

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS**

#### **A. Penilaian Kinerja**

##### **1. Definisi Penilaian Kinerja**

Kinerja merupakan konsep yang sangat abstrak dan memerlukan pendefinisian tertentu dengan menyebutkan atribut secara rinci dan lengkap. Kinerja pada perusahaan dengan latar belakang yang berbeda akan mempunyai atribut yang berbeda. Apalagi jika kinerja berkaitan dengan lembaga publik seperti pemerintah dan lembaga yang berorientasi keuntungan seperti perusahaan. Sehingga definisi kinerja bisa sangat beragam berdasarkan konsepnya.

Michael Armstrong (Amir, 2016:81) mengemukakan kinerja sebagai konsep yang berdimensi jamak dan bergantung atas faktor-faktor yang berbeda-beda.

Yudith Hale (Amir, 2016:82) mendefinisikan kinerja sebagai upaya, cara dalam melakukan tugas kerja dan hasil yang memiliki nilai kebermaknaan .

Kasmir (2019:182) mengemukakan kinerja sebagai hasil kerja dan perilaku seseorang dalam suatu periode. Kinerja sebagai hasil perlu di evaluasi untuk mengetahui apakah kinerja sesuai dengan standar yang diinginkan. proses evaluasi ini dikenal dengan istilah penilaian kinerja.

kinerja tentu perlu di evaluasi atau di nilai. Penilaian kinerja merupakan proses merencanakan, mengorganisasi, mensupervisi, mengontrol dan menilai kinerja.

Kasmir (2016:184) mengemukakan “penilaian kinerja sebagai sebuah sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu sehingga mampu memberikan manfaat bagi pemberian kompensasi dan pengembangan karir karyawan”.

Davis (Kasmir, 2016: 185) menyatakan “penilaian kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi hasil kinerja individu”.

Dick Grote (Edison dkk, 2018:194) menyatakan “penilaian kinerja sebagai sistem manajemen formal untuk menyediakan evaluasi tentang kualitas kerja seseorang dalam sebuah organisasi”.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat di simpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan proses meninjau dan mengevaluasi kinerja individu didalam organisasi secara periodik.

## **2. Tujuan Penilaian Kinerja**

Menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Jika dikerjakan dengan benar, hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi karyawan, atasan serta departemen SDM dan perusahaan. Atasan atau Supervisor atau manajer menilai kinerja karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang sudah dilakukan atau yang akan dilakukan selanjutnya. Umpan balik

yang spesifik dari atasan akan memudahkan karyawan untuk membuat perencanaan-perencanaan kerja serta keputusan-keputusan yang lebih efektif untuk kemajuan perusahaan.

Menurut Kasmir (2016:196-199), tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:

- a. Penilaian akan membantu sebuah tujuan perencanaan karir yang berguna. Penilaian menyediakan sebuah kesempatan untuk mengulas perencanaan karir (*career plan*) karyawan dalam cakupan kekuatan dan kelemahan tersebut
- b. Memperbaiki kualitas kerja sehingga manajemen dapat mengetahui dimana kelemahan karyawan sehingga dapat dilakukan perbaikan.
- c. Penilaian akan membantu keputusan penempatan karyawan. Bagi karyawan yang telah di nilai kinerjanya ternyata kurang mampu menempati posisinya yang sekarang, maka akan di pindahkan ke unit atau bagian yang lainnya.
- d. Penilaian kinerja dapat dilakukan untuk kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Untuk mengetahui jenis pelatihan yang dibutuhkan dan siapa saja yang memerlukan, maka penialain kinerja dapat dilakukan.
- e. Penyesuaian kompensasi, bagi karyawan yang kinernya meningkat maka akan ada penyesuaian kompensasi.
- f. Inventori kompetensi pegawai, merupakan data base kompetensi karyawan yang dimiliki. Sehingga, ketika perusahaan mempunyai rencana pengembangan dan membutuhkan kompetensi tertentu mereka akan melakuka penelusuran melalui data base.
- g. Kesempatan kerja yang adil. Penilaian kinerja yang baik akan memberikan rasa keadilan bagi semua karyawan. Artinya mereka yang berkinerja baik akan mendapatkan balsa jasa yang sesuai.
- h. Komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan, hal ini dilakukan melalui umpan balik atas hasil penilaian kinerja.
- i. Penilaian kerja akan membentuk buday akerja yang menghargai kualiatas kerja.
- j. Penilaian kinerja akan menjadi dasar penerapan sangsi jika ada karyawan tidak memenuhi kualitas kerja yang di harapkan.

Tentu saja, tujuan penilaian kinerja pada setiap organisasi bisa berbeda-beda. Namun, tanpa penilaian kinerja organisasi tidak akan mampu melakukan evaluasi terhadap sumber daya manusia yang dimilikinya.

### 3. Manfaat Penilaian Kinerja bagi Instansi

Penilaian kinerja akan memberikan manfaat kepada organisasi juga kepada karyawan yang menjadi objek evaluasi. Menurut Riva'i dan Basri (2015: 51), kegunaan atau manfaat hasil penilaian kinerja adalah:

- a. *Performance Improvement*  
Performance Improvement berbicara mengenai umpan balik atas kinerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, supervisor, dan spesialis SDM dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja pada waktu yang akan datang.
- b. *Compensation Adjustment*  
Penilaian kinerja membantu dalam pengambilan keputusan siapa yang seharusnya menerima kenaikan pembayaran dalam bentuk upah, bonus ataupun bentuk lainnya yang didasarkan pada suatu sistem tertentu.
- c. *Placement Decision*  
Kegiatan promosi, atau demosi jabatan dapat didasarkan pada kinerja masa lalu dan bersifat antisipatif, seperti dalam bentuk penghargaan terhadap karyawan yang memiliki hasil kinerja baik pada tugas-tugas sebelumnya.
- d. *Training and Development Needs*  
Kinerja yang buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali sehingga setiap karyawan hendaknya selalu memiliki kemampuan untuk mengembangkan diri agar sesuai dengan tuntutan jabatan saat ini.
- e. *Career Planing and Development*  
Umpan balik kinerja sangat membantu dalam proses pengambilan keputusan utamanya tentang karir spesifik dari karyawan, sebagai tahapan untuk pengembangan diri karyawan tersebut.
- f. *Staffing Process Deficiencies*  
Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan di departemen SDM.
- g. *Informational Inaccuracies*  
Kinerja yang buruk dapat mengindikasikan adanya kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM, atau hal lain dari sistem manajemen SDM. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan mempekerjakan karyawan, pelatihan dan keputusan konseling.
- h. *Job Design Error*  
Kinerja yang buruk mungkin sebagai suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang salah atau kurang tepat. Melalui penilaian kinerja dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

- i. *Feedback to Human Resources*  
Kinerja yang baik dan buruk di seluruh perusahaan mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM yang diterapkan.

#### 4. Bentuk – Bentuk Penilaian Kinerja

Bentuk penilaian kinerja telah mengalami perkembangan. Pada awal perkembangan ilmu manajemen, penilaian kinerja di dasarkan pada indikator matematis atau melihat dari sesuatu yang dapat diukur. Saat ini, penilaian kinerja juga dilihat dari perilaku karyawan saat melakukan pekerjaan.

Menurut Dressler (2016:295) terdapat beberapa metode yang dapat diterapkan oleh perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja pada karyawannya, yaitu:

- a. Metode Skala Penilaian Grafik (*Graphic Rating Scale Method*) adalah sebuah skala yang mencatatkan sejumlah ciri-ciri (seperti kualitas dan kepercayaan) dan jangkauan nilai kinerja (dari tidak memuaskan sampai luar biasa) untuk setiap ciri.
- b. Metode Peringkat Alternasi (*Alternation Ranking Method*), dilakukan dengan cara membuat peringkat karyawan dari yang terbaik sampai yang terburuk pada satu atau banyak ciri.
- c. Metode Perbandingan Berpasangan (*Paired Comparison Method*) merupakan metode yang dilakukan dengan cara memberi peringkat pada karyawan dengan membuat peta dari semua pasangan karyawan yang mungkin untuk setiap ciri dan menunjukkan mana yang lebih baik dari pasangannya.
- d. Metode Distribusi Paksa (*Forced Distribution Method*) adalah sistem penilaian kinerja yang mengkalsifikasikan karyawan menjadi 5 hingga 10 kelompok kurva normal dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Manajer atau supervisor terlebih dahulu mengobservasi kinerja karyawan, kemudian memasukannya ke dalam klasifikasi karyawan.
- e. Metode Insiden Kritis (*Critical Incident Method*), dalam metode ini penilai membuat catatan yang berisi contoh-contoh kebaikan yang tidak umum dan tidak dilakukan dengan waktu yang pasti kemudian penilai mengulasnya dengan karyawan pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.
- f. *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS) adalah metode penilaian kinerja yang membidik pada kombinasi insiden kritis dan peringkat

- (*quantified ratings*) dengan menggunakan skala yang menggambarkan secara spesifik tentang kinerja yang baik dan buruk.
- g. *Management by Objectives* (MBO), dilakukan dengan cara menetapkan tujuan spesifik setiap karyawan yang dapat diukur perkembangannya secara periodik.
  - h. *Electronic Performance Monitoring*, dilakukan melalui pengawasan secara elektronik. Dengan metode ini, dihasilkan data terkomputerisasi seorang karyawan per hari dan kinerjanya.

Bentuk penilaian kinerja yang akan menjadi pokok analisa dalam penelitian ini adalah *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS) terutama penerapannya dalam penialain kinera Aparatur Sipil negara (ASN) di Bappeda Kabupaten Pringsewu.

## 5. Unsur Penilaian Kinerja

Hasil penilaian kinerja yang dilakukan organisasi dapat menimbulkan berbagai respon. Ada karyawan yang merasa puas dengan hasilnya dan ada yang merasa tidak puas. Setiap organisasi akan memiliki unsur penilaian kinerja yang berbeda-beda. Namun, pada dasarnya unsur penilaian kinerja menurut Kasmir (2019:208-210) terdiri dari dimensi berikut:

- a. Kualitas (mutu)  
Pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui kualitas dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. Makin baik kualitas suatu pekerjaan berarti makin baik kinerjanya.
- b. Kuantitas (jumlah)  
Kinerja juga dapat diukur dari jumlah yang dihasilkan seseorang. Kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan yang dapat di tunjukan dengan jumlah unit, jumlah nilai uang, jumlah satuan kegiatan yang di selesakan dan sebagainya. Pencapaian kuantitas yang di harapkan adalah jumlah yang sesuai dengan target atau melebihi target yang telah di tetapkan.
- c. Waktu  
Ketepatan waktu menjadi salah satu tolak ukur penilaian kinerja. Beberapa pekerjaan memiliki waktu terbatas, sehingga penyelesaiannya tidak boleh melebihi target waktu yang di tetapkan. Namun, ada juga

pekerjaan yang tidak punya target waktu yang jelas, hanya semakin cepat selesai semakin baik.

d. Efisiensi Biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas sudah di rencanakan atau di anggarkan. Artinya dengan biaya yang sudah di anggarkan tersebut di harapkan realisasi tidak melebihi dana yang sudah di anggarkan. Kinerja dianggap kurang baik apabila pemakaian dana melebihi rencana yang sudah di tetapkan..

e. Pengawasan

Pada hakikatnya setiap jenis pekerjaan memerlukan pengawasan karena situasi dan kondisi pasti akan berubah, Penilaian kinerja akan memastikan bawah kinerja seluruh karyawan sesuai dengan apa yang di harapkan.

f. Hubungan antar karyawan

Penilaian kinerja seringkali dikaitkan dengan kerjasama atau kerukunan antar karyawan dan pimpinan. Hubungan antar karyawan yang nyaman akan menciptakan situasi yang nyaman dan memudahkan kerjasama antar karyawan.

## B. Metode Behaviorally Anchor Rating Scale

### 1. Konsep Behaviorally Anchor Rating Scale

Metode penilaian kinerja dengan model *Behaviorally Anchor Rating Scale* merupakan metode penilaian yang menggabungkan pendekatan perilaku kerja dengan sifat pribadi. Metode ini dikembangkan oleh John Cullier, Kurt Lewin dan William Whyte pada tahun 1940, yang menemukan bahwa perusahaan membutuhkan hubungan yang harmonis dengan karyawan untuk mencapai tujuan. Hubungan harmonis ini bisa di dapatkan dari keterlibatan karyawan dalam melakukan evaluasi kinerja mereka. Oleh karena itu dibutuhkan diskusi dan dialog dengan orang orang internal perusahaan yang ahli dalam penyusunan kinerja atau di sebut dengan istilah *action research*.

Metode BARS merupakan “metode yang termasuk dalam kategori objektif dan subjektif dan merupakan kelompok penilaian kinerja yang berbasis perilaku”, Awani (2018:4).

Metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* terdiri atas suatu seri, 5 hingga 10 skala perilaku vertikal untuk setiap indikator kinerja. Untuk setiap dimensi, disusun 5 hingga 10 *Anchor*.

*Anchor* yang dimaksud, yaitu perilaku yang menunjukkan kinerja untuk setiap dimensi. *Anchor* tersebut disusun dari yang nilainya yang paling tinggi hingga yang nilainya paling rendah. *Anchor* tersebut dapat berupa *critical incident* yang diperoleh melalui analisa jabatan.

Metode ini pada umumnya disusun oleh suatu tim yang terdiri atas spesialis Sumber Daya Manusia, manajer, dan pegawai. Tim ini bertugas untuk mengidentifikasi karakteristik dimensi kinerja dan mengidentifikasi 5 hingga 10 kejadian khusus untuk setiap dimensi.

Kemudian, kejadian khusus tersebut ditelaah dan dinilai oleh seluruh anggota tim. Kejadian khusus yang terpilih kemudian ditempatkan dalam skala yang paling tinggi sampai dengan skala yang paling rendah.

Menurut Kustiadi dan Ikatrinasari (2018:8) Keunggulan Metode BARS adalah:

- a. Ukuran yang lebih akurat, karena salah satu informan dalam metode ini adalah karyawan yang paling mengetahui apa saja titik kritis dalam aktivitas kerjanya
- b. Standar yang lebih jelas. Kejadian kritis menjelaskan apa yang harus di cari berkaitan dengan kinerja superior, kinerja rata rata dan sebagainya



- c. Umpan Balik, memudahkan untuk menjelaskan peringkat
- d. Dimensi independen, karena dimensi ikut di rumuskan oleh pegawai maka dimensi kerja yang di bentuk bersifat independen.

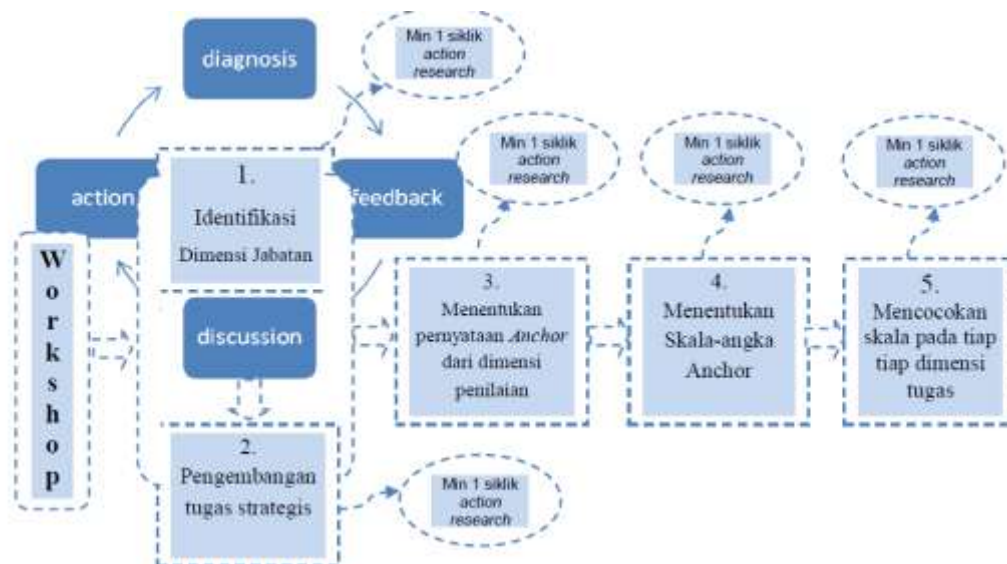
## 2. Pengembangan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale

Metode BARS yang dikembangkan pada setiap organisasi akan berbeda karena dan kejadian kritis yang ada di dalam setiap kegiatan berbeda. Namun proses pengembangan metode ini akan mempunyai tahapan yang sama yaitu:

- a. Menemukan dan memunculkan tugas tugas strategis (*generate critical incident*), meminta penjelasan tentang uraian tugas strategis karyawan yang akan menjadi dimensi jabatan untuk mengarah pada kinerja yang efektif / tidak efektif
- b. Mengembangkan dimensi kinerja, mengelompokkan tugas tugas strageis kedalam dimensi dimensi kinerja, kemudian masing masing dimensi diuraikan pada definisi perilaku yan jelas
- c. Mangalokasikan ulang tugas tugas srategis dan mendiskusikan dengan kelompok *action research* dan meminta masukan serta membuat dimensi menjadi uraian perilaku
- d. Membuat skala dari tugas tugas strategis tersebut dan membuat rating scale yang di sepakati bersama dan menjadi lebih operasional agar mudah di nilai
- e. Pengembangan Akhir alat ukur agar siap di gunakan

Kombinasi antara *action research* dan lima tahap pengembangan indikator . Tahapan pengembangan metode BARS menurut Kustiadi dan Ikatrianingsih (2018:7-9) , merupakan tahapan penting yang harus dilalui agar indikator BARS mampu menilai kinerja secara objektif dan tepat. Tahapan BARS ini kemudian di kombinasikan dengan proses *action research*, sehingga dapat dilihat pada skema di bawah ini:

**Gambar 2.1. Pengembangan Metode BARS**



*Flow chart* di atas dapat digambarkan sebagai berikut:

Pada tahap awal, informan atau karyawan yang di ketahui mempunyai pengetahuan yang mendalam terhadap pekerjaannya di kumpulkan dan mendapatkan workshop. Mereka akan tergabung ke dalam *action research group* yang mempunyia tugas utama dalam melakukan diskusi dan mengidentifikasi pekerjaan yang mereka lakukan, kejadian kritis atau aktivitas kunci dari pekerjaan mereka,

Setelah mereka mampu mengidentifikasi kejadian kritis pada pekerjaan mereka maka akan dikembalikan ke *team action research* untuk di diskusikan lebih lanjut dan membagi kejadian kritis tersebut ke dalam dimensi-dimensi tertentu.

Dari dimensi kemudian dikembangkan perilaku tertentu yang harus ada atau menjadi indikator dimensi tersebut serta membuat skala atau rating pada tiap perilaku. Sehingga nanti akan tercipta perilaku utama yang menentukan keberhasilan kinerja akan mendapat rating paling tinggi.

Sebelum dimensi dan rating atau skala perilaku ditetapkan maka draft ini akan selalu dikembalikan kepada team penyusun atau *action research* untuk didiskusikan, dan jika mereka sudah puas dan setuju, baru kemudian ini dibuat sebagai standar penilaian kinerja.

### 3. Dimensi Behaviorally Anchor Rating Scale

Dimensi merupakan unsure-unsur yang harus ada dalam sebuah variabel. Dimensi dalam Metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* tidak dapat dilepaskan dari lima tahapan pengembangan metode BARS. Kustiadi dan Ikatranasari (2018:4) yaitu:

- a. Membuat *critical incident*. Hal ini dilakukan dengan cara bertanya seseorang yang mengetahui pekerjaan (pemegang jabatan dan / atau penyelia) untuk menjelaskan ilustrasi khusus (kejadian kritis) kinerja yang efektif dan tidak efektif ataupun bisa dilakukan dengan cara analisis jabatan.
- b. Mengembangkan dimensi kinerja dimana dalam tahap ini kejadian tersebut dikelompokkan ke dalam kelompok yang lebih kecil dimensi kerja dan didefinisikan setiap dimensi, seperti “keterampilan menjual”.

- c. Mengalokasikan kembali kejadian. Kelompok lain dari orang-orang yang juga mengetahui pekerjaan ini kemudian mengalokasikan kembali kejadian kritis ini dari awal. Mereka membuat definisi pengelompokan dan kejadian kritis, dan harus menugaskan kembali setiap kejadian untuk kelompok yang mereka anggap paling sesuai.
- d. Membuat skala kejadian. Membuat peringkat perilaku yang dijelaskan oleh kejadian itu dengan seberapa efektif dan efisien. Setiap perilaku merepresentasikan kinerja pada dimensinya.
- e. Mengembangkan perangkat akhir. Pilih sekitar lima hingga sepuluh kejadian sebagai standar perilaku dimensi itu.

Dari kelima unsure utama, diidentifikasi dimensi utama Metode BARS yaitu:

- a. Kejadian Kritis atau Tugas Strategis

Merupakan aktivitas penting dalam setiap aktivitas pekerjaan, dan ini akan berbeda beda untuk setiap posisi. Tugas strategis ini akan sangat berpengaruh pada kinerja bagian tersebut secara keseluruhan.

- b. Dimensi Kerja atau Elemen Kerja

Dimensi ini akan menjadi langkah awal pengkategorian kejadian kritis yang sudah diidentifikasi. Kesalahan dalam menentukan dimensi kerja akan mengelompokkan perilaku pada kelompok yang salah

- c. Elemen Kerja

Didalam setiap dimensi terdapat elemen elemen yang sejenis. dalam metode BARS elemen ini adalah perilaku yang menentukan kinerja pegawai baik atau buruk

- d. Rating atau Skala

Merupakan proses psikologis ketika seseorang harus memberikan penilaian rating atas perilaku yang diharapkan ada pada

pekerjaannya. Bersifat psikologis karena bisa jadi orang yang termasuk dalam team penyusun akan melakukan penilaian secara subjektif dengan melakukan pembadingan pada dirinya sendiri. Oleh karena itu, setelah di tentukan skala hasilnya akan di berikan team secara keseluruhan agar mendapatkan penilaian dari anggota team yang lain.

#### **4. Perbandingan penilaian kinerja berdasarkan UU no. 30 tahun 2019 dengan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale**

Dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), Penilaian Kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS.

Pasal 4 Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) berbunyi Penilaian Kinerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip:

- a. Objektif;
- b. Terukur;
- c. Akuntabel;
- d. Partisipatif; dan

e. Transparan.

Penilaian Kinerja PNS sebagaimana dimaksud Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), dilaksanakan dalam suatu Sistem Manajemen Kinerja PNS yang terdiri atas:

- a. Perencanaan kinerja;
- b. Pelaksanaan, pemantauan kinerja, dan pembinaan kinerja;
- c. Penilaian kinerja;
- d. Tindak lanjut; dan
- e. Sistem Informasi Kinerja PNS.

Dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Perencanaan Kinerja terdiri atas penyusunan dan penetapan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dengan memperhatikan Perilaku Kerja.

Proses penyusunan SKP yang dimaksud dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), dilakukan dengan memperhatikan:

- a. perencanaan strategis Instansi Pemerintah;
- b. perjanjian kinerja;
- c. organisasi dan tata kerja;
- d. uraian jabatan; dan/atau
- e. SKP atasan langsung.

SKP bagi pejabat pimpinan tinggi utama disetujui oleh menteri yang mengoordinasikan. SKP bagi pejabat pimpinan tinggi madya disetujui oleh pimpinan Instansi Pemerintah. Sedangkan SKP bagi pejabat pimpinan tinggi pratama disetujui oleh pejabat pimpinan tinggi madya.

SKP bagi pejabat administrasi, disetujui oleh atasan langsung. Adapun SKP bagi pejabat fungsional disusun berdasarkan SKP atasan langsung dan organisasi/unit kerja.

SKP yang telah disusun dan disepakati sebagaimana dimaksud ditandatangani oleh PNS dan ditetapkan oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS, ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari. Selanjutnya, penilaian SKP dilakukan dengan menggunakan hasil pengukuran kinerja yang dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS. Khusus pejabat fungsional, penilaian SKP dapat mempertimbangkan penilaian dari Tim Penilai Angka Kredit Jabatan Fungsional.

Penilaian kinerja PNS sebagaimana dimaksud dapat dilakukan dengan memberikan bobot masing-masing unsur penilaian:

- a. 70% (tujuh puluh persen) untuk penilaian SKP, dan 30% (tiga puluh persen) untuk penilaian Perilaku Kerja, presentase ini dilakukan oleh Instansi Pemerintah yang tidak menerapkan penilaian Perilaku Kerja dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung
- b. 60% (enam puluh persen) untuk penilaian SKP, dan 40% (empat puluh persen) untuk penilaian Perilaku Kerja. Presentase ini dilakukan oleh

Instansi Pemerintah yang menerapkan penilaian Perilaku Kerja dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung

Untuk penilaian Perilaku Kerja, dilakukan dengan membandingkan standar Perilaku Kerja dalam jabatan sebagaimana dimaksud dengan Penilaian Perilaku Kerja dalam jabatan, dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS, dan dapat berdasarkan penilaian rekan kerja setingkat dan/atau bawahan langsung.

Menurut Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) ini, penilaian Kinerja PNS dinyatakan dengan angka dan sebutan atau predikat sebagai berikut:

- a. Sangat Baik, apabila PNS memiliki: 1) nilai dengan angka 110 (seratus sepuluh) – 120 (seratus dua puluh); dan 2) menciptakan ide baru dan/atau cara baru dalam peningkatan kinerja yang memberi manfaat bagi organisasi atau negara;
- b. Baik, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 90 (sembilan puluh) – angka 120 (seratus dua puluh);
- c. Cukup, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 70 (tujuh puluh) <- angka 90 (sembilan puluh);
- c. Kurang, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 50 (lima puluh) – angka 70 (tujuh puluh); dan
- d. Sangat Kurang, apabila PNS memiliki nilai dengan angka < 50 (lima puluh).



Perbandingan antara penilaian kinerja menurut UU no 30 tahun 2019 ini dengan Metode BARS Dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 2.1. Perbandingan Penilaian kinerja dengan UU No. 30 tahun 2019 dengan metode BARS**

<b>UU No 30 Tahun 2019</b>	<b>Metode BARS</b>
Kinerja dinilai berdasarkan dua kelompok yaitu SKP (sasaran kerja pegawai) dan Perilaku. SKP di tetapkan oleh atasan dan team perumus yang telah di tetapkan oleh atasan. SKP di setuju secara bejenjang oleh atasan yang ada di atasnya. Sedangkan perilaku di tetapkan oleh pejabat penilai dengan mempertimbangan penilaian dari atasan , bawahan dan rekan kerja atau penilaian 360 derajat.	Metode BARS hanya memiliki satu elemen yang dikembangkan oleh sebuah tim tersendiri yang telah di buat sebelumnya. Atasan tidak akan melakukan intervensi dalam menetapkan indikator penilaian. Proses pengembangan akan melewati tahapan 1) diagnosis, 2) feedback, 3) diskusi, 4) Action
Dalam penilaian perilaku, metode berdasarkan UU ini tidak mengidentifikasikan perilaku kunci yang diharapkan. Penilaian perilaku bersifat lebih umum	Salah satu hasil dari pengembangan indikator BARS adalah diidentifikasikannya perilaku perilaku kunci yang diharapkan ada dalam suatu aktivitas. Perilaku ini akan di peringkat sehingga pegawai dapat mengetahui perilaku yang diharapkan oleh organsiasi dari pekerjaannya.

### **C. Kerangka Pikir**

Salah satu aktivitas penting di dalam manajemen sumber daya manusia di setiap organsiasi adalah penilaian kinerja. Baik pada organisasi yang berorientasi laba (perusahaan) maupun organsiasi public seperti dinas pemerintah.

Kinerja pegawai pada instansi pemerintah akan sangat mempengaruhi kualitas pelayanan yang akan di berikan kepada masyarakat. Oleh karena itu,

dibutuhkan penilaian kinerja secara periodik terhadap pegawai yang ada. Penilaian kinerja bukan hanya untuk mengetahui besaran upah yang harus diberikan tetapi juga melakukan pemetaan kompetensi yang dimiliki pegawai. Sehingga, instansi dapat menentukan kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan.

Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan berbagai macam cara. Berdasarkan PP no 30 tahun 2019, penilaian kinerja pegawai dilakukan melalui dua elemen yaitu sasaran kerja dan perilaku. Penilaian kinerja berdasarkan perilaku ini, mengadopsi dari metode *Behavioral Anchor Rating System (BARS)*. Walaupun mengadopsi dari metode BARS tetapi ada beberapa modifikasi yang dilakukan pada instansi pemerintah.