membantu pekerja tersebut agar mampu menyelesaikan pekerjaannya tersebut.

3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan prinsip dasar dalam mengembangkan kinerja. Dengan memahami dan menerima tanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan dan yang tidak mereka kerjakan untuk mencapai tujuan mereka.

4. Bermain

Manajemen kinerja menggunakan prinsip bahwa bekerja sama dengan bermain, maka pekerjaan yang dikerjakan tidak akan menjadi beban, justru

akan menyenangkan dan menjadi semangat ketika mengerjakan pekerjaan tersebut.

5. Rasa kasihan

Makna rasa kasihan adalah seorang manajer memiliki sikap memahami dan empati terhadap orang lain. Rasa kasihan seorang manajer akan melupakan kesalahan di belakang dan akan memulai dengan sesuatu yang baru.

6. Perumusan tujuan

Manajemen kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi terlebih dahulu tujuan yang hendak dicapai organisasi.

7. Konsensus dan kerja sama

Manajemen kinerja mengendalikan pada kerja sama antara atasan dan bawahan dari pada menekankan pada kontrol dan melakukan pemaksaan.

8. Berkelanjutan

Manajemen kinerja merupakan proses yang sifatnya berlangsung secara terus menerus dan berkelanjutan.

9. Komunikasi dua arah

Dengan komunikasi dua arah, bawahan mudah memahami apa yang diinginkan oleh atasannya. Sebaliknya, atasan lebih memahami apa yang terjadi dan apa yang diinginkan oleh bawahan.

10. Umpan balik

Umpan balik dalam hal ini berupa kemungkinan pengalaman dan pengetahuan kinerja pada masa lalu yang gunanya untuk meninjau kembali perencanaan kinerja.

7. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009 : 75) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu :

a. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

b. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing.

c. Pelaksanaan Tugas

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

d. Tanggung Jawab

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

B. Pengawasan

1. Pengertian pengawasan

Pengertian pengawasan menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert (2015:89) dimana menurut mereka *Control* adalah *the process of ensuring that actual activities conform the planned activities*. Jadi, pengawasan adalah proses untuk memastikan bahwa segala aktivitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Dan Menurut Guntur dkk (2015:89) mengatakan bahwa pengawasan adalah sebagai keseluruhan kegiatan membandingkan, mengukur apa yang sedang atau sudah dilaksanakan dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya dengan kriteria, norma dan standar.

Menurut Manullang (2015:89), pengawasan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilai dan bila perlu dikoreksidengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula. Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Untuk dapat merealisasikan tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada taraf pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah telah dikeluarkan dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi. Ada dua prinsip pokok yang merupakan suatu *kondition sine qua non* bagi suatu sistem pengawasan yang efektif ialah adanya rencana tertentu

dan adanya pemberian instruksi-instruksi serta wewenang kepada bawahannya.

Dari beberapa diatas dapat disimpulkan pengertian pengawasan yaitu suatu proses dalam aktifitas yang sesuai dengan rencana untuk menetapkan pekerjaan, menilai dan dikoreksi agar pelaksanaan sesuai dengan harapan.

2. Jenis-jenis pengawasan

Ada empat macam dasar penggolongan jenis pengawasan (Manullang 2015:90) yaitu:

a. Waktu pengawasan

Berdasarkan bila pengawasan dilakukan maka macam-macam pengawasan itu dibedakan atas:

- Pengawasan preventif dimaksudkan pengawasan dilakukan sebelum terjadinya penyelewengan .
- Pengawasan repressif dimaksudkan pengawasan setelah rencanadijalankan dengan kata lain diukur hasil-hasil yang dicapai dengan alat pengukur standar yang telah ditentukan terlebih dahulu.

b. Objek pengawasan

Berdasarkan objek pengawasan dapat dibedakan atas pengawasan bidang-bidang sebagai berikut:

- Produksi
- Keuangan

- Waktu dan
- Manusia dengan kegiatan-kegiatannya.

c. Subjek pengawasan

Bilamana pengawasan itu dibedakan atas dasar penggolongan siapa yang mengadakan pengawasan, maka pengawasan dapat dibedakan atas:

- Pengawasan inter

Dimaksud pengawasan yang dilakukan oleh atasan dari petugas bersangkutan, oleh karena itu pengawasan semacam ini disebut juga pengawasan .

- Pengawasan ekstern

Suatu pengawasan disebut pengawasan ekstern, bilamana orang yang melakukan pengawasan itu adalah orang-orang diluar organisasi.

d. Cara mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan

Berdasarkan cara bagaimana mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan, maka pengawasan itu dapat digolongkan atas:

- Personal observation (personal inspection)

Peninjauan personal observation adalah mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi sehingga dapat dilihat sendiri pelaksanaan pekerjaan.

- Oral report (laporan lisan)

Dengan cara ini pengawasan dilakukan dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan bawahan.

- Written Report (laporan tulisan)

Laporan tulisan merupakan suatu pertanggungjawaban kepada atasan mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya sesuai dengan instruksi tugas yang diberikan atasannya.

- Control by Exception

Pengawasan yang berdasarkan kekecualian adalah suatu sistem pengawasan dimana pengawasan itu ditunjukkan kepada soal-soal kekecualian, jadi pengawasan hanya dilakukan bila diterimalaporan yang menunjukkan adanya peristiwa-peristiwa yang istimewa.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan Menurut Mulyadi,(2015:90)

- a. Perubahan yang selalu terjadi baik dari luar maupun dari dalam organisasi
- b. Kompleksitas organisasi memerlukan pengawasan formal karena adanya desentralisasi kekuasaan
- c. Kesalahan/penyimpangan yang dilakukan anggota organisasi memerlukan pengawasan.

4. Indikator Pengawasan Karyawan

Menurut Pandoyo (2015:91) Indikator Pengawasan Pegawai adalah sebagai berikut :

- a. Menentukan ukuran(pedoman Baku standart)

Pelaksanaan/perencanaan tahap pertama dalam pengawasan adalah menetapkan ukuran standart pelaksanaan, standart mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil.

- b. Mengadakan penilaian atau pengukuran terhadap pekerjaan yang sudah dikerjakan yaitu suatu penilaian yang dilakukan oleh pengawasan dengan melihat hasil kerjanya dan laporan tertulisnya.
- c. Membandingkan antara pelaksanaan pekerjaan dengan ukuran atau pedoman baku yang ditetapkan untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi saat bekerja.
- d. Mengadakan perbaikan atau pembetulan atas penyimpangan yang terjadi saat bekerja, sehingga pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan apa yang direncanakan. Melalui tindakan koreksi/perbaikan bila hasil analisa menunjukkan adanya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil.

C. Penilaian Kerja

1. Pengertian Penilaian Kerja

Menurut Soeprihanto (2015:77) penilaian kerja adalah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan. Pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan bukan hanya dilihat atau dinilai hasil fisiknya tetapi meliputi berbagai hal, seperti kemampuan kerja, disiplin, hubungan

kerja, prakarsa, kepemimpinan dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang level pekerjaan yang dijabatinya.

Menurut Hasibuan (2015:77) penilaian kerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Evaluasi atau penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi pegawai. Menurut Rivai (2011: 66) penilaian kerja merupakan suatu proses untuk penetapan pemahaman bersama tentang apa yang akan di capai, dan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan orang dengan cara peningkatan dimana peningkatan itu tidak akan dicapai di dalam waktu yang singkat ataupun lama. Peningkatan ini tidak terjadi hanya karena sistem yang dikemukakan oleh manajemen untuk mengatur kinerja dari karyawan mereka, tapi juga melalui suatu pendekatan kearah mengelola dan mengembangkan orang yang memungkinkan mereka untuk mengatur pengembangan dan kinerja mereka sendiri dalam kerangka sasaran yang jelas dan standar yang telah disetujui dengan para penyelia mereka.

Menurut Mathis dan Jackson (2015:77) Penilaian Kerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

Penilaian kinerja juga disebut pemeringkatan karyawan, evaluasi pegawai, tujuan kerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil. Menurut Handoko (2015:77) Penilaian kerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atas kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Sedang menurut Hariandja (2015: 77) penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja karyawannya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada karyawan dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan dan lain-lain. Jadi secara umum dapat didefinisikan bahwa penilaian kerja tersebut adalah sebagai penilaian hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh setiap karyawan. Penilaian kinerja karyawan mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan. Apakah prestasi yang dicapai setiap karyawan baik, sedang, kurang. Penilaian prestasi penting bagi setiap pegawai dan berguna bagi organisasi untuk mengambil keputusan dan menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya.

2. Tujuan Penilaian Kerja

Menurut Soeprihanto (2015:78) Tujuan penilaian kerja adalah sebagai berikut:

- a. Mengetahui keadaan keterampilan dan kemampuan setiap karyawan secara rutin.
- b. Untuk digunakan sebagai dasar perencanaan bidang personalia, khususnya menyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- c. Dapat digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin sehingga antara lain dapat diarahkan jenjang kariernya atau perencanaan karier, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
- d. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- e. Mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan dari bidang personalia, khususnya prestasi karyawan dalam bekerja.
- f. Secara pribadi, bagi pegawai dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga dapat memacu perkembangannya. Sebaliknya bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawan, sehingga dapat membantu dalam memotivasi karyawan dalam bekerja.
- g. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan (kinerja) dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang personalia secara keseluruhan.

3. Manfaat Penilaian Kerja

Menurut Simanjuntak (2015:78) manfaat penilaian kerja yaitu :

- a. Peningkatan kinerja. Terutama bila hasil penilaian kinerja seseorang rendah atau di bawah standar yang telah ditetapkan, maka orang yang bersangkutan dan atasan akan segera membuat segala upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut, misalnya dengan bekerja lebih keras dan tekun lagi.
- b. Pengembangan SDM. Penilaian kinerja sekaligus mengidentifikasi dan kelemahan setiap individu, serta potensi yang dimilikinya. Dengan demikian manajemen dan individu dimaksud dapat mengoptimalkan pemanfaatan keunggulan dan potensi individu yang bersangkutan, serta mengatasi dan mengkompensasi kelemahan-kelemahannya melalui program pelatihan. Manajemen dan individu yang bersangkutan dapat mengembangkan potensi yang dimiliki oleh setiap individu, baik untuk memenuhi kebutuhan perusahaan atau organisasi, maupun dalam rangka mengembangkan karier mereka masing-masing.

- b. Pemberian kompensasi. Melalui penilaian kinerja individu, dapat diketahui siapa yang memberikan kontribusi besar dan siapa yang memberikan kontribusi kecil dalam pencapaian hasil akhir organisasi atau perusahaan. Pemberian imbalan atau kompensasi yang adil haruslah didasarkan kepada kinerja atau kontribusi setiap orang kepada perusahaan. Pekerja yang menampilkan penilaian kinerja yang tinggi patut diberi kompensasi, antara lain berupa: pemberian penghargaan, pemberian bonus, dan atau percepatan kenaikan pangkat dan atau gaji.
- c. Program peningkatan produktivitas. Dengan mengetahui kinerja masing-masing individu, kekuatan dan kelemahan masing-masing serta potensi yang mereka miliki manajemen dapat menyusun program peningkatan produktivitas perusahaan.
- d. Program kepegawaian. Hasil penilaian kinerja sangat bermanfaat untuk menyusun program-program kepegawaian, termasuk promosi, rotasi dan mutasi, serta perencanaan karier pegawai.
- e. Menghindari perlakuan diskriminasi. Penilaian kinerja dapat menghindari perlakuan diskriminasi dan kolusi, karena setiap tindakan kepegawaian akan didasarkan kepada kriteria obyektif, yaitu hasil penilaian kinerja.

4. Proses Penilaian Kerja

Menurut Handoko (2015:78) Penilaian kerja adalah merupakan suatu proses yang berkesinambungan dan bukan merupakan produk akhir atau produk sesaat. Penilaian kinerja tidak hanya dilakukan sesaat pada akhir periode penilaian saja, karena untuk menjaga obyektifitas penilaian, kegiatan penilaian kinerja hendaknya dilakukan setiap waktu. Atasan hendaknya dapat memberikan penilaian pada setiap tahapan penyelesaian kegiatan.

Penilaian setiap waktu juga bermanfaat untuk memberikan *feedback* atau masukan pada bawahan tentang kinerjanya yang kurang baik, sehingga untuk waktu berikutnya, bawahan dapat memperbaiki kinerja. Penilaian kinerja merupakan sebuah sistem atau sekumpulan kegiatan yang terkait

dengan aktivitas kepegawaian lainnya. Penilaian kinerja tidak dapat berdiri sendiri, sehingga dalam pelaksanaannya, penilaian kinerja juga terkait dengan kegiatan lain.

Keterkaitan proses penilaian kinerja juga terkait dengan kegiatan lain. Keterkaitan proses penilaian kinerja dengan kegiatan karyawan adalah sebagai berikut:

a. *Job Analysis* atau analisis pekerjaan

Proses penilaian kinerja berdasarkan pada analisis pekerjaan atau analisis jabatan. Tahap ini merupakan tahap yang cukup penting yang merupakan tahap mendasar dalam penilaian kinerja, karena analisis jabatan dipergunakan untuk beberapa kegiatan dalam proses penilaian kinerja. Hasil dari analisis jabatan ini digunakan sebagai dasar penyusunan deskripsi pekerjaan, dimana dalam deskripsi pekerjaan ini disebutkan dasar-dasar penilaian yaitu jenis-jenis pekerjaan yang harus dikerjakan dan spesifikasi atau kebutuhan khusus yang menunjang pekerjaan tertentu. Inti dari tahap ini adalah apabila akan melaksanakan penilaian kinerja, maka sebelumnya harus dinyatakan dengan jelas hal-hal berikut: jenis-jenis pekerjaan, tanggung jawab yang dimiliki, kondisi kerja, kegiatan yang harus dilakukan.

b. *Performance standards* atau standar kerja

Standar dipergunakan untuk membandingkan hasil kerja seorang staf dengan standar yang telah ditetapkan, sehingga dapat diketahui apakah pekerjaan yang bersangkutan lebih baik atau dibawah standar. Standar kerja didasarkan atas informasi-informasi yang diperoleh dari analisis jabatan. Standar yang ditetapkan harus memenuhi beberapa syarat sebagai berikut:

- 1) Standar harus tertulis dengan jelas dan spesifik, sehingga setiap orang bisa membaca standar kerja yang ditetapkan untuk pekerjaan tertentu sehingga tidak mudah menimbulkan bias dan salah persepsi.
- 2) Standar yang ditetapkan harus realistis dan dapat dicapai.
- 3) Standar yang digunakan bisa menjawab pertanyaan *what* (tentang apa yang dikerjakan, dan bagaimana metode menyelesaikan pekerjaan), *how much* (berapa yang harus dihasilkan) dan *by when* (kapan pekerjaan harus dihasilkan).

c. *Performance appraisal system* atau metode penilaian kinerja.

Secara umum ada 4 macam metode penilaian kinerja. Empat macam metode tersebut adalah : *Behavior appraisal system* atau penilaian kinerja berdasarkan perilaku yang dinilai, *Personel/performer Appraisal system* atau penilaian kinerja berdasar ciri sifat individu, *Result-oriented Appraisal System* atau penilaian kinerja berdasar hasil

kerja, *Contingency Appraisal System* atau penilaian kinerja berdasar atas kombinasi beberapa komponen: ciri sifat, perilaku, dan hasil kerja.

5. Indikator dalam Penilaian Kerja

Menurut Soeprihanto (2015:79) dalam melakukan penilaian terhadap pelaksanaan pekerjaan atau prestasi kerja seorang karyawan harus memiliki pedoman dan dasar-dasar penilaian. Pedoman dan dasar-dasar penilaian tersebut dapat dibedakan dalam aspek-aspek penilaian. Yang dimaksud dengan aspek penilaian disini adalah hal-hal yang pada dasarnya merupakan sifat-sifat atau ciri-ciri yang dapat menunjukkan bahwa pelaksanaan suatu pekerjaan tertentu dapat berjalan dengan lancar dan berhasil dengan baik atau dengan kata lain ciri-ciri dari pelaksanaan pekerjaan (kinerja) yang berhasil digunakan kembali untuk menilai setiap pelaksanaan pekerjaan yang bersangkutan secara rutin. Yang perlu dipertimbangkan oleh bagian personalia bersama para manajer adalah aspek-aspek atau unsur-unsur penilaian. Aspek-aspek atau unsur-unsur penilaian umumnya berbeda dengan sebagian sesuai dengan level karyawan yang dinilai.

Menurut Soeprihanto (2015:79) pada umumnya ada beberapa indikator penilaian yang dapat diterapkan seperti Prestasi Kerja, Rasa Tanggungjawab, Kesetiaan dan Pengabdian, Prakarsa, Kejujuran, Disiplin, Kerjasama, Kepemimpinan. Sedangkan menurut James E.Neal Jr. dalam Mangkunegara

(2015:79) ada beberapa aspek yang menjadi panduan dalam evaluasi kinerja pegawai yaitu akurasi, prestasi, administrasi, analitis, komunikasi, kompetensi, kerjasama, kreativitas, pengambilan keputusan, pendelegasian, dapat diandalkan, improvisasi, inisiatif, inovasi, keahlian interpersonal, keputusan, pengetahuan, kepemimpinan, pembelajaran, manajemen, motivasi, dan negoisasi. Selanjutnya Soeprihanto (2015:79) menjelaskan dengan kriteria penilaian tertentu masing masing aspek dapat dinilai.

Dari jumlah penilaian tersebut akan diketahui bahwa seorang karyawan tingkat prestasinya sangat baik, normal, kurang memuaskan, tidak memuaskan atau dengan ungkapan lain tingkat prestasinya sangat baik, baik, cukup, sedang dan kurang. Dalam melakukan penilaian sebaiknya dilakukan seobyektif mungkin. Memang akan lebih baik apabila sudah dimiliki dan disepakati suatu standard. Akan tetapi kenyataanya adalah kesepakatan yang ditentukan oleh pihak manajer dengan memberikan bobot (nilai) yang sama terhadap aspek-aspek yang dinilai sama (misalnya : 1).

Menurut Soeprihanto (2015:78) sesuai dengan tujuan penilaian pelaksanaan pekerjaan (kinerja), maka sifat penilaian yang baik adalah terbuka dan rahasia. Penilaian kinerja sebaiknya terbuka bagi karyawan bersangkutan. Maksud sifat terbuka yaitu bahwa setiap pegawai yang dinilai berhak mengetahui penilaian yang dilakukan, oleh atasannya terhadap dirinya. Di samping dia berhak mengetahui, karyawan dapat mengajukan keberatan-

keberatan atas nilainya, apabila menurut anggapannya penilaian tersebut kurang sesuai. Dalam mengajukan keberatan tersebut sebaiknya menyatakan fakta-fakta dan alasan yang logis. Agar seorang karyawan mampu memahami penilaian, perlu adanya penjelasan dari bagian personalia atau bagian yang ditunjuk, tentang berbagai bidang yang dinilai dalam organisasi perusahaan tersebut.

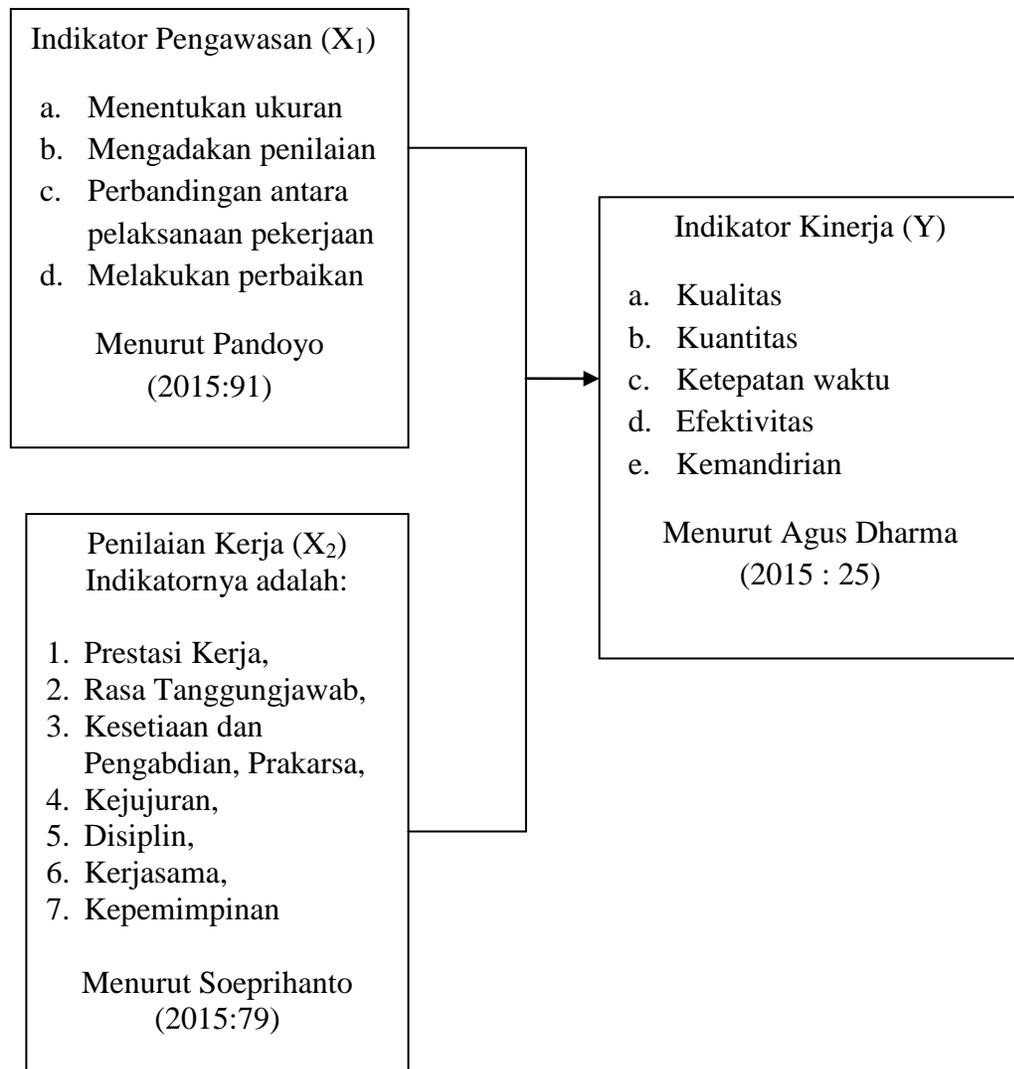
Sifat yang kedua yaitu rahasia maksudnya, bahwa penilaian itu hanya diketahui oleh pejabat yang berkepentingan yaitu penilainya dan karyawan yang dinilai. Walau demikian untuk menjamin objektivitasnya diperlukan/ dibutuhkan pihak ketiga yang tidak turut menilai tetapi mempunyai kekuatan dan hubungan dengan penilaian tersebut. Sehingga pada daftar penilaian kinerja tersebut terdapat 3 pihak yang menyetujui yaitu pejabat yang menilai, pejabat yang dinilai, dan pejabat satu tingkat di atas penilai.

D. Kerangka Pemikiran

Telah diuraikan secara terperinci diatas beberapa pengertian tentang Pengawasan, penilaian kerja dan kinerja. Dapat diketahui bahwa bila suatu organisasi karyawan kerjanya kurang Pengawasan dalam melaksanakan tugasnya dan penilaian kerja yang kurang tepat, maka Kinerja karyawan akan rendah. Demikian pula sebaliknya, apabila suatu perusahaan pengawasannya cukup tinggi, dan penilaian kerjanya baik maka kinerja karyawannya akan tinggi pula.

Kerangka pemikiran merupakan penjelasan terhadap gejala yang menjadi objek permasalahan. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini menggambarkan hubungan variabel pengawasan dan penilaian kerja terhadap variabel kinerja karyawan Perusahaan Jati Anugerah.

Gambar 1 Kerangka pemikiran



E. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2013: 93). Hipotesis yang dibuat berdasarkan pemaparan dalam rumusan masalah dan teori adalah sebagai berikut :

1. Pengawasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Jati Anugerah.
2. Penilaian Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Jati Anugerah.
3. Pengawasan dan Penilaian Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Jati Anugerah.