

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1.1. Landasan Teori

2.1.1. Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja atau *Performance Appraisal* menurut Dessler (2015), adalah mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau masa lalu dibandingkan dengan standar kinerja. Penilaian Kinerja terdiri dari tiga langkah yaitu : 1). Menentukan standar kerja 2). Menilai kinerja aktual karyawan dibandingkan dengan standar yang ada 3). Menyediakan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantu mereka dalam mengeliminasi kinerja yang tidak efisien atau melanjutkan kinerja diatas rata-rata.

Penilaian Kinerja menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright (2012), adalah sebuah proses dalam setiap organisasi untuk mendapatkan informasi dalam seberapa baik seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah sebuah sistem formal yang dilakukan oleh perusahaan dalam mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan secara aktual dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.

1.1.2. Indikator Penilaian Kinerja

Menurut Wibowo (2017), ada beberapa indikator penilaian kinerja, yaitu :

a. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai.

b. Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak akan dapat diketahui kapan suatu tujuan akan tercapai.

c. Umpan Balik

Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar umpan balik terutama penting ketika mempertimbangkan "real goals" atau tujuan sebenarnya

d. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk mencapai tujuan. Tanpa alat dan sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya.

e. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

f. Motivasi

Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

g. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia.

Menurut Werther dan Davis ada empat hal yang harus diperhatikan dalam menyusun standar penilaian kinerja yang baik dan benar yaitu validity, agreement, realism, dan objectivity.

1. Validity adalah keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Keabsahan yang dimaksud di sini adalah standar tersebut memang benar-benar sesuai atau relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai tersebut.
2. Agreement berarti persetujuan, yaitu standar penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua pegawai yang akan mendapat penilaian. Ini berkaitan dengan prinsip validity di atas.

3. Realism berarti standar penilaian tersebut bersifat realistis, dapat dicapai oleh para pegawai dan sesuai dengan kemampuan pegawai.
4. Objectivity berarti standar tersebut bersifat obyektif, yaitu adil, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya tanpa menambah atau mengurangi kenyataan dan sulit untuk dipengaruhi oleh biasbias penilai.

1.1.3. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan dari *Performance Appraisal* adalah sebagai berikut ini:

1. Sebagai acuan untuk menentukan kompensasi, struktur upah, kenaikan gaji, promosi dan lain sebagainya.
2. Untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga manajemen dapat menentukan karyawan yang tepat pada posisi pekerjaan yang tepat.
3. Untuk menilai potensi yang ada di dalam diri karyawan sehingga dapat merencanakan perkembangan karir secara lebih lanjut bagi karyawan yang bersangkutan.
4. Agar dapat memberikan *feedback* atau umpan balik kepada karyawan tentang kinerjanya.
5. Sebagai suatu dasar untuk mempengaruhi kebiasaan karyawan.
6. Untuk meninjau dan menyelenggarakan program pelatihan, promosi atau program-program pelatihan lainnya.

Berikut ini adalah daftar 6 jenis faktor yang dapat dipertimbangkan ketika merencanakan atau melaksanakan penilaian kinerja karyawan mereka (Collins, 2018):

1. *Behaviors*

Perilaku merupakan manifestasi dari seseorang sudah tidak asing bagi dimana para profesional bekerja. Ketika meminta para karyawan melakukan tugasnya, mereka akan mendeskripsikan aktivitasnya dalam segala hal. Sehingga kinerja terdiri dari perilaku, dan seberapa baik perilaku itu dieksekusi merupakan faktor penilaian yang kritis.

2. *Goals*

Target harus masuk akal dan dapat dicapai oleh karyawan karena dalam menilai kemajuan, keberhasilan, atau kegagalan seorang karyawan agar mencapai target memerlukan sangat sedikit interpretasi. Maka, target dipandang sebagai faktor kinerja yang lebih objektif.

3. *Incidents*

Insiden adalah peristiwa aktual yang dapat langsung diamati atau dikonfirmasi. Setiap kali suatu insiden muncul, baik atau buruk, yang menarik perhatian atau minat manajer, karyawan atau keduanya harus dicatat dan dikomunikasikan dengan baik.

4. *Skill and Knowledge*

Sebelum menilai keterampilan atau bidang pengetahuan manajer harus secara khusus mengidentifikasi dan memberi tahu karyawan rincian pekerjaan yang akan mereka selesaikan. Karena

pekerjaan yang diberikan perusahaan sangat terstruktur, harus dilakukan dengan disiplin dan menghasilkan kinerja yang memuaskan agar keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan dapat maksimal untuk mencapai target kinerja yang ada.

5. *Work Production and Quality*

Secara objektif mengukur volume dan kualitas pekerjaan yang diproduksi oleh karyawan merupakan indikator kinerja yang penting dalam perusahaan. Kualitas dapat diukur berdasarkan frekuensi atau jarangnyanya kesalahan yang terjadi.

6. *Multirater Feedback*

Dalam sistem multirater feedback yang kuat, orang-orang yang memiliki hubungan yang sah dalam kinerja karyawan dapat diberi kesempatan untuk berbagi pendapat. Yang merupakan bagian dalam multirater feedback adalah karyawan langsung dan tidak langsung, manajer tingkat bawah, pelanggan, pemangku kepentingan, dan mereka yang memenuhi syarat. Sehingga pendapat yang ada dapat digunakan sebagai faktor perbaikan dalam kinerja baik karyawan maupun manajer itu sendiri.

1.1.4. Etos Kerja

Menurut Sinamo (2012) Etos Kerja adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kerjasama yang kental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen yang menyeluruh pada bagian paradigma

kerja secara integral. etos kerja (*work ethic*) adalah seperangkat prinsip moral yang digunakan oleh seseorang dalam bekerja dan mencakup beberapa sifat berikut ini; berdedikasi, produktif, kerja sama, hormat, terampil berkomunikasi, berkarakter, berintegritas, bertanggungjawab, disiplin, profesional, rendah hati, memiliki tekad, kreatif, fleksibel, dan mudah beradaptasi.

Menurut Ginting (2016), etos kerja adalah semangat kerja yang menjadi ciri khas seseorang atau sekelompok orang yang bekerja, yang berlandaskan etika atau perspektif kerja yang diyakini, dan diwujudkan melalui tekad dan perilaku konkret di dunia kerja. Dapat disimpulkan bahwa etos kerja merupakan sebuah spirit, semangat dan mentalitas yang berwujud menjadi seperangkat perilaku atau tindakan yang positif seperti rajin, antusias, teliti, tekun, sabar, jujur, tertib menghargai pendidikan dan tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukannya.

1.1.5. Indikator Etos Kerja

Menurut Sinamo (2012) Indikator Etos kerja adalah Antusias kerja, disiplin dan loyalitas.

Antusias kerja merupakan sikap dalam bekerja yang dimiliki seorang karyawan yang terdiri dari semangat kerja dan produktivitas kerja. Semangat kerja merupakan keinginan diri untuk bekerja dengan sungguh sungguh di suatu perusahaan. Produktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang karyawan dalam meningkatkan kuantitas dan kualitas pekerjaan dalam suatu perusahaan.

Disiplin merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku di perusahaan tersebut. Terdiri dari kehadiran, ketepatan waktu dan kepatuhan pada peraturan. Kehadiran yaitu suatu kegiatan atau rutinitas yang dilakukan oleh karyawan untuk membuktikan atau tidak hadir dalam bekerja di suatu perusahaan. Ketepatan waktu hadir merupakan seorang karyawan dalam bekerja harus tepat waktu dalam hadir ke kantor. Kepatuhan pada peraturan yaitu setiap karyawan dalam perusahaan harus mematuhi peraturan yang ada.

Loyalitas merupakan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan dan kewajiban dalam bekerja di suatu perusahaan. Loyalitas terdiri dari menjaga nama baik perusahaan, turnover intention dan bekerja maksimal. Menjaga nama baik perusahaan merupakan kewajiban karyawan di tempat ia bekerja. Turnover intention yaitu dimana karyawan mempunyai keinginan untuk berhenti bekerja atau pindah kerja dari tempat kerjanya ke tempat kerja yang lain. Bekerja maksimal adalah bagaimana seorang karyawan bekerja keras agar mendapatkan hasil yang maksimal.

1.1.6. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Etos Kerja Terhadap Penilaian Kinerja

Menurut Anoraga di dalam Probawati (2012) ada tujuh faktor yang mempengaruhi etos kerja yaitu : faktor agama, budaya, sosial politik, kondisi lingkungan atau geografis, pendidikan, struktur ekonomi, dan motivasi intrinsik individu.

1. Budaya

Faktor budaya memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap sikap dan perilaku seseorang. Lingkungan kerja yang memiliki budaya kerja disiplin dan teratur akan memberikan dampak baik. Etos budaya dalam lingkungan kerja merupakan gambaran dari sikap mental, tekad, disiplin, dan semangat kerja orang-orang yang berada di suatu perusahaan.

2. Sosial Politik

Struktur politik dapat mempengaruhi kinerja masyarakat. Hal tersebut karena adanya motivasi di dalam diri setiap orang untuk bekerja lebih keras agar dapat menikmati hasil yang lebih baik.

3. Agama

Seperti kita ketahui, agama merupakan sebuah sistem nilai yang mempengaruhi pola hidup para penganutnya. Cara berpikir, bersikap, dan bertindak, yang dilakukan seseorang dipengaruhi oleh ajaran agama yang dianutnya.

4. Pendidikan

Etos kerja sangat berhubungan dengan kualitas dan tingkat pendidikan sumber daya manusia. Pada umumnya, semakin berkualitas dan tinggi tingkat pendidikan seseorang maka kinerjanya akan semakin baik.

5. Kondisi Geografis/ Lingkungan

Kondisi lingkungan alam yang baik akan mempengaruhi manusia di sekitarnya dalam melakukan berbagai usaha untuk dapat mengelola dan

mengambil manfaat. Hal ini tentu saja juga akan mengundang pendatang untuk mencari penghidupan di lingkungan tersebut.

6. Motivasi Intrinsik Individu

Setiap orang memiliki motivasi yang berbeda-beda di dalam dirinya. Individu yang memiliki motivasi yang tinggi akan memiliki etos kerja tinggi pula karena merupakan pandangan dan sikap berdasarkan nilai-nilai yang diyakini individu tersebut.

7. Struktur Ekonomi

Keberadaan struktur ekonomi merupakan faktor yang mempengaruhi work ethic di dalam masyarakat. Dengan adanya insentif, maka anggota masyarakat bersedia untuk bekerja keras demi mendapatkan hasil yang diinginkan

1.1.7. Fungsi Etos Kerja

Fungsi etos kerja adalah sebagai berikut:

1. Mendorong Seseorang untuk Bertindak

Seringkali seseorang melakukan suatu tindakan karena adanya dorongan, baik dari dalam diri sendiri maupun dari luar. Work ethic yang baik akan membuat seseorang menjadi lebih optimis dalam melakukan tanggung jawab yang diberikan padanya.

2. Memberikan Gairah untuk Lebih Giat

Bagi sebagian besar orang, dibutuhkan gairah untuk melakukan pekerjaan atau rutinitas sehari-hari. Tentunya gairah tersebut tidak

muncul begitu saja, hal tersebut muncul karena adanya etos kerja yang baik di dalam diri seseorang.

3. Mendorong Seseorang untuk Bekerja Lebih

Dunia kerja dan bisnis selalu mengalami perubahan sehingga persaingan pun tidak dapat dihindari. *Work ethic* akan sangat menentukan seseorang dalam mempertahankan eksistensi dirinya dengan memperbanyak pengalaman dan memanfaatkan berbagai kesempatan.

1.1.8. Manfaat Etos Kerja

Selain itu, manfaat etos kerja lainnya antara lain:

1. Membangun personal branding yang baik

Ketika kamu bekerja keras dan sungguh-sungguh, rekan kerja akan lebih memercayaimu. Dalam beberapa kejadian, karyawan yang memiliki etos kerja yang baik seringkali ditunjuk sebagai ketua dari sebuah tim. Hal tersebut tentu sangat bagus untuk membangun *personal branding* yang jauh lebih baik.

2. Menciptakan lingkungan kerja yang positif

Dengan kepercayaan yang tinggi antar rekan kerja, suasana di lingkungan kerja akan terasa jauh lebih positif. Begitu pun dengan produktivitas masing-masing, sehingga meminimalkan pekerjaan tidak sesuai dengan yang direncanakan atau ditargetkan.

3. Kepuasan kerja

Ketika karyawan mengerjakan sesuai dengan apa yang direncanakan, selesai tepat waktu dan hasil yang memuaskan tentu sangat berdampak

pada kepuasan kerja. Hal ini akan menguntungkan diri sendiri maupun orang lain secara positif.

4. Meningkatkan produktivitas dan kemajuan karier

Dengan produktivitas yang meningkat dan lingkungan kerja yang positif, seseorang dengan etos kerja tinggi akan mendapat pengakuan bahwa dirinya sangat gigih. Tak jarang akan mendapatkan promosi naik jabatan dan lain sebagainya.

1.1.9. Landasan Empiris

Tinjauan empiris digunakan untuk menunjukkan penelitian terdahulu yang diteliti dalam keadaan yang berbeda namun masih relevan untuk dijadikan acuan dalam penelitian ini:

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	I Gede Rai Palguna & Luh Putu Sri Utari (2020)	Implementasi Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT. Gae	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa Implementasi penilaian kinerja telah cukup baik dengan budaya perusahaan sebagai standar bersikap karyawan, instrumen penilaian yang digunakan dan tahap penilaian yang biasa dijalankan. Namun, ditemukan kendala dalam tahap pelaksanaan, yaitu: pelaksanaan yang kurang transparan, penilaian berasal dari penilai tunggal, faktor penilaian

			yang kurang jelas, serta keterlambatan dalam pengumpulan formulir penilaian.
2	Marisi Butarbuta, Efendi, Sudung Simatupang, Midun Sianturi (2021)	The Effect of Work Ethic on Employee Performance at Sari Asih Nusantara Foundation Pematangsiantar	<i>The results of this study concluded that the work ethic and employee performance were optimal, and confirmed that the higher the work ethic at the Sari Asih Nusantara Pematangsiantar Foundation, the more optimal the performance of the employees. So that management is needed that pays attention to the work ethic of the organization, both profit and non-profit organizations.</i>
3	Sherin Azzahra, Shofi Sutji Awalya, Priyani, Priyani, Muhammad Ilham Fadilah (2022)	Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Datascrip Cikarang	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara Penilaian Kinerja dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja dan Produktivitas Kerja Karyawan.
4	Eko Setiobudi (2017)	Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Studi Pada Pt. Tridharma Kencana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses penilaian kinerja di PT. Tridharma Kencana terus mengalami perubahan menuju kepada arah perbaikan. Artinya, system tersebut tidak langsung

			sempurna, melainkan melalui tahapan pembaharuan dan perbaikan dari tahun ke tahun.
5	Alfian Izzat El Rahman (2021)	Etos Kerja Sebagai Landasan Karyawan Dalam Bekerja	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa Etos kerja yang diterapkan meliputi beberapa aspek 1). Aspek disiplin kerja dalam menghargai waktu, 2). Aspek jujur dalam hal penyampaian informasi kepada pelanggan atau atasan, 3). Aspek pelayanan terhadap konsumen dengan mengedepankan sifat keramahan dan keakraban kepada konsumen, 4). Aspek tanggung jawab dalam bidang pekerjaan masing-masing karyawan.
6	Siti Noni Evita, Wa Ode Zusnita Muizu & Raden Tri Wahyu Atmojo (2017)	Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale Dan Management By Objectives	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan yang selama ini dilakukan memiliki gap di mana tidak ada standar yang jelas dan terukur, tidak ada feedback atas capaian kinerja karyawan, kental akan unsur formalitas, cenderung subjektif, untuk metode <i>Graphic Rating Scale</i> hanya dilakukan sekali dalam kurun waktu setahun sehingga menyulitkan perusahaan untuk mengontrol karyawan, serta yang krusial penilaian kinerja karyawan yang

			dilakukan PT <i>Qwords Company International</i> .
7	Jessica Angel Soemolang (2019)	Analisis Penilaian Kinerja Karyawan Unit Penjualan Pt Sejahtera Motor Gemilang, Blitar	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja karyawan menunjukkan faktor kinerja karyawan yang dinilai, yaitu menyangkut kuantitas dan kualitas kerja, disiplin kerja, kerjasama, pengetahuan dan keterampilan, kepemimpinan, kemampuan memecahkan persoalan dan pengambilan keputusan, serta inisiatif / kreativitas.
8	Diyah Fitriyani, Ocky Sundari, Johnson Dongoran (2019)	Aktor-Faktor Yang Mempengaruhi Etos Kerja Pegawai Kecamatan Sidorejo Salatiga	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa Pendangan tentang etos kerja menurut pegawai Kecamatan Sidorejo Salatiga merupakan suatu sikap seseorang dalam melakukan pekerjaannya dengan baik ikhlas serta bertanggung jawab terhadap pekerjaannya akan menghasilkan output yang maksimal.
9	Gusnetti (2014)	<i>Factors Affecting Employee Performance At Pt. Garuda Indonesia Pekanbaru</i>	The results showed that there are two factors that affect employee performance, the first factor is the individual factor consisting of abilities and skills as well as motivation. The second is the organizational factor (management) which consists of resources,

			leadership, compensation, work environment and organizational strategy.
10	Abdul Qodir Muslim & Ismail Suardi Wekke (2018)	Model Penilaian Kinerja Guru	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (a) Pada dasarnya terdapat persamaan kriteria yang digunakan berbagai institusi dalam penilaian kinerja. (b) Dilihat dari cara penilaian kinerja, pada dasarnya hampir semua negara menggunakan paduan dari berbagai metode seperti pengamatan, dokumentasi maupun isian dan test, (c) Pemaknaan terhadap hasil penilaian kinerja guru (scoring) juga menunjukkan variasi yang beragam.

1.1.10. Kerangka Penelitian

Adapun kerangka penelitian dalam skripsi ini tergambar sebagaimana tertera pada halaman berikut :

Gambar 2.1. Kerangka Penelitian

