

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Pegawai

2.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan atau organisasi dalam mengelola, mengatur, memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi potensial, secara nyata. Faktor produksi manusia bukan hanya bekerja secara fisik saja akan tetapi juga bekerja secara fikir. Optimalisasi sumber daya manusia menjadi titik sentral perhatian organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga dapat dikatakan sumber daya manusia adalah sumber yang sangat penting atau faktor kunci untuk mendapatkan kinerja yang baik.

Menurut Hasibuan (2017) kinerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Berdasarkan paparan diatas kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja Pegawai adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari Pegawai serta organisasi bersangkutan.

Menurut Simamora (2022) bahwa untuk mencapai agar organisasi berfungsi secara efektif dan sesuai dengan sasaran organisasi, maka organisasi harus memiliki kinerja Pegawai yang baik yaitu dengan melaksanakan tugas-tugasnya dengan cara yang handal. Kinerja menurut Mathis & Jackson (2022) adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh Pegawai.

Dari beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja Pegawai adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu

organisasi agar tercapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi dan meminimalisir kerugian.

2.2 Manajemen Kinerja

2.2.1 Definisi Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah proses sistematis yang dirancang untuk memastikan bahwa individu dan tim dalam sebuah organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara yang efektif dan efisien. Ini mencakup penetapan tujuan, pemantauan, evaluasi, dan pengembangan untuk meningkatkan hasil dan kemampuan kerja.

Menurut Gary Dessler (2020:31), mendefinisikan manajemen kinerja sebagai proses yang komprehensif yang mencakup penetapan tujuan, pemantauan, evaluasi, dan umpan balik untuk meningkatkan efektivitas kerja individu dan tim. Dessler menekankan bahwa manajemen kinerja tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada bagaimana karyawan mencapai tujuan tersebut melalui pengembangan berkelanjutan dan dukungan yang diberikan oleh organisasi.

Menurut Herman Aguinis (2023:85), mengartikan manajemen kinerja sebagai sistem yang terintegrasi untuk mengelola dan meningkatkan kinerja karyawan dengan cara menetapkan tujuan spesifik, melakukan evaluasi secara konsisten, dan menyediakan umpan balik yang konstruktif. Aguinis menyoroti pentingnya proses ini dalam membantu organisasi mencapai tujuan strategis mereka sekaligus mendukung pengembangan profesional individu.

Menurut Michael Armstrong (2021:42), mendefinisikan manajemen kinerja sebagai proses yang sistematis untuk menetapkan tujuan, memantau, dan menilai hasil kerja individu dan tim dengan tujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam organisasi. Armstrong menekankan bahwa manajemen kinerja bukan hanya tentang penilaian hasil akhir tetapi juga melibatkan pemberian umpan balik yang konstruktif dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan.

Menurut Dave Ulrich (2023:53), mengartikan manajemen kinerja sebagai sistem yang terintegrasi yang mendukung pencapaian tujuan organisasi dengan mengelola kinerja individu melalui penetapan harapan yang jelas, pemantauan hasil secara terus-menerus, dan menyediakan dukungan serta pelatihan yang diperlukan. Ulrich menyoroti pentingnya pendekatan dinamis dalam manajemen kinerja untuk memastikan keselarasan antara tujuan individu dan strategi organisasi.

Menurut Robert L. Katz (2019:95), mendefinisikan manajemen kinerja sebagai serangkaian kegiatan yang mencakup perencanaan, pengawasan, dan penilaian hasil kerja untuk memastikan bahwa individu dan tim berfungsi dengan baik dalam mencapai tujuan organisasi. Katz menekankan pentingnya komunikasi yang jelas dan umpan balik untuk meningkatkan performa karyawan.

Berdasarkan definisi diatas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa manajemen kinerja adalah proses yang terstruktur dan berkelanjutan, yang melibatkan penetapan tujuan, evaluasi hasil, dan pengembangan kompetensi untuk meningkatkan efektivitas individu dan tim serta mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2.2.2 Proses Manajemen Kinerja

Proses manajemen kinerja melibatkan serangkaian tahapan yang dirancang untuk mencapai keselarasan antara tujuan individu, tim, dan organisasi. Proses ini bertujuan untuk memaksimalkan efektivitas dan efisiensi dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Moko (2021) manajemen kinerja adalah sebuah pendekatan sistematis yang membantu organisasi untuk terus mengembangkan kemampuan, meningkatkan kualitas kinerja, serta mencapai target yang ditetapkan.

Tahapan dalam proses manajemen kinerja umumnya mencakup:

1. **Perencanaan Kinerja:** Tahap ini melibatkan penetapan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART). Perencanaan kinerja mencakup penentuan indikator

kinerja kunci (KPI) yang akan digunakan sebagai tolok ukur untuk menilai keberhasilan.

2. Pelaksanaan Kinerja: Setelah perencanaan, tahap berikutnya adalah pelaksanaan kinerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pada tahap ini, karyawan menjalankan tugas-tugas mereka sambil memantau kemajuan terhadap KPI yang telah disepakati.
3. Monitoring dan Evaluasi Kinerja: Monitoring kinerja dilakukan secara berkala untuk menilai kemajuan dan mengidentifikasi potensi masalah yang mungkin menghambat pencapaian tujuan. Evaluasi ini juga memberikan umpan balik yang berguna bagi karyawan.
4. Penilaian Kinerja: Penilaian kinerja adalah proses formal yang dilakukan untuk mengevaluasi hasil akhir kinerja karyawan dibandingkan dengan KPI yang telah ditetapkan. Penilaian ini sering kali digunakan sebagai dasar untuk pemberian penghargaan, promosi, atau pengembangan karier.
5. Pengembangan Kinerja: Berdasarkan hasil evaluasi, organisasi dapat merancang program pengembangan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Hal ini termasuk pelatihan, mentoring, atau penyediaan sumber daya tambahan.
6. Pemberian Umpan Balik dan Reward: Proses manajemen kinerja ditutup dengan pemberian umpan balik konstruktif dan pemberian penghargaan bagi karyawan yang berhasil mencapai atau melampaui target yang ditetapkan.

Secara keseluruhan, proses manajemen kinerja berperan penting dalam mengarahkan seluruh elemen organisasi menuju pencapaian visi dan misi yang lebih besar, sambil terus meningkatkan kompetensi dan motivasi karyawan

2.2.3 Manfaat Manajemen Kinerja bagi Organisasi

Menurut Wibowo (2023:73) Manajemen kinerja dapat memberikan keuntungan ke berbagai pihak, baik manajer, pegawai,

maupun perusahaan. Menurut Wibowo manfaat kinerja bagi organisasi antara lain: menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karir, membantu menahan pekerja terampil untuk tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan dan pelayanan pelanggan, dan mendukung perubahan budaya.

Manfaat manajemen kinerja bagi manajer antara lain: mengusahakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang, menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan non finansial bagi staf, mengusahakan dasar untuk membantu pegawai yang kinerjanya rendah, digunakan untuk mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan atasan, proses motivasi dan pengembangan tim, mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau kembali kinerja dan tingkat kompetensi. Sedangkan manfaat manajemen kinerja bagi individu antara lain: memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk bekerja dengan baik, membantu untuk mengembangkan kemampuan kerja, menggunakan waktu sebaik mungkin, menjadi landasan untuk pengukuran kinerjanya

2.3 Evaluasi Kinerja Pegawai

2.3.1 Pengertian Evaluasi Kinerja

Harvard (dalam Hery, 2019) evaluasi kinerja merupakan bagian dari manajemen kinerja dan penilaian kinerja harus dilakukan sebagai bagian dari proses manajemen kinerja jika berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Evaluasi kinerja (dalam Lumentah, J. G., Posumah, J. H., & Ogotan, M, 2015) dalam organisasi publik memainkan peran penting dalam pengembangan dan produktivitas pegawai.

Meggison (dalam Mangkunegara, 2018) berpendapat evaluasi merupakan suatu proses yang digunakan oleh manajer untuk menentukan apakah pegawai telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab serta tugasnya. Berarti evaluasi kinerja sebuah alat yang dilakukan untuk melihat apakah ada peningkatan maupun penurunan tugas kerja setiap hari, sehingga manajer dapat memberikan motivasi dukungan untuk melihat kinerja perangkat di masa depan. Evaluasi harus sering dilakukan sehingga permasalahan yang diamati mampu diidentifikasi serta solusi yang baik dapat dicari.

Menurut D. T. McClelland (2019:15), evaluasi kinerja adalah proses sistematis untuk mengukur dan menilai efektivitas serta produktivitas individu dalam suatu organisasi. McClelland berpendapat bahwa evaluasi ini tidak hanya mengukur pencapaian tugas, tetapi juga melihat bagaimana individu tersebut berkontribusi terhadap tujuan strategis perusahaan. Evaluasi kinerja membantu organisasi dalam menentukan area yang perlu perbaikan dan menetapkan strategi untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

S. J. Arnett (2021:55), mendefinisikan evaluasi kinerja sebagai mekanisme untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan serta untuk merancang program pengembangan yang tepat. Menurut Arnett, evaluasi ini berfungsi sebagai umpan balik yang konstruktif untuk membantu karyawan dalam mengembangkan keterampilan mereka dan memperbaiki performa mereka dalam peran mereka masing-masing.

J. K. Jameson (2022:93), melihat evaluasi kinerja sebagai alat penting dalam konteks kepemimpinan dan manajemen. Jameson menekankan bahwa evaluasi kinerja bukan hanya tentang menilai hasil kerja tetapi juga tentang menilai gaya kepemimpinan dan kemampuannya dalam memotivasi serta memimpin tim. Evaluasi ini menjadi dasar untuk pengembangan kepemimpinan yang efektif dan perbaikan dalam gaya manajerial.

Menurut L. T. Robertson (2023), evaluasi kinerja adalah proses yang mendalam yang mendukung pengambilan keputusan strategis dalam organisasi. Robertson menjelaskan bahwa hasil dari evaluasi kinerja dapat mempengaruhi keputusan terkait promosi, kenaikan gaji, dan alokasi sumber daya. Evaluasi ini memberikan informasi berharga yang digunakan untuk merencanakan langkah-langkah selanjutnya dalam pengelolaan SDM.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas maka disimpulkan bahwa evaluasi kinerja merupakan penilaian sistematis yang bertujuan untuk mengetahui kinerja pegawai serta hasil kinerja organisasi. Dapat juga dikatakan untuk menentukan secara tepat kebutuhan pelatihan jangka pendek, menetapkan tanggung jawab yang sesuai pada pegawai agar dapat berkinerja baik di masa depan, serta sebagai dasar untuk menentukan kebijakan promosi maupun penghargaan.

2.3.2 Tujuan Evaluasi Kinerja

Payaman Simanjuntak (dalam Tsauri, 2018) berpendapat bahwa tujuan evaluasi kinerja ialah untuk memastikan tercapainya tujuan perusahaan, yang utama apabila terjadi keterlambatan maupun penyimpangan. Jika terjadi keterlambatan, maka wajib langsung dicari sebabnya, upaya yang dilakukan untuk mengatasinya dan dipercepat. Begitu pula ketika terjadi penyimpangan, penyebabnya harus wajib dicari agar diatasi dan diperbaiki atau dikoreksi, dengan ini tujuan serta sasaran yang dimaksudkan semula.

Agung Sunyoto (dalam Mangkunegara, 2018) berpendapat tujuan Evaluasi kinerja ialah:

1. Saling pemahaman pegawai akan persyaratan kinerja
2. Mengevaluasi hasil kinerja pegawai
3. Memberi kesempatan pada para pegawai agar mendiskusikan dapat harapan, aspirasi mereka, serta menyampaikan keprihatinan tentang karir atau pekerjaan mereka saat ini.
4. Menentukan maupun merevisi tujuan masa depan.

5. Mengkaji rencana implementasi dan pengembangan yang responsif terhadap kebutuhan pelatihan.

2.3.3 Metode Evaluasi Kinerja dalam Penelitian Kualitatif

Menurut pendapat Rivai (2021:324) menyatakan bahwa metode yang dapat digunakan dalam evaluasi kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Metode penilaian berorientasi masa lalu

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kerja di waktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Dengan mengevaluasi prestasi kerja masa lalu, karyawan dapat mendapat umpan balik atas upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi.

Teknik-teknik penilaian dari metode berorientasi masa lalu ini meliputi sebagai berikut :

1. Skala peringkat (*Rating Scale*)

Di dalam metode ini para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala kerja tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi.

2. Daftar pertanyaan (*Checklist*) Didalam penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka ragam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu.

3. Metode dengan penilaian terarah (*Forced Choice Methode*) Didalam metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian.

4. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*)

Didalam metode ini merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek dalam melaksanakan pekerjaan.

- b. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode ini menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai obyek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Karyawan mengambil peran penting bersamasama dengan penyelia dalam menetapkan tujuan-tujuan perusahaan. Teknik-teknik penilaian dari metode berorientasi masa depan meliputi sebagai berikut :

1. Penilaian diri sendiri (*Self Appaisal*)

Perusahaan mengemukakan harapan-harapan yang diinginkan dari karyawan, tujuan perusahaan, dan tantangan-tantangan yang dihadapi perusahaan pada karyawan.

2. Manajemen berdasarkan sasaran (*Manajemen By Objective*)

Suatu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.

3. Penilaian secara psikologis

Penilaian yang dilakukan oleh ahli psikologi untuk mengetahui potensi karyawan

2.3.4 Kriteria dan Indikator Evaluasi Kinerja

Menurut Sendow (2021:30) mengemukakan bahwa kriteria pokok untuk mengukur kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

- a. *Quality* Arti dari *quality* adalah tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. *Quantity* Arti dari *quantity* adalah jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- c. *Timelines* Arti dari *timelines* adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain

- d. *Cost-effectiveness* Arti dari *cost effectiveness* adalah tingkat sejauh mana penggunaan sumberdaya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) yang dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumberdaya.

Menurut Yulianto (2020:9) ada lima indikator yang digunakan untuk Evaluasi kinerja seorang karyawan, indikator tersebut diantaranya :

1. Kualitas, yaitu kualitas kerja karyawan diukur melalui persepsi karyawan terhadap kualitas/kesempurnaan yang menggambarkan keterampilan dan kemampuan karyawan
2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah, unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan
3. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas
4. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku
5. Kemandirian, merupakan kemampuan karyawan dalam menjalankan fungsi kerjanya

2.4 Implementasi Penilaian Kinerja di Sektor Publik

2.4.1 Prinsip-prinsip Penilaian Kinerja di Sektor Publik

Penilaian kinerja di sektor publik berbeda dengan sektor swasta karena tidak hanya berfokus pada profitabilitas, tetapi juga pada pelayanan publik dan kepatuhan terhadap kebijakan dan regulasi yang berlaku. Berikut adalah beberapa prinsip utama dalam penilaian kinerja di sektor public (Sayuti, 2018):

1. Transparansi: Penilaian kinerja harus dilakukan secara terbuka dan transparan, memungkinkan semua pemangku kepentingan memahami proses dan kriteria yang digunakan. Hal ini penting

untuk memastikan bahwa hasil penilaian dapat diterima dan dipertanggungjawabkan oleh publik serta para pegawai yang dinilai.

2. Akurasi dan Relevansi: Informasi yang digunakan dalam penilaian harus akurat dan relevan dengan tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh pegawai. Penilaian kinerja harus didasarkan pada data yang valid dan reliabel, serta mencerminkan pencapaian nyata dari tujuan organisasi publik.
3. Objektivitas: Penilaian kinerja harus dilakukan secara objektif, tanpa adanya bias atau diskriminasi. Ini berarti bahwa penilai harus menggunakan kriteria yang konsisten dan adil untuk semua pegawai, serta menghindari pengaruh pribadi atau kepentingan tertentu dalam proses penilaian.
4. Partisipasi: Pegawai yang dinilai harus diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses penilaian, misalnya dengan memberikan umpan balik atau klarifikasi terhadap hasil penilaian. Partisipasi ini penting untuk memastikan bahwa penilaian kinerja mencerminkan situasi yang sebenarnya dan dapat diterima oleh pegawai.
5. Berorientasi pada Peningkatan Kinerja: Penilaian kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk menilai prestasi masa lalu, tetapi juga harus digunakan untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan pengembangan lebih lanjut. Oleh karena itu, hasil penilaian harus diikuti oleh rencana tindakan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai di masa depan.
6. Kesenambungan: Penilaian kinerja di sektor publik harus dilakukan secara berkala dan berkelanjutan, sehingga organisasi dapat memantau dan menilai kinerja pegawai secara konsisten dari waktu ke waktu. Kesenambungan ini juga memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan strategi dan kebijakan berdasarkan hasil penilaian yang diperoleh.

Penilaian kinerja di sektor publik merupakan alat penting untuk memastikan bahwa organisasi publik dapat berfungsi secara efektif dan efisien, serta memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Implementasi penilaian kinerja yang baik dapat membantu menciptakan budaya kerja yang produktif dan mendorong pegawai untuk mencapai tujuan organisasi

2.4.2 Tantangan dan Kendala dalam Implementasi Penilaian Kinerja di Sektor Publik

Implementasi penilaian kinerja di sektor publik menghadapi berbagai tantangan yang mempengaruhi efektivitas dan keakuratan proses penilaian. Menurut Mardiasmo (2009), salah satu kendala utama dalam penilaian kinerja di sektor publik adalah adanya perbedaan fokus antara sektor publik dan swasta. Di sektor publik, penilaian kinerja tidak hanya didasarkan pada hasil finansial, tetapi juga pada pencapaian tujuan sosial dan politik. Hal ini membuat penilaian kinerja menjadi lebih kompleks dan menuntut pendekatan yang berbeda dibandingkan dengan sektor swasta.

Seiring dengan tantangan ini, beberapa kendala spesifik yang sering dihadapi dalam implementasi penilaian kinerja di sektor publik meliputi:

1. Ketidakjelasan Tujuan dan Standar Penilaian

Salah satu tantangan utama adalah ketidakjelasan dalam tujuan dan standar penilaian kinerja. Standar yang tidak jelas atau tidak terukur dengan baik dapat menyebabkan kesalahpahaman dalam interpretasi hasil penilaian, yang pada akhirnya dapat menimbulkan ketidakpuasan di antara pegawai.

2. Subjektivitas dalam Penilaian

Subjektivitas penilai sering menjadi kendala dalam proses penilaian kinerja. Hal ini dapat terjadi ketika penilai memiliki bias atau preferensi pribadi terhadap pegawai tertentu, yang dapat mempengaruhi objektivitas penilaian. Selain itu, hubungan interpersonal antara penilai dan pegawai juga dapat mempengaruhi hasil penilaian, di mana penilai mungkin lebih cenderung

memberikan evaluasi yang lebih positif kepada pegawai yang memiliki hubungan baik dengan mereka.

3. Kurangnya Kompetensi dan Pelatihan Penilai

Penilai yang tidak memiliki kompetensi atau pelatihan yang memadai dalam melakukan penilaian kinerja dapat menghasilkan penilaian yang tidak akurat atau tidak adil. Penilai yang kurang terlatih mungkin tidak mampu mengidentifikasi indikator kinerja yang relevan atau tidak dapat memberikan umpan balik yang konstruktif.

4. Ketidakstabilan Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang tidak stabil, seperti perubahan struktur organisasi, peraturan yang sering berubah, atau kurangnya sumber daya, dapat mengganggu proses penilaian kinerja. Ketidakstabilan ini dapat menyebabkan penilaian yang tidak konsisten atau tidak relevan dengan kondisi aktual pekerjaan.

5. Resistensi dari Pegawai

Pegawai sering kali menunjukkan resistensi terhadap penilaian kinerja, terutama jika mereka merasa bahwa penilaian tersebut tidak adil atau tidak mencerminkan kinerja mereka yang sebenarnya. Resistensi ini dapat memanifestasikan diri dalam bentuk ketidakpatuhan terhadap proses penilaian atau penolakan terhadap umpan balik yang diberikan.

6. Teknologi dan Infrastruktur yang Tidak Memadai

Di beberapa instansi pemerintah, teknologi dan infrastruktur yang digunakan untuk mendukung proses penilaian kinerja mungkin belum memadai. Hal ini bisa mencakup kurangnya sistem informasi yang terintegrasi atau perangkat lunak yang tidak user-friendly, yang dapat menghambat proses pengumpulan dan analisis data kinerja.

Mengatasi tantangan dan kendala ini memerlukan pendekatan yang holistik, termasuk peningkatan kompetensi penilai, pengembangan sistem penilaian yang lebih objektif, serta penyediaan teknologi yang

memadai untuk mendukung proses penilaian kinerja. Dengan demikian, implementasi penilaian kinerja di sektor publik dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien.

2.4.3 Studi Kasus Implementasi Penilaian Kinerja di Beberapa Instansi Pemerintah

Implementasi penilaian kinerja di Kementerian Keuangan Republik Indonesia memberikan gambaran yang menarik tentang bagaimana penilaian kinerja di sektor publik dapat dilakukan secara efektif. Kementerian Keuangan memiliki tanggung jawab besar dalam mengelola keuangan negara, yang mencakup perencanaan anggaran, pengelolaan pajak, serta pengawasan fiskal dan moneter. Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja, kementerian ini telah mengembangkan sistem penilaian kinerja yang komprehensif dan berbasis pada pencapaian target yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategis (Renstra) kementerian (Nurnadhifa, 2021). Sistem ini tidak hanya berfokus pada evaluasi individu, tetapi juga mencakup penilaian kinerja pada tingkat unit kerja, yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap unit berkontribusi terhadap pencapaian tujuan keseluruhan kementerian. Dengan pendekatan ini, Kementerian Keuangan berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih akuntabel dan berorientasi pada hasil.

Salah satu aspek kunci dalam penilaian kinerja di Kementerian Keuangan adalah penggunaan indikator kinerja utama (Key Performance Indicators/KPI) yang spesifik dan terukur. KPI ini dirancang untuk mencerminkan prioritas strategis kementerian, seperti peningkatan penerimaan pajak, efisiensi pengelolaan anggaran, dan kepatuhan terhadap regulasi keuangan (Ismiyanto, 2011). Setiap pegawai dan unit kerja memiliki KPI yang berbeda sesuai dengan tugas dan fungsi mereka, yang diharapkan dapat memotivasi mereka untuk mencapai kinerja terbaik. Penilaian kinerja dilakukan secara berkala, dengan laporan yang disusun untuk menilai kemajuan terhadap target

yang telah ditetapkan. Proses ini juga mencakup mekanisme umpan balik yang memungkinkan pegawai untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan mereka, serta area yang memerlukan peningkatan.

Meskipun sistem penilaian kinerja di Kementerian Keuangan telah diterapkan dengan baik, tantangan tetap ada, terutama terkait dengan aspek subjektivitas dalam penilaian. Salah satu tantangan yang dihadapi adalah bagaimana memastikan bahwa penilaian kinerja dilakukan secara objektif dan adil di seluruh tingkatan organisasi. Untuk mengatasi masalah ini, Kementerian Keuangan telah mengadopsi pendekatan berbasis data dalam proses penilaian kinerja, dengan memanfaatkan teknologi informasi untuk mengumpulkan dan menganalisis data kinerja. Selain itu, pelatihan bagi penilai juga diintensifkan untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam melakukan penilaian secara objektif. Dengan demikian, kementerian berusaha untuk meminimalkan bias dan memastikan bahwa penilaian kinerja benar-benar mencerminkan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Selain tantangan subjektivitas, resistensi dari pegawai juga menjadi kendala dalam implementasi penilaian kinerja di Kementerian Keuangan. Beberapa pegawai merasa bahwa penilaian kinerja tidak sepenuhnya mencerminkan upaya mereka, terutama dalam situasi di mana KPI dianggap terlalu kaku atau tidak realistis. Untuk mengatasi resistensi ini, Kementerian Keuangan telah memperkenalkan program komunikasi yang lebih intensif antara manajemen dan pegawai, dengan tujuan untuk menjelaskan tujuan dan manfaat dari sistem penilaian kinerja. Selain itu, pegawai juga diberikan kesempatan untuk terlibat dalam proses penetapan KPI, sehingga mereka merasa lebih memiliki tanggung jawab dan komitmen terhadap pencapaian target kinerja. Langkah-langkah ini diharapkan dapat mengurangi resistensi dan meningkatkan penerimaan terhadap sistem penilaian kinerja.

Kementerian Keuangan juga menghadapi kendala teknis dalam implementasi penilaian kinerja, terutama terkait dengan keterbatasan

infrastruktur dan teknologi yang digunakan (Hariati, 2020). Sistem teknologi informasi yang digunakan untuk mendukung proses penilaian kinerja terkadang menghadapi masalah seperti gangguan teknis atau ketidakmampuan untuk menangani volume data yang besar. Untuk mengatasi hal ini, Kementerian Keuangan telah menginvestasikan sumber daya dalam pengembangan infrastruktur teknologi yang lebih canggih dan andal. Selain itu, kementerian juga bekerja sama dengan penyedia teknologi untuk memastikan bahwa sistem yang digunakan selalu diperbarui dan disesuaikan dengan kebutuhan operasional. Investasi ini dianggap penting untuk memastikan bahwa proses penilaian kinerja dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Dalam upaya untuk terus meningkatkan sistem penilaian kinerja, Kementerian Keuangan secara rutin melakukan evaluasi dan penyesuaian terhadap kebijakan dan prosedur yang ada. Evaluasi ini melibatkan analisis terhadap hasil penilaian kinerja, serta pengumpulan umpan balik dari pegawai dan manajemen. Berdasarkan hasil evaluasi ini, Kementerian Keuangan melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk meningkatkan akurasi, keadilan, dan efektivitas penilaian kinerja. Selain itu, kementerian juga memperkenalkan program pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pegawai sesuai dengan hasil penilaian kinerja mereka. Dengan pendekatan ini, Kementerian Keuangan berupaya untuk memastikan bahwa sistem penilaian kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai sarana untuk pengembangan profesional dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

2.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Objektivitas Penilaian Kinerja

2.5.1 Peran Pejabat Penilai dalam Penilaian Kinerja

Pejabat penilai memiliki tanggung jawab yang krusial dalam proses penilaian kinerja karena mereka memegang kendali terhadap

bagaimana hasil penilaian diterapkan dan bagaimana dampaknya terhadap pengembangan karier pegawai. Menurut Mathis dan Jackson (2011), penilaian kinerja adalah suatu proses sistematis yang digunakan oleh organisasi untuk mengevaluasi kinerja pegawai dan memfasilitasi komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan. Proses ini tidak hanya berguna untuk menilai prestasi kerja tetapi juga untuk memberikan umpan balik yang berguna bagi pegawai agar mereka dapat meningkatkan kinerja mereka di masa depan. Oleh karena itu, peran pejabat penilai dalam pelaksanaan penilaian kinerja sangat menentukan apakah hasil penilaian akan berdampak positif atau negatif bagi perkembangan pegawai dan efektivitas organisasi.

Selanjutnya, menurut Dessler (2017), pejabat penilai harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang standar penilaian dan kriteria yang akan digunakan. Ini penting agar penilaian yang dilakukan dapat bersifat objektif dan tidak dipengaruhi oleh bias pribadi. Dessler juga menekankan bahwa pejabat penilai perlu dilengkapi dengan keterampilan komunikasi yang baik agar mereka mampu memberikan umpan balik yang konstruktif dan memotivasi pegawai untuk terus berkembang. Dengan demikian, peran pejabat penilai dalam penilaian kinerja tidak hanya terbatas pada pemberian penilaian, tetapi juga melibatkan bimbingan dan pengembangan pegawai.

Pejabat penilai memiliki peran yang sangat penting dalam proses penilaian kinerja. Beberapa peran utama pejabat penilai dalam penilaian kinerja meliputi:

1. Penetapan Kriteria Penilaian

Pejabat penilai bertanggung jawab untuk menetapkan kriteria penilaian yang akan digunakan dalam proses evaluasi kinerja. Kriteria ini harus dirumuskan berdasarkan tujuan organisasi dan disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing pegawai. Pejabat penilai harus memastikan bahwa kriteria tersebut jelas, terukur, dan relevan agar dapat mencerminkan kinerja pegawai secara akurat. Selain itu, kriteria penilaian juga harus

dikomunikasikan dengan baik kepada pegawai sebelum penilaian dilakukan, sehingga mereka memahami ekspektasi yang ada dan dapat bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan.

2. Pelaksanaan Penilaian yang Adil dan Konsisten

Dalam melaksanakan penilaian, pejabat penilai harus mengedepankan prinsip keadilan dan konsistensi. Mereka harus menghindari segala bentuk bias atau favoritisme yang dapat merusak objektivitas penilaian. Misalnya, kedekatan personal dengan pegawai yang dinilai atau prasangka tertentu dapat mempengaruhi keputusan penilaian dan menimbulkan ketidakadilan. Oleh karena itu, pejabat penilai harus mengikuti prosedur yang telah ditetapkan dan menggunakan kriteria yang objektif dalam mengevaluasi kinerja pegawai. Konsistensi dalam penilaian juga penting untuk memastikan bahwa semua pegawai dinilai berdasarkan standar yang sama.

3. Pemberian Umpan Balik yang Konstruktif

Setelah proses penilaian selesai, salah satu tugas penting pejabat penilai adalah memberikan umpan balik kepada pegawai yang dinilai. Umpan balik ini sebaiknya disampaikan dengan cara yang konstruktif dan mendukung pengembangan pegawai. Pejabat penilai harus mampu menyampaikan informasi tentang kekuatan dan kelemahan kinerja pegawai, serta memberikan saran konkret untuk perbaikan. Umpan balik yang baik tidak hanya berfokus pada kritik tetapi juga pada pengakuan terhadap pencapaian pegawai, sehingga dapat meningkatkan motivasi dan komitmen mereka terhadap pekerjaan.

4. Pengembangan Karier Pegawai

Pejabat penilai juga berperan dalam pengembangan karier pegawai berdasarkan hasil penilaian kinerja. Berdasarkan penilaian yang telah dilakukan, pejabat penilai dapat merekomendasikan program pelatihan, pendidikan, atau pengembangan lainnya yang dapat membantu pegawai meningkatkan kompetensi mereka.

Pengembangan karier yang didasarkan pada penilaian kinerja yang objektif dapat membantu pegawai mencapai potensi maksimal mereka dan berkontribusi lebih besar terhadap organisasi. Pejabat penilai juga dapat membantu pegawai merencanakan jalur karier mereka di masa depan, dengan memberikan arahan dan dukungan yang diperlukan.

Dengan menjalankan peran-peran ini, pejabat penilai dapat memastikan bahwa penilaian kinerja dilakukan secara objektif dan adil, serta memberikan dampak positif bagi pengembangan pegawai dan pencapaian tujuan organisasi. Peran yang dimainkan oleh pejabat penilai sangat penting untuk membangun budaya kerja yang produktif dan mendukung kemajuan individu dan organisasi secara keseluruhan.

2.5.2 Pengaruh Hubungan Interpersonal antara Penilai dan Pegawai

Hubungan interpersonal antara penilai dan pegawai memiliki pengaruh signifikan terhadap objektivitas penilaian kinerja (Hidayati, 2021). Ketika penilai dan pegawai memiliki hubungan yang baik, seperti kedekatan personal atau profesional, hal ini dapat mempengaruhi cara penilai mengevaluasi kinerja pegawai tersebut. Penilai mungkin cenderung memberikan penilaian yang lebih positif karena adanya perasaan simpati atau keinginan untuk mempertahankan hubungan baik dengan pegawai. Sebaliknya, hubungan yang kurang harmonis atau adanya konflik antara penilai dan pegawai dapat menyebabkan penilaian yang lebih kritis atau bahkan tidak adil. Oleh karena itu, penting bagi penilai untuk tetap menjaga profesionalisme dan memastikan bahwa penilaian dilakukan berdasarkan kriteria yang objektif, terlepas dari hubungan interpersonal yang ada.

Hubungan interpersonal juga dapat mempengaruhi komunikasi antara penilai dan pegawai selama proses penilaian. Dalam hubungan yang baik, pegawai mungkin merasa lebih nyaman untuk memberikan masukan atau bertanya mengenai aspek-aspek penilaian yang mereka kurang pahami. Hal ini dapat menciptakan lingkungan yang lebih

terbuka dan transparan, yang pada gilirannya membantu memperbaiki kinerja pegawai. Namun, jika hubungan interpersonal tidak baik, pegawai mungkin merasa enggan untuk berbicara atau memberikan masukan karena takut akan adanya dampak negatif terhadap penilaian mereka. Akibatnya, komunikasi yang tidak efektif dapat menyebabkan kesalahpahaman dan penilaian yang tidak akurat. Oleh karena itu, penilai perlu menciptakan suasana yang mendukung komunikasi yang terbuka dan jujur.

Selain itu, hubungan interpersonal yang baik dapat memengaruhi motivasi pegawai. Pegawai yang merasa dihargai dan didukung oleh penilai cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk bekerja keras dan mencapai hasil yang diharapkan. Mereka mungkin merasa lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka karena adanya dukungan emosional dan profesional dari penilai. Namun, jika hubungan interpersonal tidak harmonis, pegawai mungkin merasa tidak dihargai atau tidak didukung, yang dapat menurunkan semangat kerja mereka (Gunawan, 2018). Oleh karena itu, penting bagi penilai untuk membangun hubungan yang positif dengan pegawai agar dapat mendorong mereka untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Di sisi lain, hubungan interpersonal yang terlalu dekat juga dapat menimbulkan masalah dalam penilaian kinerja. Ketika penilai dan pegawai memiliki hubungan yang sangat akrab, penilai mungkin merasa sulit untuk memberikan kritik yang konstruktif atau mengidentifikasi kelemahan dalam kinerja pegawai. Mereka mungkin khawatir bahwa kritik tersebut dapat merusak hubungan yang sudah terjalin. Akibatnya, penilai mungkin menghindari memberikan umpan balik yang jujur dan hanya menyoroti aspek-aspek positif dari kinerja pegawai. Hal ini dapat menyebabkan penilaian yang tidak objektif dan tidak membantu pegawai dalam pengembangan diri mereka.

Dalam konteks ini, penting bagi penilai untuk menyeimbangkan antara menjaga hubungan interpersonal yang baik dengan tetap mempertahankan objektivitas dalam penilaian. Penilai harus sadar akan

potensi bias yang dapat timbul dari hubungan interpersonal dan berupaya untuk meminimalkan pengaruhnya terhadap penilaian kinerja. Dengan menjaga profesionalisme dan menggunakan kriteria penilaian yang objektif, penilai dapat memastikan bahwa hubungan interpersonal tidak mengaburkan penilaian mereka. Selain itu, pelatihan tentang penilaian kinerja yang objektif dan etis juga dapat membantu penilai dalam menghadapi tantangan yang berkaitan dengan hubungan interpersonal.

2.5.3 Faktor-faktor Subjektivitas dalam Penilaian Kinerja

Subjektivitas dalam penilaian kinerja adalah salah satu tantangan utama yang dapat mengurangi keakuratan dan keadilan dalam proses evaluasi pegawai. Subjektivitas ini muncul ketika penilaian lebih banyak dipengaruhi oleh perasaan, pendapat, atau preferensi pribadi penilai daripada oleh kriteria objektif yang telah ditetapkan (Nurdin, 2023). Hal ini dapat menyebabkan penilaian yang tidak konsisten dan bahkan bias, yang pada akhirnya merugikan pegawai yang dinilai serta mengurangi kredibilitas sistem penilaian kinerja secara keseluruhan. Subjektivitas dalam penilaian kinerja tidak hanya mengganggu keadilan tetapi juga dapat berdampak negatif pada motivasi dan pengembangan pegawai.

Berbagai faktor dapat mempengaruhi tingkat subjektivitas dalam penilaian kinerja. Faktor-faktor ini sering kali terkait dengan karakteristik penilai, persepsi mereka terhadap pegawai, serta kondisi lingkungan kerja yang mempengaruhi cara mereka melakukan penilaian. Untuk meminimalkan dampak negatif dari subjektivitas, penting bagi organisasi untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi subjektivitas dan mengambil langkah-langkah untuk memastikan bahwa penilaian kinerja dilakukan dengan adil dan objektif. Berikut ini adalah beberapa faktor yang dapat mempengaruhi subjektivitas dalam penilaian kinerja (Anwarsyah, 2024):

1. Preferensi Pribadi Penilai

Preferensi pribadi penilai terhadap pegawai tertentu sering kali mempengaruhi penilaian kinerja. Penilai mungkin cenderung memberikan penilaian yang lebih baik kepada pegawai yang lebih mereka sukai atau memiliki hubungan baik dengan mereka, sementara memberikan penilaian yang kurang baik kepada pegawai yang tidak mereka sukai.

2. Keterbatasan Pengalaman dan Pengetahuan Penilai

Penilai yang kurang berpengalaman atau tidak memiliki pengetahuan yang memadai tentang pekerjaan atau tugas yang dinilai mungkin lebih rentan terhadap subjektivitas. Keterbatasan ini dapat menyebabkan penilaian yang kurang akurat karena penilai tidak mampu menilai kinerja secara menyeluruh dan objektif.

3. Pengaruh Stereotip dan Prasangka

Stereotip dan prasangka yang dimiliki oleh penilai terhadap kelompok tertentu atau karakteristik individu dapat mempengaruhi penilaian kinerja. Misalnya, prasangka berdasarkan usia, gender, atau latar belakang etnis dapat mengakibatkan penilaian yang bias dan tidak adil.

4. Emosi dan Kondisi Psikologis Penilai

Kondisi emosional dan psikologis penilai pada saat penilaian dilakukan dapat mempengaruhi hasil penilaian. Penilai yang sedang mengalami tekanan, stres, atau emosi negatif mungkin tidak mampu menilai kinerja secara objektif dan adil.

5. Kekurangan Instrumen Penilaian yang Jelas

Ketika kriteria penilaian tidak jelas atau terlalu umum, penilai mungkin cenderung mengandalkan pendapat pribadi mereka dalam menilai kinerja pegawai. Hal ini dapat menyebabkan penilaian yang sangat subjektif dan bervariasi antar penilai.

6. Pengaruh Tekanan dari Atasan atau Organisasi

Tekanan dari atasan atau organisasi untuk mencapai hasil tertentu atau untuk mempertahankan citra baik dapat

mempengaruhi penilai dalam memberikan penilaian kinerja. Penilai mungkin merasa terdorong untuk memberikan penilaian yang sesuai dengan harapan atau tekanan dari pihak eksternal, bukan berdasarkan kinerja yang sesungguhnya.

Dengan memahami faktor-faktor tersebut, organisasi dapat mengembangkan strategi untuk mengurangi subjektivitas dalam penilaian kinerja, seperti memberikan pelatihan bagi penilai, menggunakan alat penilaian yang lebih objektif, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keadilan dalam evaluasi.

2.6 Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier

2.6.1 Hubungan antara Penilaian Kinerja dan Promosi Jabatan

Penilaian kinerja memainkan peran penting dalam setiap organisasi sebagai alat untuk menilai performa karyawan berdasarkan standar yang telah ditetapkan (Samsudin, 2024). Penilaian ini mengukur berbagai aspek kinerja, termasuk kualitas, kuantitas, dan kemampuan karyawan dalam mencapai target yang diberikan. Penilaian yang dilakukan dengan cermat dan adil akan memberikan gambaran yang jelas mengenai kontribusi setiap karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, penilaian kinerja juga berfungsi sebagai dasar untuk mengambil keputusan strategis terkait dengan manajemen sumber daya manusia, termasuk keputusan untuk promosi jabatan.

Promosi jabatan adalah bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan yang telah menunjukkan kinerja unggul dan dianggap mampu mengemban tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi (Endang, 2024). Proses promosi ini umumnya didasarkan pada hasil penilaian kinerja yang objektif. Dengan demikian, penilaian kinerja yang baik sering kali menjadi syarat utama bagi karyawan untuk mendapatkan promosi. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang sangat erat antara penilaian kinerja dan promosi jabatan. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi lebih mungkin untuk dipromosikan,

sementara mereka yang kinerjanya rendah mungkin tidak akan mendapatkan kesempatan yang sama.

Penilaian kinerja yang dilakukan secara objektif dan transparan dapat memberikan banyak manfaat bagi organisasi. Salah satu manfaat utamanya adalah mampu meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa penilaian kinerja dilakukan dengan adil, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras dan mencapai hasil yang lebih baik. Sebaliknya, penilaian yang tidak adil dapat menimbulkan ketidakpuasan, menurunkan semangat kerja, dan bahkan memicu konflik antara karyawan dan manajemen. Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi untuk memastikan bahwa sistem penilaian kinerja yang digunakan adalah transparan dan akuntabel.

Dalam konteks pengembangan karier, promosi jabatan yang didasarkan pada penilaian kinerja memberikan sinyal positif kepada seluruh karyawan di dalam organisasi. Karyawan akan melihat bahwa kinerja yang baik diakui dan dihargai, yang pada gilirannya akan mendorong mereka untuk terus meningkatkan kemampuan dan kinerja mereka. Ini juga membantu menciptakan budaya kerja yang kompetitif dan berbasis meritokrasi, di mana karyawan merasa bahwa mereka memiliki kesempatan yang sama untuk maju berdasarkan kemampuan dan hasil kerja mereka.

Dengan demikian, hubungan antara penilaian kinerja dan promosi jabatan adalah elemen kunci dalam pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Melalui penilaian kinerja yang objektif dan adil, organisasi dapat memastikan bahwa promosi diberikan kepada karyawan yang benar-benar layak. Ini tidak hanya akan meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi, tetapi juga memperkuat kepercayaan dan loyalitas karyawan terhadap manajemen. Akhirnya, hal ini akan berkontribusi pada pencapaian tujuan jangka panjang organisasi.

2.6.2 Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja

Penilaian kinerja memiliki peran yang sangat penting dalam memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan dalam sebuah organisasi (Darmawan, 2020). Ketika penilaian kinerja dilakukan secara objektif dan transparan, hal ini memberikan perasaan dihargai kepada karyawan atas kontribusi dan upaya yang telah mereka lakukan. Sebagai hasilnya, motivasi intrinsik karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi cenderung meningkat, karena mereka menyadari adanya hubungan yang jelas antara usaha yang mereka lakukan dan hasil yang diperoleh. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan adil juga berperan penting dalam menciptakan rasa keadilan di lingkungan kerja, yang menjadi fondasi bagi terciptanya suasana kerja yang positif dan mendukung.

Selanjutnya, penilaian kinerja yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai sarana untuk memberikan umpan balik konstruktif kepada karyawan. Umpan balik ini memungkinkan karyawan untuk mengidentifikasi kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan, yang pada gilirannya mendorong pengembangan diri dan peningkatan keterampilan. Karyawan yang menerima umpan balik yang bermanfaat dan konstruktif cenderung merasa lebih dihargai dan diperhatikan oleh organisasi, yang kemudian berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja. Kepuasan kerja ini menjadi faktor penting yang memengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi.

Menurut Ilhami (2024) penilaian kinerja juga berfungsi sebagai panduan dalam menetapkan tujuan dan ekspektasi yang jelas bagi karyawan. Ketika karyawan memahami apa yang diharapkan dari mereka, mereka dapat bekerja dengan lebih fokus dan terarah untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Keberhasilan dalam mencapai target tersebut tidak hanya meningkatkan rasa pencapaian pribadi karyawan tetapi juga memperkuat motivasi mereka untuk terus berkinerja baik. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang

efektif tidak hanya berkontribusi pada peningkatan produktivitas karyawan tetapi juga pada penguatan motivasi intrinsik mereka.

Di samping itu, penilaian kinerja yang dilaksanakan dengan baik dapat menjadi dasar dalam pemberian penghargaan atau kompensasi yang sesuai dengan kontribusi karyawan. Penghargaan yang tepat dan adil dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, serta memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa dihargai atas kontribusinya cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi dan termotivasi untuk terus memberikan yang terbaik bagi organisasi. Dengan demikian, penilaian kinerja yang efektif berperan penting dalam membangun dan mempertahankan motivasi serta kepuasan kerja yang tinggi di kalangan karyawan.

Namun, penting untuk dicatat bahwa penilaian kinerja yang dilakukan secara tidak adil atau bias dapat memberikan dampak negatif terhadap motivasi dan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa bahwa penilaian kinerja tidak mencerminkan usaha dan hasil kerja mereka secara akurat mungkin akan mengalami penurunan motivasi dan rasa frustrasi. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa proses penilaian kinerja dilakukan dengan prinsip keadilan dan transparansi, serta melibatkan komunikasi yang efektif antara manajer dan karyawan, untuk menghindari potensi dampak negatif tersebut.

2.6.3 Peran Evaluasi Kinerja dalam Perencanaan Pengembangan Karier

Evaluasi kinerja memegang peran yang sangat signifikan dalam perencanaan pengembangan karier karyawan di dalam organisasi. Evaluasi ini tidak hanya berfungsi untuk menilai kinerja individu saat ini, tetapi juga sebagai instrumen penting yang memberikan umpan balik konstruktif dan spesifik terkait kekuatan serta area perbaikan karyawan (Mediana, 2024). Dengan informasi ini, karyawan dapat merancang rencana pengembangan karier yang lebih terarah dan sesuai dengan aspirasi pribadi maupun kebutuhan strategis organisasi. Evaluasi kinerja yang efektif berperan dalam membantu karyawan untuk tidak hanya memahami posisi mereka saat ini, tetapi juga

mempersiapkan diri untuk tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

Lebih lanjut, evaluasi kinerja berfungsi sebagai alat diagnostik dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan. Proses evaluasi ini memungkinkan organisasi untuk menentukan keterampilan atau kompetensi yang perlu ditingkatkan agar karyawan dapat mencapai tujuan karier jangka panjang mereka. Dalam hal ini, evaluasi kinerja tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme retrospektif untuk menilai hasil kerja yang telah dicapai, tetapi juga sebagai alat proaktif yang membantu merancang program pengembangan yang relevan dan efektif untuk mempersiapkan karyawan menghadapi tantangan karier yang akan datang.

Evaluasi kinerja juga memainkan peran penting dalam menentukan jalur karier individu dalam organisasi. Karyawan yang secara konsisten menunjukkan kinerja tinggi berdasarkan evaluasi kinerja mereka lebih mungkin untuk dipertimbangkan dalam keputusan promosi atau penugasan peran yang lebih besar (Nduru, 2022). Dengan demikian, evaluasi kinerja menyediakan dasar yang objektif dan terukur dalam pengambilan keputusan terkait dengan pengembangan karier karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efisien dan efektif dalam organisasi.

Selain itu, dalam konteks perencanaan pengembangan karier, evaluasi kinerja berfungsi sebagai alat komunikasi yang strategis antara manajemen dan karyawan. Melalui evaluasi kinerja, manajemen dapat menyampaikan harapan dan tujuan organisasi kepada karyawan, sementara karyawan dapat menyampaikan aspirasi karier mereka secara lebih jelas dan terarah. Interaksi yang terjadi dalam proses evaluasi kinerja ini memungkinkan terciptanya perencanaan karier yang lebih terkoordinasi dan sejalan dengan tujuan strategis organisasi, sehingga menciptakan sinergi antara kepentingan individu dan organisasi.

Maka peran evaluasi kinerja dalam perencanaan pengembangan karier memperkuat keterkaitan antara kinerja individu dengan

pertumbuhan karier yang mereka capai. Dengan adanya sistem evaluasi kinerja yang transparan dan adil, karyawan akan lebih termotivasi untuk terus meningkatkan kinerja mereka karena melihat adanya hubungan yang jelas antara hasil evaluasi dengan peluang pengembangan karier. Hal ini tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga berkontribusi pada keseluruhan produktivitas dan keberhasilan perusahaan.

2.7 Penelitian Terdahulu

1. Penelitian Pertama, Jurnal Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi Volume 1, Nomor 2 (2020) dengan Judul : “Analisis Kinerja Pegawai Pada Kantor KESBANGPOL Kabupaten Kaur”. Penulis Dadi Apriadi, Karona Cahya Tito Irwanto. ISSN : 2721-2971, e-ISSN : 2721-267X. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja pegawai pada kantor Kesbangpol Kabupaten Kaur, dimana dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dituntut mampu melayani masyarakat dengan baik dan sesuai aturan yang berlaku. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan memakai teori kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Purnomor (2011:3) yang memiliki 3 indikator keberhasilan suatu kinerja pegawai yaitu : kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan yang ada pada Kantor Kesbangpol Kabupaten Kaur sudah berjalan dengan baik karena pimpinan yaitu Kepala Kantor Kesbangpol Kabupaten Kaur selalu berhubungan baik dengan para bawahannya dengan cara bertegur sapa setiap kali bertemu dan pimpinan juga memberikan arahan kepada bawahannya dalam melaksanakan semua tugas pokok dan fungsi. Adapun hal yang mampu memotivasi pegawai dalam bekerja adalah adanya arahan dari pimpinan kesbangpol, adanya pemberian supervisi bagi pegawai sehingga pegawai lebih giat bekerja karena mereka mendapatkan imbalan yang setimpal dengan pekerjaannya. Kinerja pegawai Kantor Kesbangpol Kabupaten Kaur sudah meningkat dan cukup baik dilaksanakan oleh para pegawai. Masalah kinerja selalu mendapat perhatian dalam manajemen karena

sangat berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi. Kepada pegawai Kantor Kesbangpol Kabupaten Kaur disarankan agar memiliki motivasi kerja yang tinggi dan memanfaatkan semua lingkungan kerja fisik dan non fisik yang telah disediakan dengan sebaik mungkin.

2. Penelitian Kedua, Jurnal Ekonomi dan Manajemen Volume 18, Nomor 3 (2021), dengan judul : “Kinerja Pegawai Pemerintah”. Penulis Hilda Nurusyahidah, Maulana Rifai, Gunung Gumilar. p-ISSN : 1907-3011, eISSN : 2528-1127. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kinerja pegawai di Kecamatan Kedungwaringin. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan teori kinerja pegawai menurut T.R Mitchell dalam (Sedarmayanti, 2001) dengan dimensi teori diantaranya kualitas pekerjaan, ketepatan, inisiatif, kemampuan, serta komunikasi. Hasil dalam penelitian ini menyatakan kualitas kerja sudah dapat dikatakan baik karna hasil pekerjaan sangat rapih dan sudah sesuai SOP. Tetapi ketepatan waktu oleh pegawai belum sesuai harapan karena kurangnya disiplin pegawai dalam menaati jam kerja. Sedangkan inisiatif pegawai telah memiliki daya tanggap yang baik karena mengikuti instruksi atau arahan dari atasan dengan baik dan telah memahami pekerjaan yang akan dilaksanakan. Kemampuan para pegawai sudah cukup baik dengan jumlah pegawai cukup banyak yaitu 33 ASN dan 11 THL yang merupakan lulusan S2, S1 dan SMA. Komunikasi yang berjalan sudah cukup baik, karena didukung oleh teknologi yang telah tersedia.
3. Penelitian ketiga, Jurnal Manajemen Volume 5, Nomor 2 (Juli – Desember 2017), dengan judul : “Pengaruh Restrukturisasi Organisasi Dan Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”. Penulis Mega Yunika, Rachmwati Madjid. ISSN : 2356 – 0304, e – ISSN : 2502 – 3632. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh restrukturisasi organisasi dan pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT.Trac-Astra Rent a Car Condet. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif, pengambilan sampel dengan

teknik random sampling sebanyak 72 orang. Metode analisis data menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least. Penelitian ini menggunakan teori Mathis dan Jackson (2006:378) yang memiliki indikator kinerja karyawan meliputi kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerjasama. Hasil penelitian menjelaskan bahwa restrukturisasi organisasi dan pengawasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh restrukturisasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan adalah positif dan signifikan, tidak sama dengan halnya pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan hasilnya adalah negatif dan signifikan.

4. Penelitian keempat, Jurnal Papatung Volume 2, Nomor 3 (2019), dengan judul “Pengaruh Reformasi Birokrasi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di RSUD DR.R. Soedjono Selong, Kabupaten Lombok Timur”. Penulis Suardi, Ermaya Suradinata, Kusworo, Ali Hanafiah. ISSN : 2715 – 0186. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh reformasi birokrasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah dr. R. Soedjono Selong Kabupaten Lombok Timur Provinsi Nusa Tenggara Barat. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode kuantitatif dan dalam penelitian ini untuk mengukur besarnya pengaruh reformasi birokrasi terhadap kinerja pegawai ditentukan oleh 24 indikator. Hasil penelitian ini yaitu bahwa ada pengaruh reformasi birokrasi terhadap kinerja pegawai RSUD Dr. R. Soedjono Selong yang ditunjukkan oleh p value 0,000 atau $< 0,05$ dan kekuatan pengaruhnya sedang yaitu sebesar 0,422. Sisanya sebesar 58 persen lagi dijelaskan (dipengaruhi) oleh variabel atau faktor lain. Jadi, adanya pengaruh yang signifikan yang menjelaskan antara variabel reformasi birokrasi dan kinerja pegawai menghasilkan mekanisme yang saling mempengaruhi. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tingginya tingkat reformasi birokrasi, semakin pula tingkat kinerja pegawai. Karena besarnya pengaruh reformasi birokrasi terhadap kinerja pegawai ditentukan oleh kepemimpinan dan tata kerja yang didalamnya

mencakup keberanian, komitmen, integritas, responsivitas, profesionalisme, disiplin, inisiatif, mampu membuat orang di sekelilingnya berprestasi dan indikator motivasi.

5. Penelitian kelima, Jurnal Ilmiah Pendidikan Ekonomi, Volume 5, Nomor 1 (2020), dengan judul “Analisis Peran Pemimpin, Iklim Organisasi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pasca Restrukturisasi Organisasi”. Penulis Septiasari, Dian Prihardini, Hiidayat. ISSN : 2548 – 6535, e – ISSN : 2615 – 6784. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan pengaruh peran pemimpin, iklim organisasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pasca restrukturisasi organisasi Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Pemukiman (PRKP) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode kuantitatif, dengan populasi sampel berjumlah 57 (lima puluh) orang dari seluruh pegawai di objek penelitian terhitung pasca restrukturisasi organisasi sampai dengan tahun 2019 dengan menggunakan metode sensus dan teknik pengambilan sampel jenuh. Adapun dimensi yang digunakan dalam penelitian ini mengenai kinerja pegawai yang memuat tentang : kemampuan, motivasi, peluang, target, taat asas dan kualitas. Hasil dari penelitian ini adalah peran pemimpin di Dinas PRKP sudah baik, karena peran pemimpin di Dinas PRKP sudah tergolong tinggi namun halnya terdapat peran pemimpin yang masih dalam kategori sedang misalnya seperti peranan pemimpin dominasi jawaban pegawai Dinas PRKP bahwa jarang untuk turun langsung dalam memberikan motivasi, arahan, dan dorongan kepada bawahan mempengaruhi hubungan baik antara pemimpin dan bawahan. Sedangkan untuk kondisi iklim organisasi, budaya kerja dan kinerja pegawai di Dinas PRKP sudah positif, namun masih dikategorikan sedang, belum atau cukup baik belum bisa dikategorikan baik. Dapat disimpulkan bahwa peran pemimpin, iklim organisasi dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai

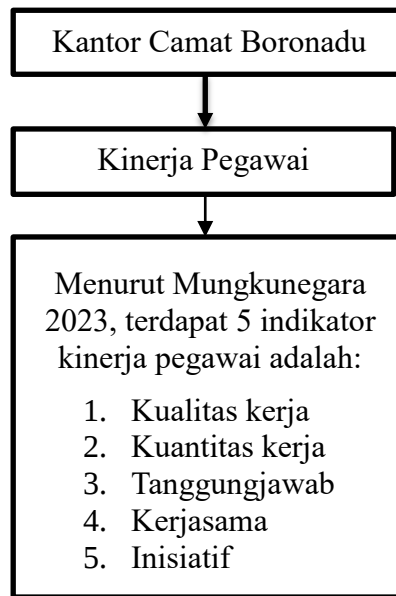
2.8 Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran adalah alur pikir peneliti sebagai dasar-dasar pemikiran untuk memperkuat sub fokus yang menjadi latar belakang dari penelitian ini. Di dalam penelitian ini, kerangka pemikiran menggambarkan hubungan antara penilaian kinerja, motivasi kerja, dan kinerja. Penilaian kinerja dipandang memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja juga dianggap memiliki pengaruh terhadap kinerja. Dengan demikian, kerangka pemikiran ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja.

Maksud dari kerangka berpikir sendiri adalah supaya terbentuknya suatu alur penelitian yang jelas dan dapat diterima secara akal. Dalam konteks ini, kerangka berpikir menjelaskan bagaimana penilaian kinerja dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, kerangka ini juga menunjukkan bahwa penilaian kinerja memiliki potensi untuk mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung (Sugiyono, 2017). Dengan adanya kerangka berpikir ini, peneliti dapat lebih mudah mengarahkan penelitiannya dan pembaca dapat lebih mudah memahami logika di balik hipotesis yang diajukan.

Berdasarkan pemaparan yang sudah dijelaskan di atas, maka tergambar beberapa konsep yang akan dijadikan sebagai acuan peneliti dalam mengaplikasikan penelitian ini. Konsep-konsep tersebut meliputi penilaian kinerja sebagai variabel independen, motivasi kerja sebagai variabel intervening, dan kinerja sebagai variabel dependen. Penelitian ini akan menguji bagaimana penilaian kinerja mempengaruhi motivasi kerja karyawan, bagaimana motivasi kerja mempengaruhi kinerja, serta bagaimana penilaian kinerja secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan menggunakan kerangka pemikiran ini, peneliti dapat merancang metodologi penelitian yang tepat untuk menguji hubungan antar variabel tersebut dan memberikan kontribusi pada pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika kinerja karyawan dalam organisasi.

Gambar Kerangka Berpikir



Sumber: Olahan peneliti, 2025